

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KÊNIA MAYARA DANTAS DO NASCIMENTO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: Um Estudo de Caso na
Azevedo Carnes**

NATAL/ RN
2013

KÊNIA MAYARA DANTAS DO NASCIMENTO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: Um Estudo de Caso na
Azevedo Carnes**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro Universitário do Rio Grande do Norte como
requisito final para obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Ana Rosa Gouveia Sobral
da Câmara.

NATAL/RN
2013

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN

Setor de Processos Técnicos

Nascimento, Kênnia Mayara Dantas do.

Gestão organizacional na empresa familiar : um estudo de caso na Azevedo Carnes. / Kênnia Mayara Dantas do Nascimento. – Natal, 2013.
xx f.

Orientador (a): Prof. Msc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.

Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Administração – Monografia. 2. Gestão Organizacional – Monografia.
3. Motivação – Monografia. I. Câmara, Ana Rosa Gouveia Sobral da II.
Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.8

KÊNIA MAYARA DANTAS DO NASCIMENTO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR: Um Estudo de Caso na
Azevedo Carnes**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro Universitário do Rio Grande do Norte como
requisito final para obtenção do título de bacharel
em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ana Rosa Câmara
Orientadora

Membro Examinador

Membro Examinador

Agradeço a Deus por permitir que tudo isso fosse possível.

Aos meus pais pelo apoio e pelas palavras encorajadoras que não me deixaram desistir.

A minha irmã, pelo apoio nas horas de dificuldade.

Ao meu noivo, pelo amor e paciência.

Aos meus amigos e familiares, pelos desabaços e pela compreensão nos momentos tumultuados.

À Ana Rosa Câmara, por sua dedicada e paciente orientação.

Em fim a todos que acreditaram em mim!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me mostrar todos os dias que sou protegida, guiada e iluminada pela sua presença divina, obrigado pelo dom da vida senhor.

Agradeço também com muito amor aos meus pais Kergivaldo e Luzia, que com muita luta, simplicidade, carinho e proteção fizeram de mim uma pessoa determinada, confiante e humilde. Aos meus Irmãos Kergion e Kelma por todo apoio nas horas de dificuldade, aos meus sobrinhos Kaio, Rian e Glória, que nos momentos que mais pensei em desistir, foi por vocês que continuei minha luta. O meu mais singelo obrigado pelo amor e carinho de vocês, minha família o meu alicerce para vencer na vida.

Agradeço ao meu noivo Allyson Paulineli, por toda confiança depositada em mim, pelo companheirismo, carinho, amor e muita paciência, obrigado pelas noites, feriados, domingos em fim por todos os dias me apoiar e me ajudar nos meus estudos, essa vitória é nossa.

As minhas primas e amigas por sempre estarem do meu lado, em especial a Raissa Castro e Poliana Kennedy por nos momentos de mais angústias e dificuldades foi vocês que me estenderão a mão. Aos meus amigos que construí na faculdade, em especial á Alexsandro, Fernanda Ferreira e Fernanda Martins, vocês foram e serão essenciais na minha vida nessa nova fase.

E não poderia deixar de agradecer a minha querida professora e orientadora Ana Rosa Câmara, pela dedicação, paciência e pelo exemplo de mulher que és pra mim.

Obrigados a todos que direto ou indiretamente passaram pela minha vida, para obtenção desse sonho que está se concretizando.

*“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro
passo para a vitória é o desejo de vencer”!*
(Mahatma Gandhi)

RESUMO

As empresas estão cada vez mais investindo na gestão organizacional de suas empresas, tendo em vista a importância que o capital humano tem representado para as mesmas. A motivação de equipes tem-se tornado um assunto de grande interesse dessas organizações, por gerar resultados satisfatórios no desempenho de suas atividades. Estudar a influência que as lideranças possuem na motivação dos colaboradores, torna-se relevante, visto que podem contribuir na formação de equipes motivadas profissionalmente. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo verificar a importância da gestão organizacional em uma empresa familiar, a influência exercida pelo gestor na motivação dos colaboradores da empresa Azevedo Carnes, através de um estudo de caso realizado na mesma. Para fundamentar esse estudo, foram abordados aspectos da gestão de pessoas e comportamento organizacional, bem como teorias de liderança, conflitos e motivação. Na pesquisa, adotou-se uma metodologia quantitativa com relação à análise dos dados obtidos, por meio de questionários, aplicados aos colaboradores e, qualitativa no que diz respeito ao tratamento dos resultados obtidos através da entrevista com o gestor. O estudo proporcionou a identificação do modelo de gestão adotado, além dos fatores que motivam os colaboradores, e os que levam aos conflitos na organização. Percebeu-se uma ineficiência em relação ao gestor com esses fatores e com isso uma significativa desmotivação de seus liderados.

Palavras-Chave: Gestão organizacional. Motivação. Conflitos. Colaboradores.

ABSTRACT

Companies are increasingly investing in organizational management of their companies, in view of the importance of human capital has represented for the same. The motivation of teams has become a topic of great interest these organizations to generate satisfactory results in the performance of their activities. Study the influence that leaders have on employee motivation becomes relevant, as they may contribute to the formation of teams motivated professionally. In this context, the present work aims to determine the importance of organizational management in a family business, the influence exerted by the manager in motivating the employees of the company Azevedo Meats, through a case study on the same. To support this study, we addressed aspects of people management and organizational behavior, as well as theories of leadership, conflict and motivation. In research, we adopted a quantitative methodology with respect to the analysis of data obtained through questionnaires administered to employees and qualitatively with regard to the treatment of the results obtained through the interview with the manager. The study provided the identification of the management model, and the factors that motivate employees, and that lead to conflicts in the organization. It was perceived inefficiency in relation to the manager with these factors and thus a significant demotivation of their led.

Keywords: Organizational management. Motivation. Conflict. Employees.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Sexo dos entrevistados (colaboradores)	28
Gráfico 02 – Idade dos entrevistados.....	28
Gráfico 03 – Estado civil dos entrevistados.....	29
Gráfico 04 – Tempo na empresa dos entrevistados.....	29
Gráfico 05 – Grau de instrução dos entrevistados	30
Gráfico 06 – Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?	31
Gráfico 07 – A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?.....	31
Gráfico 08 – Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas funções?	32
Gráfico 09 – Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	32
Gráfico 10 – Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?.....	33
Gráfico 11 – Você está satisfeito com o seu cargo?	34
Gráfico 12 – A direção da empresa se comunica com os funcionários?	34
Gráfico 13 – Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	35
Gráfico 14 – A empresa é aberta para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	36
Gráfico 15 – As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	36
Gráfico 16 – Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?	37
Gráfico 17 – Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?.....	38
Gráfico 18 – O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudanças?.....	38
Gráfico 19 – Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?	39
Gráfico 20 – Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?	40

Gráfico 21 – Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?	40
Gráfico 22 – A empresa reconhece os bons funcionários?	41
Gráfico 23 – A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?	42
Gráfico 24 – As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?..	43
Gráfico 25 – Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	43

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
2 EMPRESAS FAMILIARES, ORIGEM E IMPORTÂNCIA	15
2.1 O QUE É EMPRESA FAMILIAR	16
2.2 PROCESSOS DE SUCESSÃO	16
2.2.1 Cultura Organizacional	17
2.2.2 Mudanças Organizacionais	18
2.2.3 Sucessão Familiar: Vantagens e Desvantagens	19
2.3 EFETIVIDADE E PROFISSIONALISMO	20
2.3.1 Relacionamento Interpessoal	20
2.3.2 Conflitos	20
2.3.3 Profissionalismo	21
2.4 GESTÃO	22
2.4.1 Definições	22
2.4.2 Modelos de Gestão	23
2.4.3 Gestão do Conhecimento	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 TIPO DE PESQUISA	25
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	26
4 ÁNALISE DOS DADOS	27
5 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	49
APÊNDICE A	50
APÊNDICE B	53

1 INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Presume-se que no Brasil o número de empresas familiares é bastante representativo, e são nelas os maiores conflitos de gerenciamentos, fazendo com que metade dessas empresas fechem as portas antes da sua terceira sucessão, dentro dessas empresas os conflitos são comuns por conta dos interesses divergentes dos membros. O lado emocional fala mais alto e as consequências podem abalar a estrutura da empresa e da família, com isso, alguns cuidados precisam ser tomados. Cabe ao fundador saber dividir os papéis de cada um, não distribuir cargos por afetividade e sim por competência, saber dialogar nas tomadas de decisões, pois gestor que não está lidando frente a frente com os clientes precisa ouvir o que se passa no dia a dia para poder tomar algumas determinações. Mas e quando o problema está no fundador? A personalidade de uma pessoa principalmente quando é o gestor, influencia diretamente na cultura da empresa e no desenvolvimento de uma organização, pois ela precisa vir preparada para dos períodos de mudanças.

Os conflitos de uma organização refletem no clima de trabalho, na motivação dos colaboradores e principalmente quando envolve família, isso contribui na satisfação dos clientes, pois quando lidamos com parentesco não podemos deixar o lado emocional e racional trabalharem juntos, pois sempre tende mais para o primeiro, isso quando o gestor não sabe separar o que é casa o que é empresa.

Diante disso, o presente trabalho abordará o tema “Empresa familiar: Um estudo sobre a gestão organizacional na empresa Azevedo carnes” a fim de entender o processo de sucessão, e mostrar que a cultura de uma pessoa que não acompanha as mudanças de mercado e as tecnologias disponíveis para desenvolver uma organização, pode fazer com que ela passe por crises e conflitos que irão refletir na empresa e consequentemente na sua família. É muito importante o diálogo transparente sobre as perspectivas de ambos, ou seja, de pai para filho no caso específico desta pesquisa, se o fundador não resiste mais ao dia a dia cansativo de uma empresa, e o sucessor está disposto a tomar frente do negócio, pois sua vontade nasceu naturalmente, o fundador precisa respeitar e confiar no modelo de gestão inovador do sucessor, sem intervir nas mudanças e nas tomadas de decisões que ele realizará daqui pra frente.

As inovações são fundamentais para o mercado no qual a empresa está inserida, as organizações que não inovam, vão ficando para trás, pois se diferenciar dos concorrentes reflete benefícios para o negócio, mais com as barreiras impostas por uma gestão passada, fica difícil de fazer o diferencial. A competitividade e a inovação estão estritamente ligadas, pois é de todo interesse de uma empresa ser inovadora, o ambiente empresarial deixa nos dias de hoje de ser local para ser global, claro se a frente do negócio existir alguém que acompanhe essas inovações e esteja disposto a enfrentar as dificuldades que o mercado oferece.

Diante do que foi exposto estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a importância da gestão organizacional na empresa familiar Azevedo Carnes?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência do vínculo familiar na gestão organizacional da empresa Azevedo carnes.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil dos colaboradores da empresa
- Verificar os fatores que podem contribuir para os conflitos organizacionais.
- Identificar aspectos positivos e negativos da gestão familiar.
- Propor mudanças necessárias na gestão da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade de estudar sobre a influência do vínculo familiar na gestão organizacional começou vivenciando o dia a dia de uma dessas organizações, onde percebe-se conflitos, devido a grandes mudanças que separam o fundador e atual gestor do sucessor e que a partir disso, reflete no clima de trabalho, acaba desmotivando a equipe e atrapalhando o crescimento da mesma.

A intenção deste trabalho é mostrar o quanto a falta de profissionalização de um gestor pode acarretar danos incalculáveis para uma empresa, e que a sucessão para um profissional preparado é a melhor opção para desenvolve-se no mercado, o trabalho em equipe de uma organização é fundamental, e quando o fundador de uma empresa de personalidade forte, geralmente é resistente a mudanças todos acabam perdendo, pois estamos vivenciando um momento de fortes transformações em nível local, regional e mundial, as mudanças vem ocorrendo em todos os setores no mundo globalizado econômico, político e social, as empresas que não se adequarem aos novos modelos de gestão estarão prestes a enfrentarem problemas do mais diversos como:

- Falta de competitividade no mercado;
- A ausência de novos investimentos e inovações pode levar a empresa até mesmo a falência.
- Falta de profissionais capacitados, pois a maioria migrará para empresas que se adequam as mudanças globais.

Este trabalho servirá como fonte de pesquisa acadêmica para aqueles que se identificam com os conflitos de uma empresa familiar e também para aqueles que em alguns casos pretendem trabalhar com parentesco, já servindo como base para outras pesquisas e opiniões de diversos autores e profissionais desta área.

Diante do que foi exposto, neste trabalho o intuito é mostrar para os gestores, o quanto um bom diálogo e a adequação as mudanças são necessárias e fundamentais para alcançar os resultados almejados.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Azevedo Carnes é uma organização familiar, com segmento no comércio varejista de carnes e frios, situada na CEASA (central de abastecimento do Rio Grande do Norte) na cidade do Natal/RN. É uma empresa de pequeno porte e iniciou suas atividades a cerca de um ano neste estabelecimento.

O segmento de carnes já era o ramo de trabalho do fundador a mais de vinte anos, mas em meados de 2001 com grandes dificuldades de honrar seus compromissos a empresa daquela época veio à falência, passaram-se onze anos e com a maturidade dos filhos foi despertada a vontade de abrir uma nova empresa mais no mesmo segmento.

2 EMPRESAS FAMILIARES, ORIGEM E IMPORTÂNCIA

A característica das empresas familiares é a transferência de pai para filho. Esse costume surgiu no antigo Egito, segundo Adachi (2006) ensina que essa característica marcante das empresas familiares, de passar o bastão de pai para filho é um costume bastante enraizado no homem. Essa prática era encontrada no antigo Egito, conforme ensinou Adam Smith, na sua obra prima: “A Riqueza das Nações”. Nesta obra, Smith ensina que todo o homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra.

Essa prática também era comum durante na Idade Média; os ofícios eram repassados de pai para filho durante várias gerações. As pessoas ficavam tão caracterizadas pelas ocupações que praticavam, que suas famílias eram caracterizadas como Shoemaker (sapateiro), Cook (cozinheiro), Baker (padeiro), Farmer (fazendeiro), Fisher (pescador), Carpenter (carpinteiro), Miller (moleiro), Taylor (alfaiate), Smith (ferreiro), dentre inúmeros outros exemplos. Com isso existiram Smith em diversos povoados, sem que um Smith tivesse qualquer ligação com outro Smith, mas sempre com o pai transmitindo seus conhecimentos ao filho. Eram verdadeiras organizações familiares.(ADACHI, 2006. p. 23-24)

Este método também comum na idade média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e geralmente ao mais velho para que pudesse sucedê-lo diante dos acontecimentos futuros como a velhice, doenças ou morte.

As empresas familiares surgiram no Brasil segundo Bernhoeft (1987 P.32), em seu artigo “Empresa familiar no Brasil: origens e perspectivas”, com os fluxos migratórios que aportaram o país em duas grandes guerras mundiais. Com a migração de italianos, espanhóis, franceses e holandeses começaram a surgir as empresas familiares, sem grandes capacidades de investimentos, mas com capacidade de correr risco, que é fundamental para o começo de um negócio.

A década de 50 foi um período muito difícil para os empresários brasileiros, devido ao pequeno número de profissionais com formação adequada para gerir uma empresa, muitos vieram à falência depois desse tempo. Mais foi a partir desse período que foi notável a necessidade de profissionais para uma boa administração e a importância de desenvolver essas pessoas, capacitando-as periodicamente e preparando-as para as mudanças decorrentes daquela época.

Segundo pesquisas realizadas pelo Sebrae em (junho, 2007) cerca de 80% das empresas são familiares, nos mais diversos segmentos como indústrias,

padarias, supermercados dentre outros, e é de suma importância para a economia, pois geram empregos diretos, fazendo com que circule mais capital dentro do país.

2.1 O QUE É EMPRESA FAMILIAR

Segundo a definição de Bornoldt, (2005, p.35), “Uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”.

Ter um negócio familiar significa compartilhar com os seus entes mais queridos um patrimônio comum, feito de valores materiais e imateriais. Dessa forma, os laços que unem os gestores ao negócio são especialmente fortes, pois não se baseiam apenas no aspecto financeiro e profissional, mas também trazem em si um elevado apelo afetivo.

Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário. (LEONE, 2005, p.9).

O conceito de família é muito abrangente engloba diversas pessoas, inclusive parentes do fundador da empresa, é um ciclo que pode ir adiante por muitas gerações.

2.2 PROCESSOS DE SUCESSÃO

O planejamento sucessório é uma iniciativa de suma importância para a sobrevivência empresarial, principalmente para as empresas familiares, nas quais o processo deve ser cuidadosamente planejado por causa do fato de as decisões sofrerem interferência de fatores emocionais não adequados às necessidades racionais e estratégicas da empresa.

Sucessão foi definida por Leone (1991) como “o rito de transferência do poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”, podendo acontecer de forma gradativa e planejada ou por ocasião de morte, de acidente ou de doença do dirigente de forma repentina.

No processo de sucessão acontecem grandes dificuldades, toda sucessão exige o planejamento para que o sucessor venha preparado e não por circunstâncias que não estavam previstas.

Kignel (1993, p.32) reforça que “É necessário se entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens”. Isto significa dizer que cabe ao sucedido definir as regras de sua sucessão, planejando-a antes que esta se faça obrigatória por força de lei.

2.2.1 Cultura organizacional

Para Decenzo (2004, p. 117), “cultura organizacional é um sistema compartilhado de significados dentro de uma organização, o qual determina, em grande parte, como os funcionários agem”.

Ainda Decenzo (2004) afirma que “cultura organizacional é a personalidade da empresa”, já que se refere a características e traços relativamente permanentes que marcam sua trajetória de atuação e perpassam todos os elementos do ambiente interno inerente à organização como o RH, o ambiente físico e tecnológico, posicionamento de marketing, entre outros. Quando por exemplo, descreve-se alguém como atencioso, inovador, relaxado ou conservador descrever que são características de sua personalidade, ou seja, cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados.

Para Sobral, Filipe e Peci, Alketa (2004, p. 73) “Cultura Organizacional é definida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzidas por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias.”

Normalmente a cultura de uma organização reflete a visão ou missão de seus fundadores, uma vez que eles que tiveram a ideia original e que também têm preferências sobre como executar a ideia. É através da cultura que uma organização se diferencia da outra, ela se refere a uma rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

Segundo Chiavenato (2000, p. 444) em sua obra Recursos Humanos “a cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, interações e relacionamento sociais típicos de cada organização”.

Edgar Schein é um dos autores que mais avançou no estudo da cultura organizacional, na qual pode ser aprendida em vários níveis: artefatos (visíveis, mas raramente decifráveis – vestuários, símbolos, slogans, layout), normas e (ideologia coletiva que condiciona o comportamento) e pressupostos básicos (verdades inquestionáveis, invisíveis e inconscientes). Outros autores criticam seu modelo, modelo este que se baseia na ideia de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis: Artefatos, normas e valores e pressupostos. Esses autores argumentam que cultura organizacional não é unitária, que existem diversas subculturas organizacionais, outros tentam introduzir novas perspectivas no estudo da cultura, mas o fato é que a interpretação de Schein é uma das mais influentes na compreensão da cultura organizacional.

Se tratando de empresa familiar a cultura é o reflexo da própria cultura vinda de heranças passadas, e para mudar essa cultura é um processo muito difícil devido a resistência, a personalidade forte de alguns gestores de organizações.

2.2.2 Mudanças Organizacionais

Devido a um ambiente de alta instabilidade e a satisfação do cliente se tornar cada vez mais difícil de atingir as organizações veem a necessidade de sempre estar acompanhando as oscilações mercadológicas, com isso mudanças é fundamental.

Para Robbins (2009, p.422) "As organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável, isso exige que elas se adaptem às novas condições." Mude ou morra! É o grito de guerra que hoje corre entre os executivos em todo o mundo.

As empresas que resistem a essas mudanças não têm resultados positivos com o passar do tempo, concordando com a afirmação de Robbins, é preciso mudar para não ficar para trás, hoje a concorrência não espera por você.

Segundo Chiavenato (2000, p. 447) Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência.

Para todo tipo de empresa de pequeno ou grande porte é fundamental essas mudanças, seja ela em qual setor, mais sempre há de transformar, o desejo de mudar, a vontade de melhorar, a criatividade são argumentos para sempre derrubar a rotina, o conformismo e as velhas ideias ultrapassadas.

2.2.3 Sucessão Familiar: Vantagens e desvantagens

Diante das dificuldades que podem surgir durante o período de sucessão, alguns autores sugerem diversas ações preventivas, uma das mais citadas é a profissionalização. Para Lodi (1987) “a profissionalização significa o processo de assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”.

As vantagens de uma sucessão familiar:

- Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;
- Sensibilidade às responsabilidades sócias pela necessidade de manter o prestígio da família;
- Uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação.

As desvantagens de uma sucessão familiar:

- Falta de vontade da antiga geração em deixar o controle e o poder da administração;
- Rivalidade incontida entre irmãos;
- Incapacidade de atrair e reter administradores capacitados não familiares;
- Falta de disciplina relativa aos lucros.

2.3 EFETIVIDADE E PROFISSIONALISMO

2.3.1 Relacionamento interpessoal

As relações interpessoais tiveram também como pesquisador o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot (1976, p. 66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

O assunto relacionamento interpessoal é de grande importância tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente ligado à produtividade, qualidade de vida no trabalho. Segundo Moscovici (1985, p.27), “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Perceber de forma cuidadosa uma situação e suas variáveis permite que o sujeito desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza dessa atividade quanto na de ser capaz de se posicionar de forma habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa no local de trabalho.

2.3.2 Conflitos

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Para administrar os conflitos é importante que sejam conhecidas as causas que levaram ao surgimento do mesmo e nas empresas principalmente esses conflitos são mais perceptíveis como: Diferenças de personalidade, metas diferentes, experiências de frustrações de ambas as partes no caso de sucedido e sucessor. Um conflito pode surgir de pequenas diferenças ou opiniões podendo se agravar e atingir um nível de resistência.

Para definir conflito Chiavenato (2000, p.471) em sua obra Introdução geral á administração diz que “Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”.

Os conflitos nunca começam grandes, eles aparecem através de pequenas atitudes, que poderiam ser resolvidas de forma simples, porém essas pequenas atitudes representam apenas o começo de um problema que futuramente poderá trazer grandes complicações.

O autor coloca de outra forma para sua melhor definição: “Processo que se inicia quando uma parte - seja indivíduo, o grupo ou organização - percebe que a outra parte - seja indivíduo, o grupo ou organização - frustrou ou pretende frustrar um interesse seu”. (CHIAVENATO, 2000, p.472).

Saber lidar com os conflitos é uma grande característica para os gestores atuais, pois mostra a capacidade de liderança e controle do mesmo, toda organização por menor que seja ela também terá conflitos e sempre deverá haver um conciliador preparado para estes momentos.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns deles vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

2.3.3 Profissionalismo

O profissionalismo tende a acontecer naturalmente, se focemos descrever um significado para essa palavra poderíamos dizer que o profissionalismo leva a Competência, agrega emoção no que faz com a realidade enunciada, multiplicada pelo comprometimento num patamar de excelência, terá, como resultante, a prática do profissionalismo.

Paulo Roberto Motta ressalta em sua obra: Gestão Contemporânea: Ciência e a Arte de ser Dirigente, que:

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.
(MOTTA, 1998, p. 26).

O profissional se planeja, se importa com os impactos sobre o quê lhe cerca e sobre quem lhe cerca, entende o que significa ganhar ou perder.

Simplesmente percebe que é importante trabalhar pelo bem comum, pelo resultado para todos, pelo espírito de equipe e claro, sabe parar ou fazer parar um processo que é inadequado, seja este qual for.

Ser um gerente eficaz é na melhor das circunstâncias, trabalhoso, mas os administradores de hoje em dia enfrentam desafios especiais. Profissionais de todas as áreas reconhecem o significado de uma boa administração em nossa sociedade através dos resultados gerados pela competência administrativa, o que nos leva a crer que existe uma necessidade urgente das organizações terem executivos competentes.

2.4 GESTÃO

2.4.1 Definições

Gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico, buscando sempre a competência de manter o controle no que está fazendo. As funções de um gestor são em princípio fixar as metas a alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.

A gestão também pode ser definida na visão de Nunes (2006, p.5), como sendo “um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma”.

Não se deve confundir a gerência de uma casa ou da vida pessoal, que tem seu método próprio, com a administração de uma instituição. A gerência corporativa requer conhecimento e aplicação de diversos modelos e técnicas administrativas, ao passo que a gerência pessoal pode ser feita por pessoas sem qualificações e que o que vier a fazer de errado não implicará na vida de tantas pessoas, como é o caso de uma empresa.

Uma boa gestão vem cada vez mais se tornando um fator de sucesso para as organizações, já que a grande maioria delas além de visarem os lucros buscam uma forma mais eficiente de redução de custos, e caso os objetivos não sejam alcançados os responsáveis pela gestão é que serão cobrados, por isso é fundamental que os gestores consigam manter as informações das diversas áreas da empresa integradas evitando assim a necessidade de uma gestão por improvisos.

2.4.2 Modelos de gestão

Qual o administrador, executivo ou gestor, independente do tamanho da sua empresa, que ainda não tenha se perguntado, qual seria o modelo de gestão mais adequado para o negócio que toma a frente, é simples falar de modelo de gestão é falar de um conjunto de escolhas feitas pelos executivos sobre o trabalho de gestão, como eles definem objetivos, motivações, esforços, coordenação das atividades , onde são aplicados os recursos.

Para Pereira e Santos (2001, p.47), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Importante lembrar que o seu modelo de gestão é fazer escolhas. Escolhas sobre como as atividades são coordenadas pela empresa, como são tomadas as decisões na empresa, escolhas sobre a natureza dos objetivos que a empresa almeja e escolhas sobre como os indivíduos estão motivados para prosseguir estes objetivos.

O comprometimento de um líder é fundamental para o sucesso de uma organização é através dele , de sua capacidade, de seus exemplo que os outros colaboradores sentem-se motivados para segui-lo e com isso todos ganham , pois agregam o conhecimento de cada um , e a empresa entra em destaque pelo reconhecimento da equipe.

2.4.3 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é reconhecida como um recurso estratégico inserido nas empresas e no cotidiano das pessoas. Estamos na era do

conhecimento, sabemos que, num processo lógico, toda experiência e informação gerada pelo ser humano em sociedade tornam-se conhecimento e esse conhecimento precisa-se de gestão. A gestão de é necessária em virtude da existência do conhecimento na empresa, na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados. Todos esses elementos são fundamentais e presentes a uma empresa, esse tipo de gestão consiste numa modelagem de processos corporativos por meio de conhecimentos gerados, uma maneira de estruturar as atividades organizacionais no ambiente interno e externo, trata-se de um gerenciamento corporativo.

Santos (2007, p. 83) cita que: “O conhecimento pode ser visto como informações repletas de experiências, julgamento e valores”. Em última análise, quase todo conhecimento reside no indivíduo, e por esse motivo, as organizações bem-sucedidas continuamente oferecem oportunidades para que seus empregados ampliem os seus estoques de dados e informações.

Para Terra (2000, p.219);

Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando se faça necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

A gestão de conhecimento amplia a vantagem competitiva e concorrencial da empresa, reduz custos com (Planejamento e Desenvolvimento), geração de novos modelos de negócio, melhor aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual da empresa, suporte às tomadas de decisão e melhorias na produção e na prestação de serviços.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Andrade (2007, p.119) “é o conjunto de métodos ou Caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Para Gil (1999, p.42) acredita que a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Ou seja, pesquisar é um conjunto de ações proposto para resolução de um problema, isto é, algo ou alguma coisa que se pretende investigar.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposta por Vergara (1990), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- a. Quanto aos fins- trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, pois pretende expor características de uma determinada população empresarial.
- b. Quanto aos meios – trata-se de um estudo de caso, pois trará detalhamento de um estudo feito em uma organização.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Vergara (1990, p.50) trata-se de definir toda a população e a população amostral.

A pesquisa abrange a população dos funcionários da empresa Azevedo Carnes, num total de 10 funcionários e 01 proprietário. Considerando que a empresa Azevedo Carnes conta com apenas 10 funcionários, esta pesquisa é de caráter censitário, que corresponde a 100% da população.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de um questionário, aplicado aos colaboradores da empresa, com perguntas direcionadas a gestão da empresa atual e para o gerente foi realizada uma entrevista, no período de setembro de 2013.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Marconi e Lakatos (1999) comentam que a importância dos dados está não em si mesmo, mas em proporcionar respostas às inquições, sendo que a análise e a interpretação são duas atividades distintas, mas relacionadas diretamente.

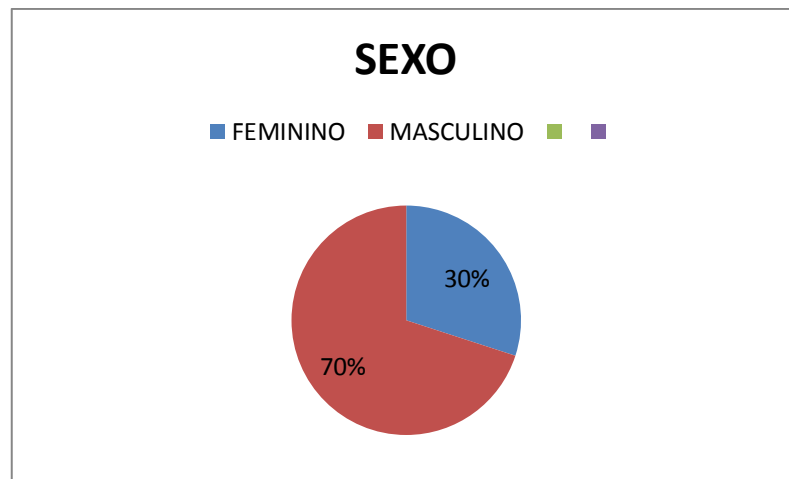
Os dados foram tratados de forma qualitativas e quantitativas, codificados e apresentados de forma mais estruturada e analisando-os em planilhas do Excel e gráficos.

4 ANÁLISES DOS DADOS PESQUISADOS

Observando os pontos da entrevista com o gestor observa-se que ele fica a desejar quando se refere a um perfil de líder participativo dentro da organização e o que chama-se a atenção é a falta de comunicação que ele expressa ter com seus colaboradores, como também o pouco entusiasmo quando fala-se de mudanças na organização, o grau de comprometimento com a empresa é notável visto que é uma organização própria e que os resultados ali alcançados é beneficiário para toda família, quando cita-se sobre sucessão não obteve por parte do gestor a vontade de passar sua administração para um futuro gestor, ele enfatizou não saber diferenciar o grau de parentesco existente na organização, com isso a formação de conflitos é decorrência dessa não separação do que é negócio do que é família.

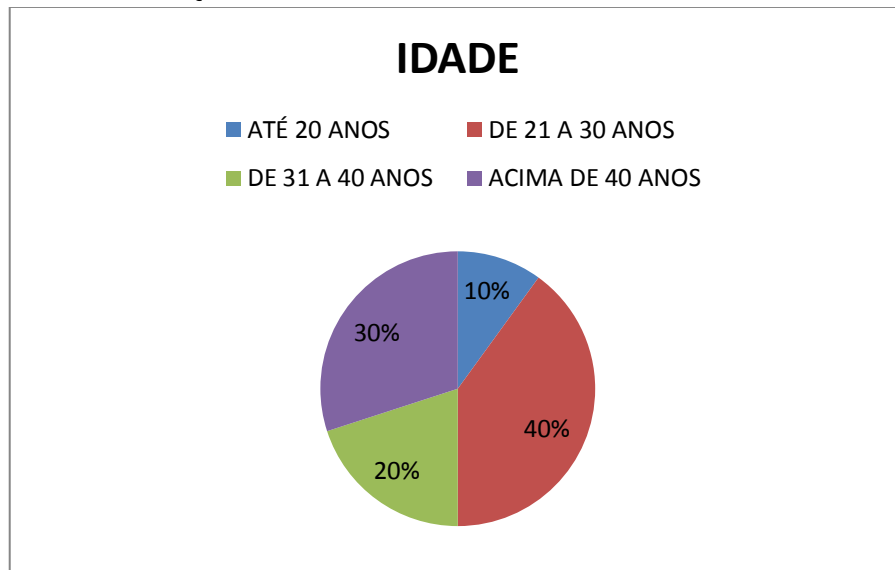
Em relação aos colaboradores ele acredita ser importante incentivar a participação à confiança e o desenvolvimento dos mesmos, mas citou que prefere que o possível sucessor faça este processo, devido ele não ter um grau de relacionamento com todos que fazem parte da equipe. O questionário feito com os colaboradores da Azevedo Carnes será listado abaixo e para chegarmos a uma conclusão da pesquisa será feita uma constante paralela entre as respostas dos colaboradores e as respostas do gestor. Buscando propor as mudanças necessárias na gestão da empresa, visando sempre o melhoramento contínuo para o desenvolvimento de ambos, empresa e colaborador.

Neste grupo buscou-se identificar sexo, faixa etária, estado civil, tempo na empresa e escolaridade dos colaboradores da Azevedo Carnes. Nos dados coletados, encontrou-se uma grande quantidade de homens, o que já era esperado, devido o trabalho exercido pela empresa exigir força braçal e seus produtos comercializados serem voltados para um segmento que os homens procuram mais, que é o da carne e seus derivados.

Gráfico 01 – Quanto ao sexo dos entrevistados

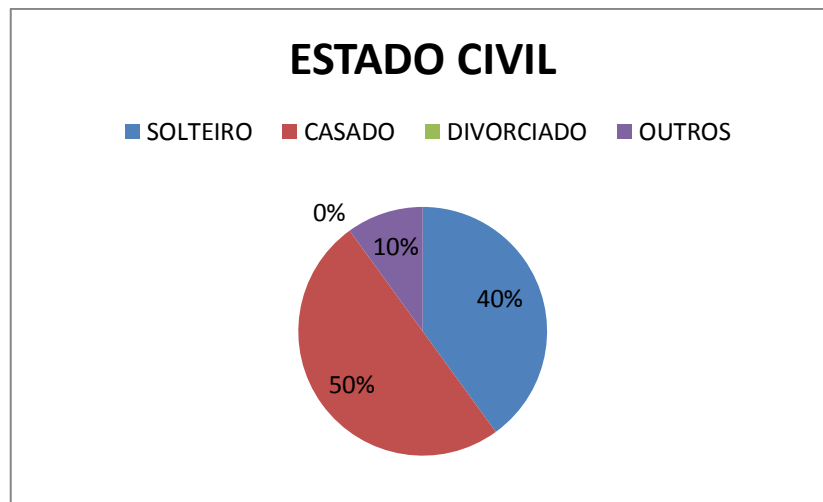
Fonte: Dados da pesquisa setembro (2013).

Como demonstra o gráfico acima, cerca de 70% dos colaboradores são do sexo masculino, contra uma minoria de apenas 30% do sexo oposto, devido ao segmento da empresa ser um trabalho que requer um nível de força maior, dá-se o nível de funcionários masculino ter um índice maior.

GRÁFICO 02- Quanto a idade dos entrevistados

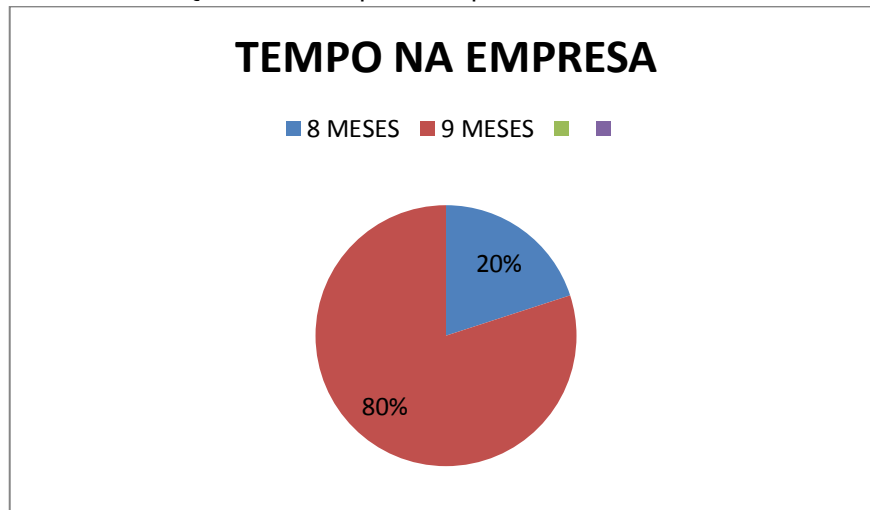
FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

O gráfico 02 mostra que a maioria dos funcionários da empresa é pessoas com idade baixa, essas pessoas se situam nas áreas administrativa e financeira, onde requer um nível de atenção maior, devido lidar diretamente com o capital da empresa e informações sigilosas, o restante está distribuído nas áreas operacionais como: vendedor, desossador, balconista e caixa.

GRÁFICO 03- Quanto ao estado civil dos entrevistados

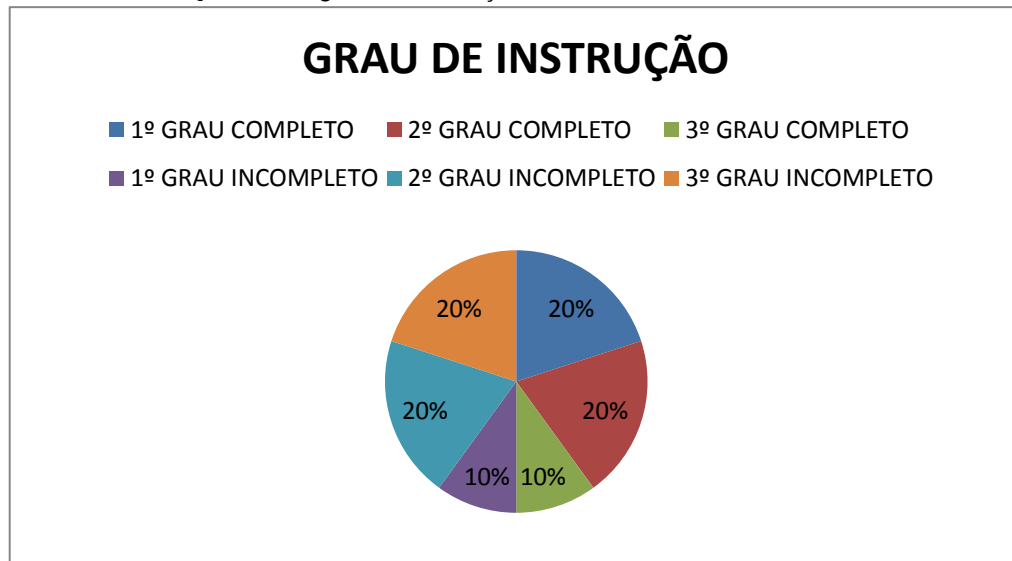
FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Ao analisarmos o gráfico verificamos que 50% dos funcionários são casados, com isso a responsabilidade de manterem-se no emprego é maior, dá-se então a baixa rotatividade que a empresa tem com seus colaboradores.

GRÁFICO 04- Quanto ao tempo na empresa dos entrevistados.

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Com base nos dados, nota-se que a empresa tem um baixo índice de rotatividade, onde as pessoas têm certa adaptabilidade nos cargos em que exercem. O baixo índice de rotatividade pode proporcionar resistência a novas ideias e às mudanças influenciando, possivelmente, no desenvolvimento e produtividade da organização.

GRÁFICO 05- Quanto ao grau de Instrução dos entrevistados

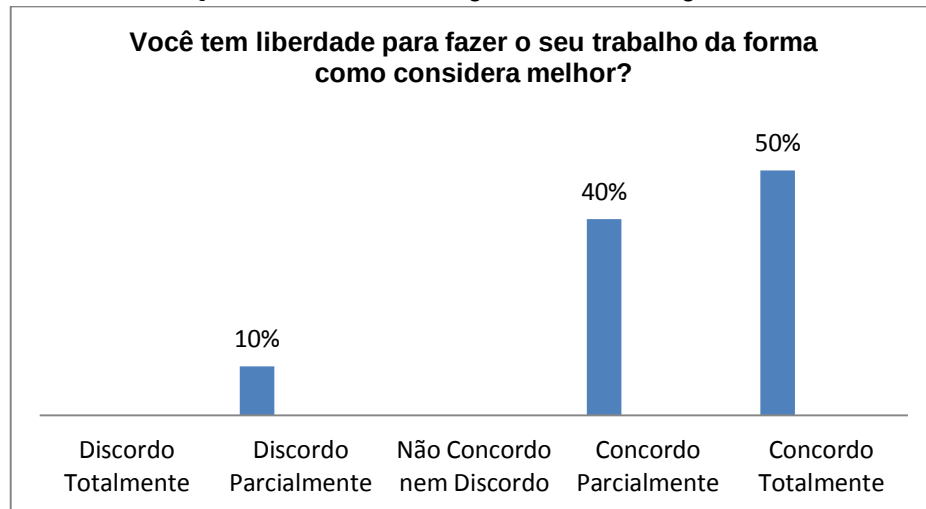
FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

A empresa utiliza um trabalho avaliado como “braçal”, onde não é exigido um alto nível de escolaridade, portanto com base nos dados, os colaboradores da organização mantêm um nível de escolaridade adequado as suas necessidades. Nos setores administrativo e financeiro os funcionários tem ensino superior incompleto.

FATORES DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL

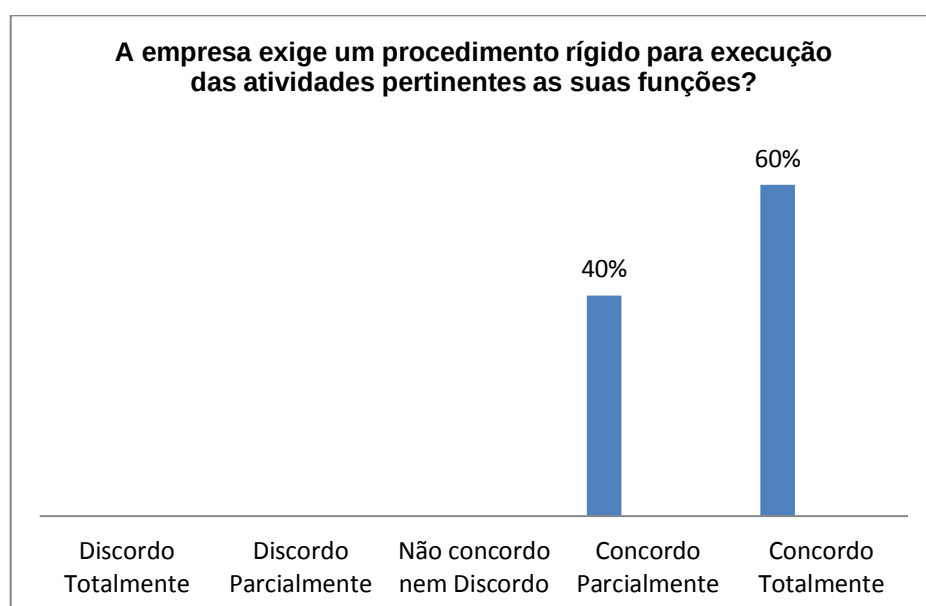
Esse grupo trata da relação colaborador versus Azevedo Carnes buscando identificar os fatores que os funcionários tem em relação a organização, no que diz respeito à motivação na organização, tanto o indivíduo como a empresa apresentam as suas condições, exigências e ações para assim terem uma integração recíproca e manterem o funcionamento adequado da organização.

A valorização do empregado, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização, os relacionamentos com o gestor e até com os colegas de trabalho levam ao diferencial de desenvolvimento de um colaborador dentro de uma organização. Os dados a seguir mostra as opiniões que os funcionários tem em relação a gestão da empresa.

GRÁFICO 06- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

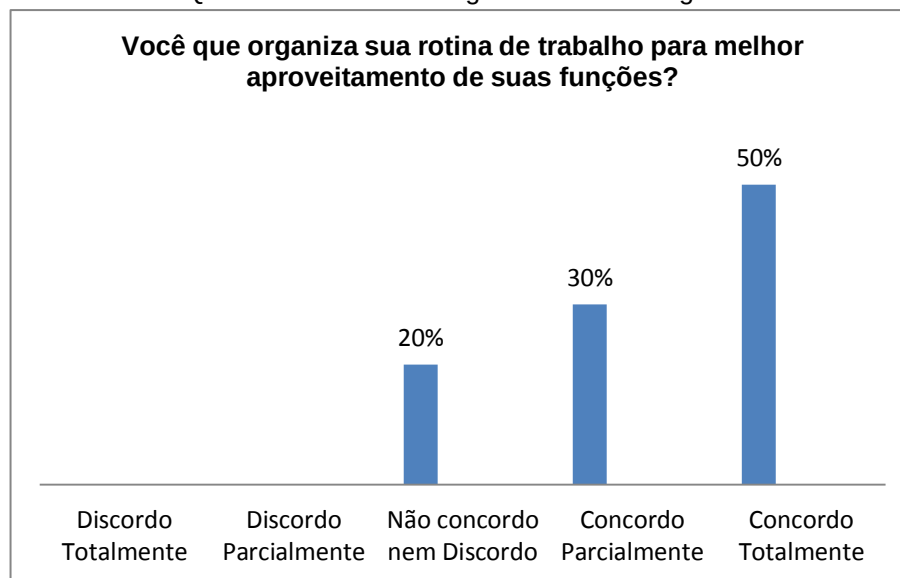
O gráfico 06 mostra o ponto de vista que os colaboradores tem em relação a liberdade do seu trabalho, como podemos ver 50% considera que tem liberdade para esquematizar como aproveitar e melhor seu tempo, programando seu dia de trabalho, existem também aqueles que concordam parcialmente acham que tem liberdade mais não em tudo que pretendem fazer, esse grupo forma 40% dos respondentes, como também a minoria que discorda parcialmente, ou seja não acreditam que tenham liberdade para esquematizar seu dia dentro da empresa.

GRÁFICO 07- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Para a maioria dos funcionários a empresa exige que eles cumpram suas funções de forma rígida e bem aproveitadas, e 40% acreditam que a empresa cobre rigidez nas atividades, mas não severamente.

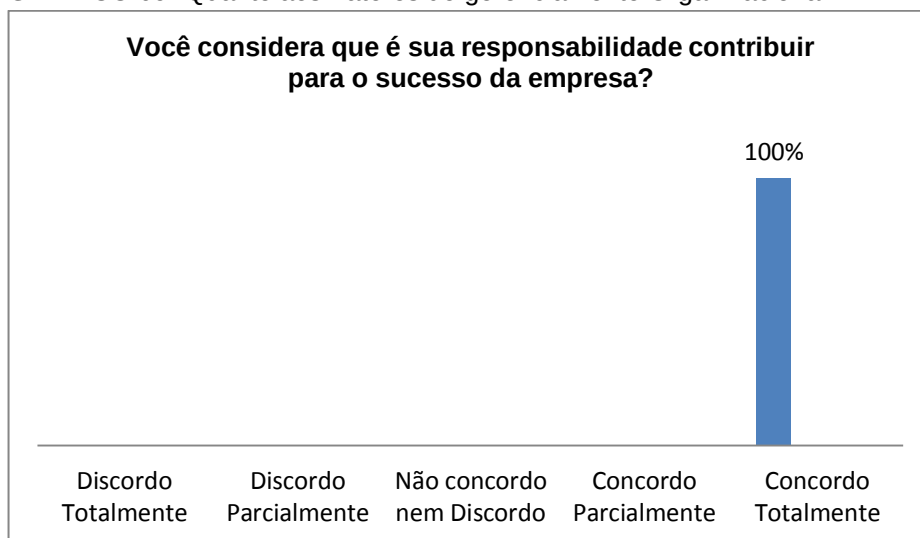
GRÁFICO 08- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

No que se refere a liberdade de decisão sobre seu trabalho os funcionários divergem bastante, metade dos funcionários falam que organizam sua rotina de trabalho e com isso trabalha melhor, mas 40% não acredita totalmente nesta questão, e 20% deles preferiram não opinar.

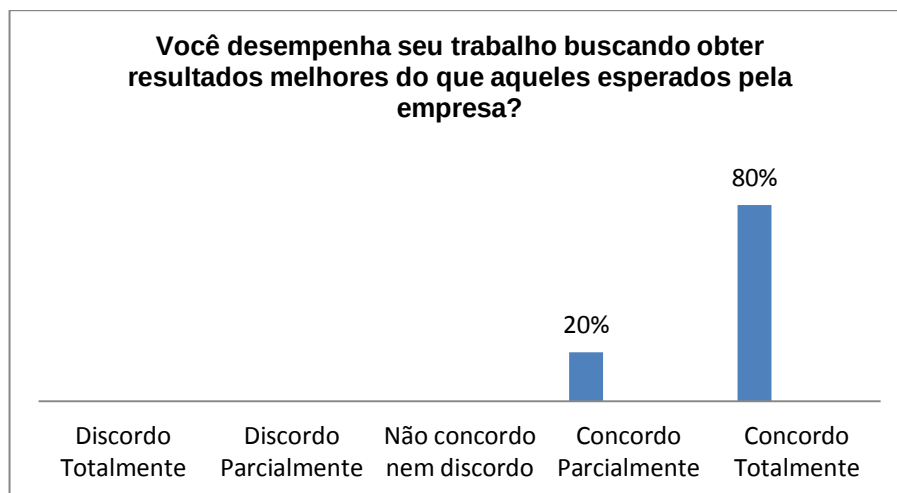
GRÁFICO 09- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Quando questionado se os colaboradores consideram responsabilidades deles o sucesso da organização, todos confiam que sim, pois eles lidam diretamente com o público e é a partir deles que desenvolvem o sucesso, como a partir de bom atendimento, um produto de qualidade e acima de tudo a higienização do ambiente de trabalho.

GRÁFICO 10- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

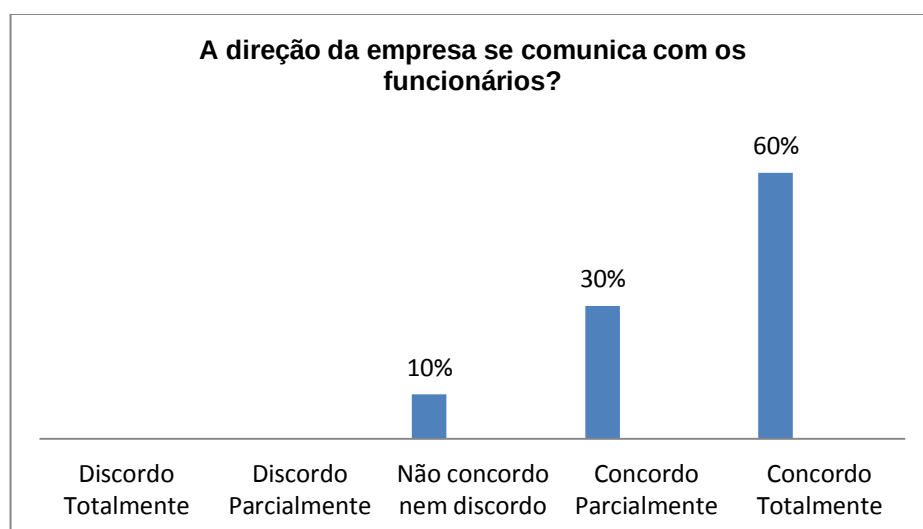
Estar comprometido com a organização é um grande desafio que os gestores enfrentam diariamente com seus colaboradores, no gráfico acima nota-se que a maioria dos funcionários da Azevedo Carnes desempenha seu trabalho buscando resultados que vá além do que a empresa espera 80% deles assumem esse comprometimento.

Apenas 20% acreditam que se desempenham, mais não por completo, deixando claro que executam seu trabalho buscando resultados, mais não para superar a organização.

GRÁFICO 11- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

No gráfico 11 procura-se analisar se os colaboradores estão satisfeitos com os cargos em que atuam, as respostas foram bem divididas, já que 50% dos colaboradores pesquisados disseram concordar totalmente, já que alguns funcionários são profissionais para determinado área, como o caso de desossador, ele é responsável por toda produção de carnes. 40% concordam em parte, e uma minoria de 10% discorda parcialmente, deixando claro sua insatisfação na função que exerce.

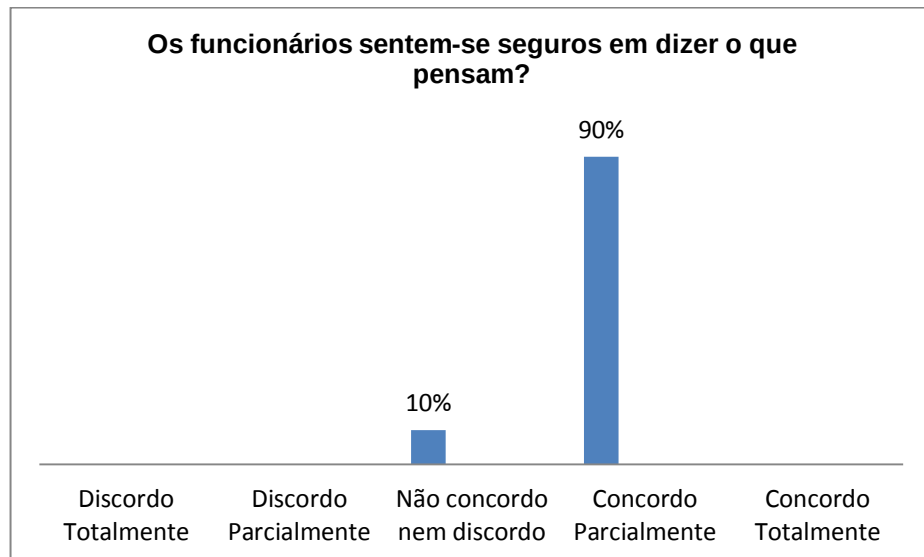
GRÁFICO 12- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

No que diz respeito a comunicação, os colaboradores também divergem suas opiniões, 60% confirmam que a empresa se comunica com eles, enquanto que 30%

concordam parcialmente e o restante que totaliza 10% preferiu não opinar em relação a essa questão.

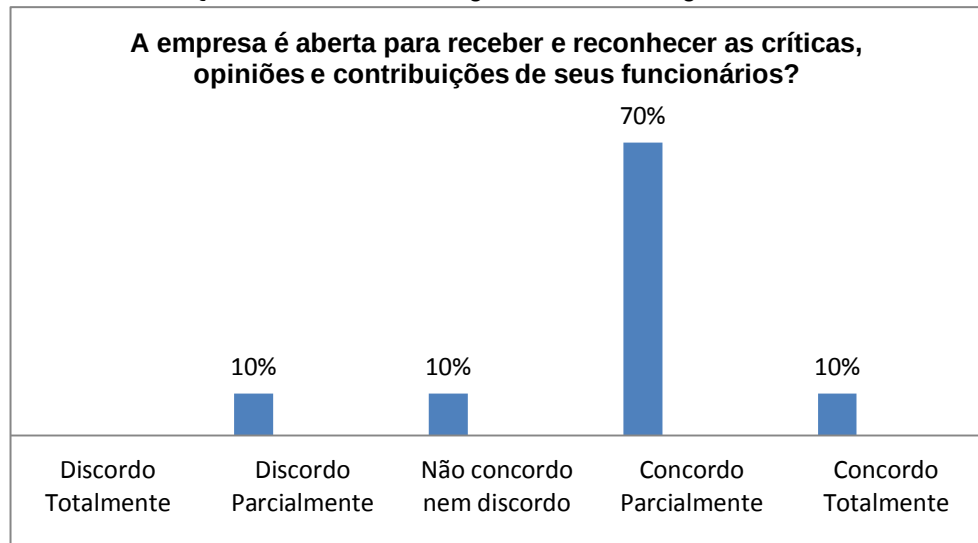
GRÁFICO 13- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

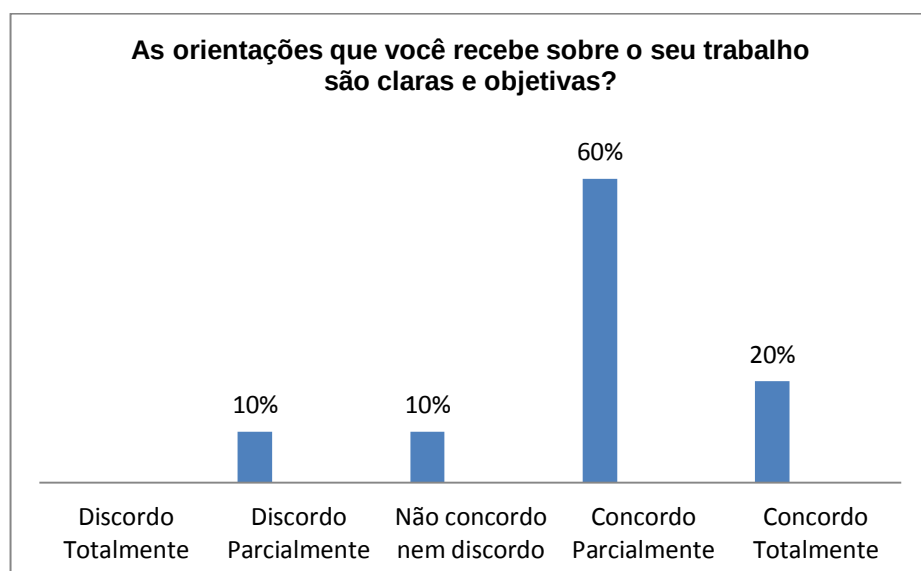
Quando questionados se a empresa passa segurança para que eles digam o que pensam em relação a assuntos da organização, foi quase que unânime, pois 90% dos colaboradores responderam que concordam parcialmente, ou seja, em alguns casos eles tem segurança, já em outros preferem não se manifestar para evitar problemas futuros, como o clima, a relação com o gestor e até com os colegas de trabalho.

Nesta questão também teve aqueles que preferiram não opinar, como 10% que disseram não concordar, nem discordar.

GRÁFICO 14- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

No gráfico 14 fica evidente que a maioria dos funcionários concorda parcialmente quando se refere a relação da empresa em aceitar as críticas e opiniões dos seus funcionários, dá-se então a falta de segurança de diálogo entre as hierarquias, apenas 10% acredita que exista por parte da empresa o recebimento de contribuições.

GRÁFICO 15- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

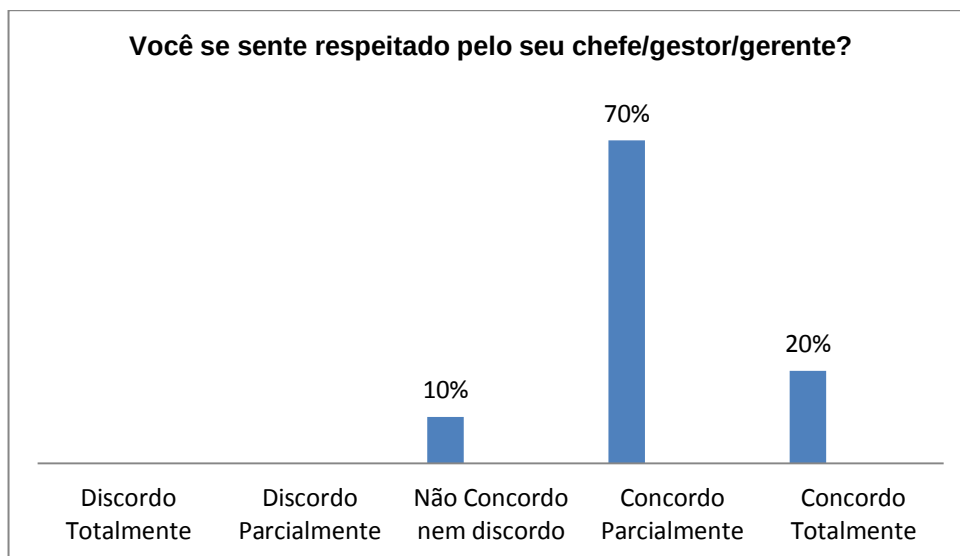
FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

No quesito comunicação os colaboradores acreditam que a empresa não se comunique totalmente nas orientações que são passadas para eles, como podemos

observar as divergências dos respondentes são claras, 60% acredita que as informações não são tão esclarecidas, apenas 20% acredita que entendam o que lê são passados.

Os restantes 10% não quiseram opinar, e os demais estão juntos com os que acreditam não estar recebendo as informações claras para a função exercida.

GRÁFICO 16- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

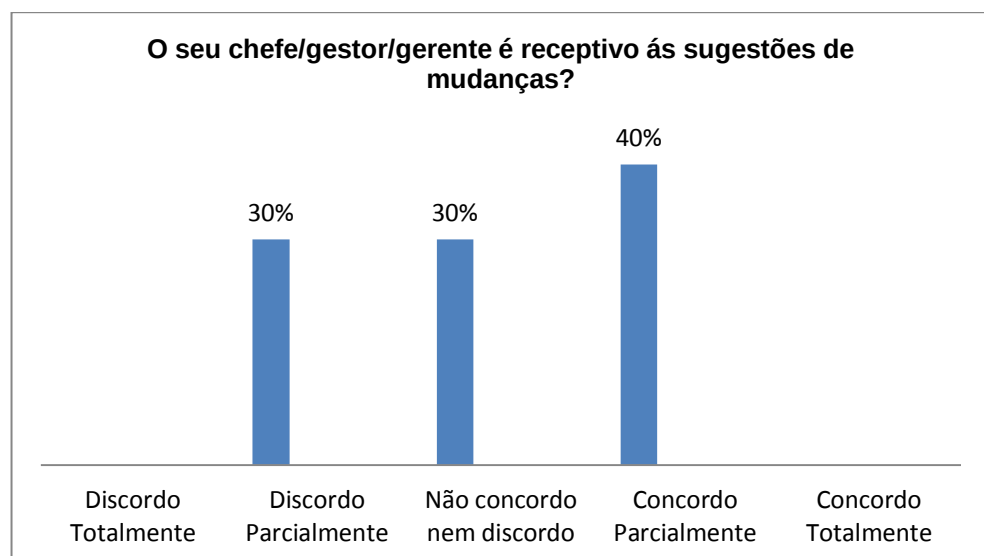
Os gráficos que seguem 16, 17 e 18, são indicadores da atual situação apresentada na empresa Azevedo Carnes sobre o relacionamento do gestor versus colaboradores. No gráfico acima podemos observar que 70% dos funcionários não acham que seu chefe lê respeitem totalmente, o que para uma organização não é bom, o relacionamento precisa de respeito e consideração para que esse tome caminhos satisfatórios, 10% deles não quiseram opinar sobre essa questão.

E os demais totalizando 20% discordam da maioria e acredita que são sim respeitados pelo gestor da organização.

GRÁFICO 17- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Quando falamos de profissionalismo, as análises também divergem um pouco, 10% dos colaboradores acham que o chefe não é um bom profissional, já 60% acreditam que ele seja um bom profissional mais em algumas situações não tome esse dom para favorecer a organização nem a convivência com os colaboradores, e também existem aqueles 30% que acreditam que o chefe é sim um bom profissional.

GRÁFICO 18- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

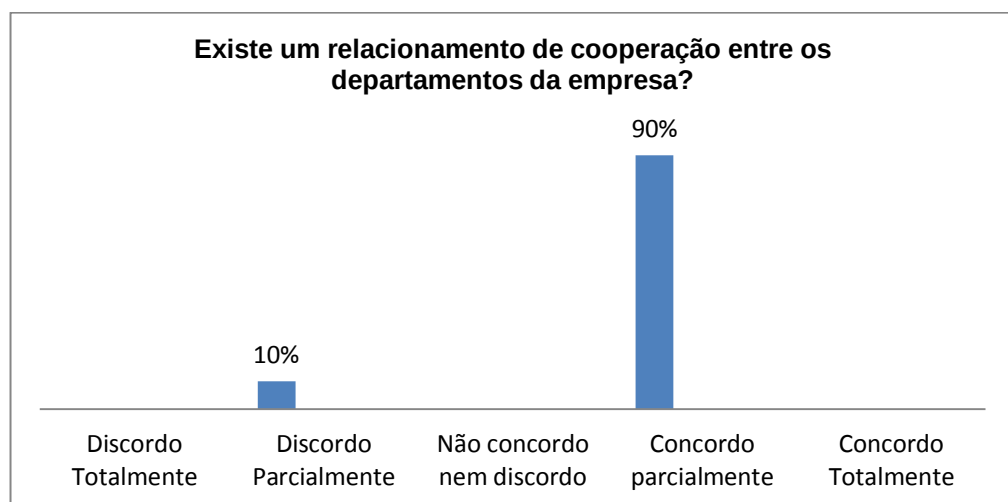
FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Mudanças são fundamentais para o mercado no qual as empresas estão inseridas, a competitividade e a inovação estão ligadas diretamente, e para os

funcionários da Azevedo Carnes, o seu gestor não é receptivo a essas mudanças, 30% dos respondentes preferiram não opinar, e 30% considera que ele não se inova e não abre as portas para a inovação, enquanto 40% concorda parcialmente que ele seja receptivo a essas mudanças.

Como observamos nos três últimos gráficos a opinião que os colaboradores têm em relação ao relacionamento com o chefe não é uma das melhores e para isso é preciso mudanças para que todos sejam beneficiados.

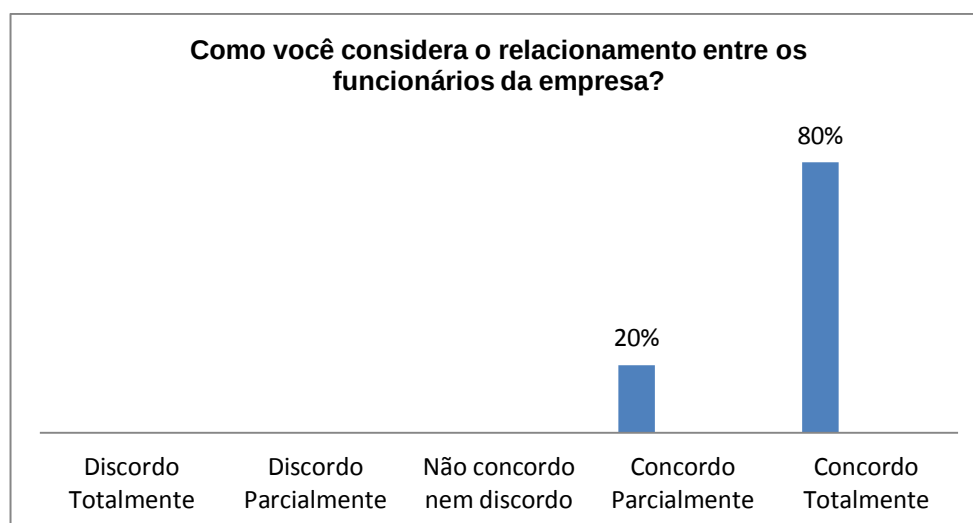
GRÁFICO 19- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

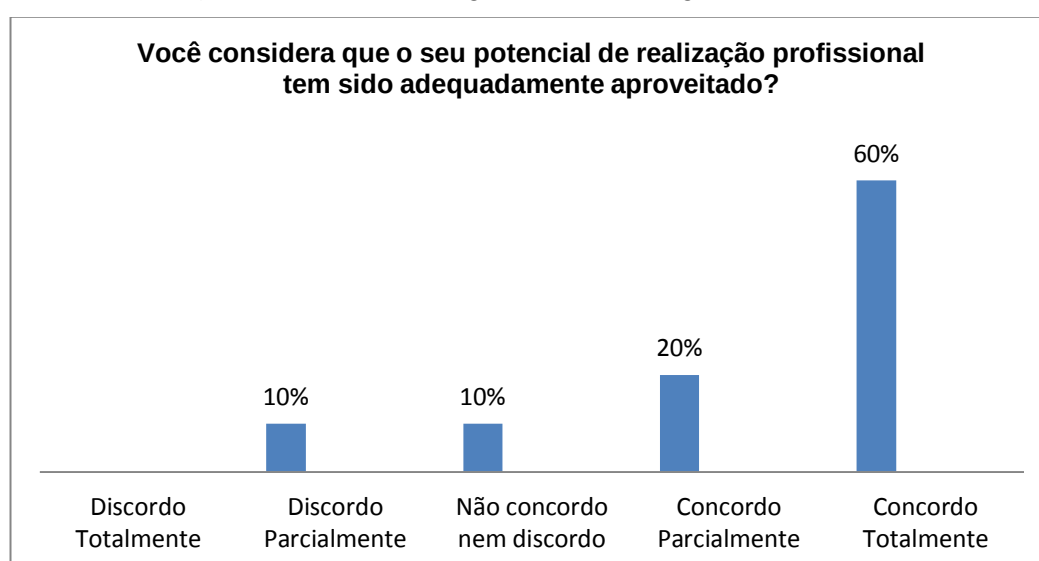
Quando falamos de cooperação entre departamentos, esse sim os colaboradores não estão satisfeitos, quase todos os funcionários não concordam ou concorda parcialmente que não existe colaboração, é cada um que faça o seu serviço. Como podemos observar 90% confirmar que existe colaboração parcialmente e 10% afirma a não colaboração. Um departamento depende do outro e para que ambos funcionem precisam se comunicar e se ajudarem.

Um déficit como esse pode causar danos para a organização, onde no futuro todos acabam perdendo.

GRÁFICO 20- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Quando a questão é relacionamento entre colega trabalho o índice de aceitação é bastante significativo, como podemos ver 80% concordaram totalmente, ou seja, a relação dos colaboradores dentro da organização é de suma importância para o crescimento da mesma, pois o clima de trabalho flui melhor quando todos se dão bem. Apenas 20% responderam que concordavam parcialmente, não quer dizer que não se mantém um bom relacionamento, mais não acreditam serem totalmente satisfeitos com os colegas de trabalho.

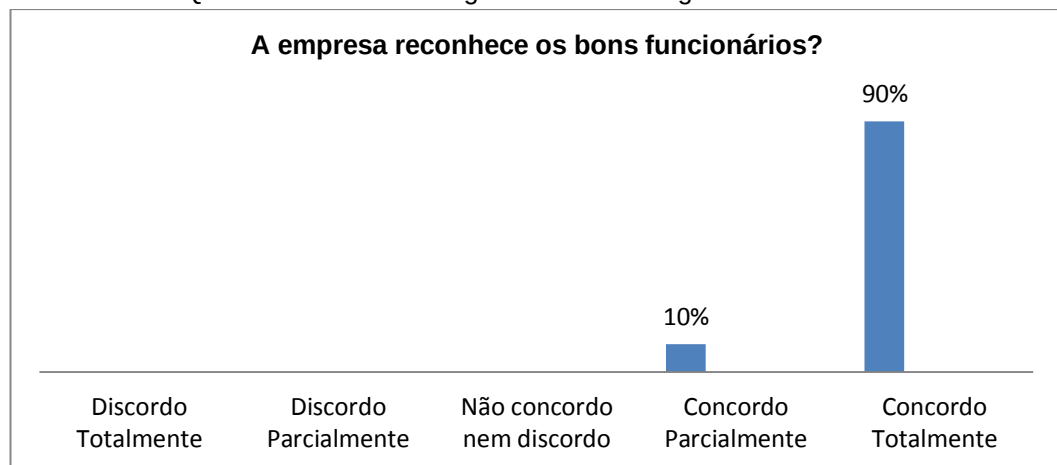
GRÁFICO 21- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

Quando questionados se o potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado, os colaboradores têm pensamentos bastante diferentes a maioria afirma que sim, 60% disseram que concordavam totalmente, ou seja, eles acreditam estarem sendo bem aproveitados dentro da organização, o profissionalismo de cada um faz a diferença nas áreas que atuam.

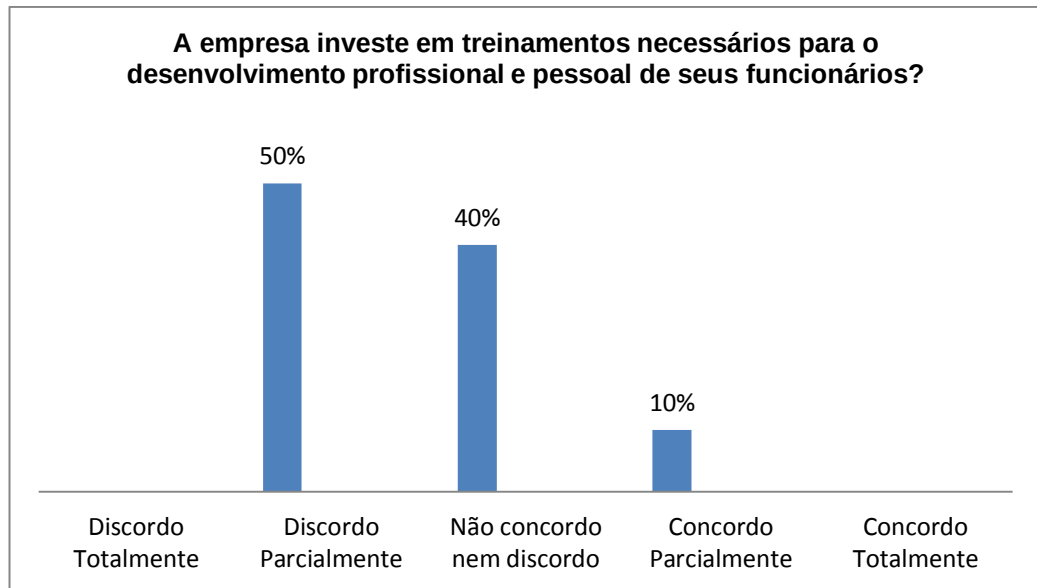
Como também 20% acreditam que seu potencial seja aproveitando adequadamente, mais não em todas as situações, e a minoria 10% preferiram não opinar e 10% acreditam não estarem sendo adequadamente aproveitado.

GRÁFICO 22- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional



FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

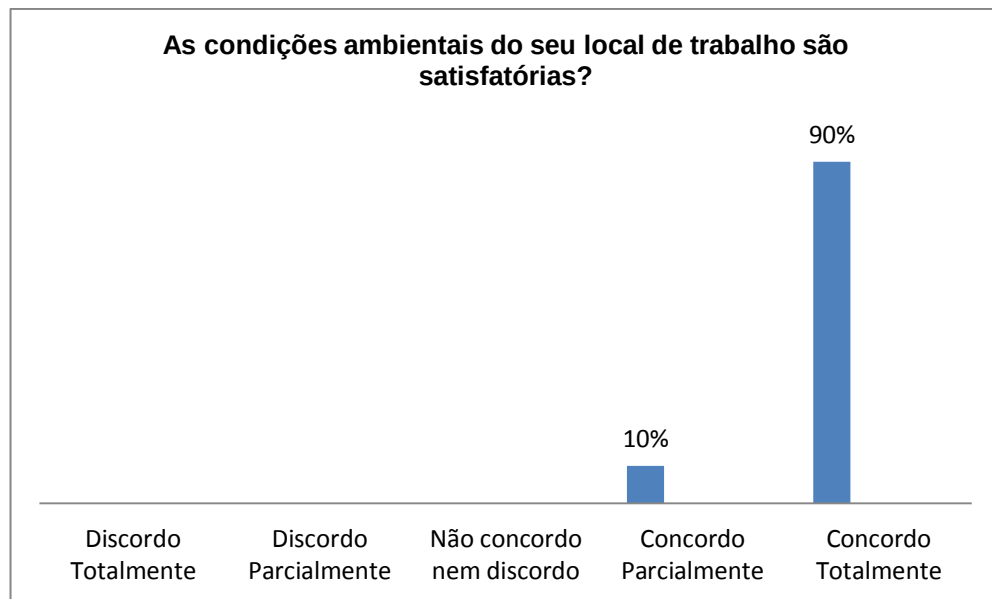
Para que a pessoa se sinta realizado dentro da organização, são levados em consideração fatores motivacionais como o trabalho em si, realização profissional e o reconhecimento, esses são fatores chaves para se sentir bem em uma empresa, neste quesito os colaboradores concordam 90% que a Azevedo Carnes sabe reconhecer seus colaboradores, apenas 10% concordam parcialmente, mais não foi obtido índice baixo de insatisfação em relação ao reconhecimento.

GRÁFICO 23- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

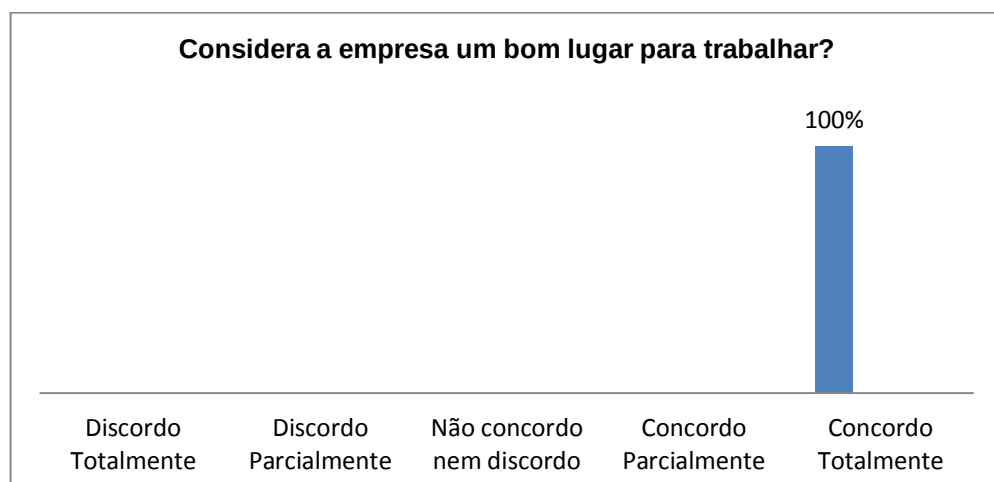
O indivíduo desempenha melhor suas atividades quando é um funcionário especializado no seu cargo. Quanto mais motivação houver com relação a uma atividade, menos as pessoas veem o tempo passar enquanto desempenham tal atividade. O treinamento nas organizações refere-se à forma de adquirir conhecimentos, habilidades e aptidões na forma de cursos, palestras, feiras, seminários, entre outros, para a boa formação profissional do indivíduo. No gráfico 23 percebe-se que a maioria dos funcionários não foram treinados para exercer suas atividades, esse grupo foram 50% que concordaram.

Os demais foram 40% que preferiram não opinar sobre essa questão e o restante dos 10% concordaram parcialmente no quesito treinamentos. Mas nota-se que a empresa não investe em capacitação para seus colaboradores.

GRÁFICO 24- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

As pessoas que compõem uma organização aspiram a um clima organizacional ligado a moral e à satisfação das necessidades dos participantes, o gráfico 24 aponta que 90% dos colaboradores pesquisados concordam que o ambiente de trabalho é satisfatório para desempenhar suas atividades, e 10% concordam em parte com esta satisfação, um índice muito representativo quando falamos das condições do ambiente de trabalho.

GRÁFICO 25- Quanto aos Fatores do gerenciamento Organizacional

FONTE: Dados da pesquisa setembro 2013.

O que seria necessário para o bom desenvolvimento da organização é criar um ambiente no quais pessoas trabalhem bem, um ambiente que ajude a enriquecer

a vida dos colaboradores e que deva satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo. No gráfico 25 fica claro que com todos os problemas existentes os colaboradores consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, 100% dos funcionários querem continuar trabalhando na Azevedo Carnes.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo a seguinte questão: qual a importância da gestão organizacional na empresa familiar Azevedo Carnes, essa finalidade foi atingida por meio da discussão teórica, da entrevista com o Gestor da empresa e da pesquisa por meio de questionário com os colaboradores, com isso os objetivos específicos foram respondidos com êxito, objetivando identificar nos colaboradores os aspectos positivos e negativos desta gestão, verificar os fatores que podem gerar conflitos na empresa. Tanto o questionário como a entrevista avaliaram vários aspectos, porém o estudo foi previamente limitado para atender os aspectos como: motivação interna da organização, o futuro gerenciamento desta empresa, o relacionamento entre chefia e colaborador, o comprometimento de todos que ali trabalham em fim a pesquisa tentou avaliar a real situação desta organização hoje, e se ela é favorável ou não para seus subordinados.

No geral, a pesquisa demonstrou que a empresa necessita de um maior reconhecimento do valor humano, de um relacionamento que permita liberdade de conversação entre funcionário e gestor, nota-se que a empresa ainda se encontra num ambiente mais voltado para administração tradicional, que de acordo com Maximiano (2006 p.87) para transição da administração tradicional para a administração estratégica, deve-se criar um ambiente que estimule a qualidade, a criatividade e a inovação, para estar em maior sintonia com os colaboradores, e nesta atual administração, o gestor enfatiza que não se interessa em buscar novas inovações. Os resultados obtidos nesse estudo mostram que o trabalhador é uma fonte de inovações para a organização, mas para que isso aconteça é necessário que ele esteja plenamente motivado. Portanto, faz-se necessário que as organizações reavaliem sua conduta com relação ao trabalhador, propondo criar um ambiente de trabalho saudável, proporcionando a liberdade de expor ideias, compartilhando e buscando soluções para os problemas existentes na empresa em benefício de todos. Assim, o trabalhador se sentirá realizado e com elevado grau de comprometimento com a organização.

Em questão sobre o ambiente de trabalho os funcionários não impõem reclamações, visto que a alimentação proporcionada é de boa qualidade, a higiene do local também é favorável e o ambiente de trabalho da empresa é muito bom, com todos os problemas existentes os colaboradores acham a empresa um bom lugar

para continuar suas atividades. Outro fator que merece destaque foi a falta de treinamento e cursos profissionalizantes para seus funcionários.

Quando se fala de conflitos o que ficou claro na organização foi que os conflitos são gerados devido ao não gerenciamento do grau de parentesco, isso é um fator que não colabora para que a organização cresça, pois os conflitos ali são vivenciados por todos e com isso o clima de trabalho é afetado, fazendo com que até os clientes percebam.

Diante das conclusões proporcionadas pelo estudo sugerem-se ao gestor da Azevedo carnes, que procure abrir o diálogo, a troca de ideias com seus colaboradores, incentivar o trabalho em equipe é fundamental para gerar resultados. Outro ponto que a empresa pode investir é em treinamentos e cursos profissionalizantes, pois motiva o colaborador a esta em uma organização e capacitam pessoas qualificadas para estarão no seu quadro de funcionários.

Para amenizar os conflitos nesta organização o gestor poderia começar a separar o lado família da empresa, determinando setores de acordo com a experiência alcançada e cobrando os resultados buscados pelo mesmo para cada desse departamento. Apesar de hoje a gestão deixar a desejar com relação à comunicação com seus colaboradores, é importante que exista um feedback para que situações de insatisfação sejam reparadas e prevenir que futuras aconteçam.

E, ao final deste estudo, resta agradecer à empresa Azevedo Carnes, através do seu gestor, colaboradores, pela delicadeza em participar desse estudo, fato que somente enriqueceu a empresa.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família SA**: Gestão de empresa família e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar no Brasil**: origens e perspectivas. Data: 01/02/2008. Disponível em: www.editoragente.com.br

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.

CHIAVENATO I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

ELABORAÇÃO de trabalhos na graduação. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

Folha de Londrina, 03/10/2005, **No Brasil 90% das empresas são familiares**. Disponível em:< www.sebrae-sc.com.br>

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KIGNEL, Luiz. **Entendendo a sucessão**. In: _____. **Patrimônio e Sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al. São Paulo: Maltese, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, 1985.

NUNES, Paulo. **Conceito de gestão e de gestor**. Artigo, 2006. Disponível em: Gestão.htm>.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, Davi. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Org.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEPHEN P. Robbins . **Comportamento organizacional**. São Paulo: [s.n], 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao Gestor da Empresa Azevedo Carnes

Solicitamos sua colaboração ao responder este questionário, com fins universitários, para efetivação da conclusão do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. A sua resposta é fundamental, pelo que, desde já, solicitamos e agradecemos a máxima objetividade e sinceridade nas respostas que se segue, para que possamos analisar -----

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO PARA O PERFIL DO COLABORADOR

1. O questionário possui 05 questões.
2. Em cada questão faça um “X” para a resposta

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO PARA AS QUESTOES ESPECIFICAS

Esta pesquisa é composta por 15 questões e uma escala de 1 a 5 cada questão.

Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.

1. Sempre
2. Quase sempre
3. Raramente
4. Nunca
5. Não tenho opinião

Marque a resposta colocando “x” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.

- Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- Caso queira fazer algum comentário, utilize o espaço no final do questionário.

I - PERFIL DO GESTOR

1. Sexo:	() Masculino () Feminino
2. Idade:	() Até 20 anos () De 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () Acima de 40 anos
3. Estado Civil:	() Solteiro () Casado () Divorciado () outros
4. Tempo na Empresa	

5. Grau de Instrução:	() 1 ° Grau Completo	() 1º Grau Incompleto
	() 2 ° Grau Completo	() 2º Grau Incompleto
	() 3 ° Grau Completo	() 3º Grau Incompleto

FATORES DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL

		Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
		1	2	3	4	5
1	Tenho aptidão da liderança para conduzir a empresa. (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorar.					
2	Tenho Aptidão da gestão para comunicar. (repasse de informações)					
3	Avalio a forma como a empresa recompensa os esforços individuais					
4	Transmito os objetivos e metas individuais e do grupo					
5	Implemento mudanças na empresa em relação modernização, atualização tecnológica.					
6	Utilizado e aplicado o sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores anualmente.					
7	Analiso e retorno/feedback após a conclusão da avaliação de desempenho dos meus colaboradores					
8	A maneira de administrar a empresa é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação					
9	Estou disposto a delegar competências aos meus liderados					
10	A empresa se preocupa com a obtenção de novos resultados					
11	Manter a empresa funcionando sem conflitos é importante					
12	O grau de comprometimento com a organização é alto					
13	Apesar de ser uma empresa familiar, o gestor conseguiu dividir bem o grau de parentesco.					
14	Em quanto gestor de uma empresa familiar, existe a preocupação com a sucessão.					
15	Em quanto gestor você incentiva a					

	participação, a confiança e o desenvolvimento das pessoas.					
--	--	--	--	--	--	--

SUGESTÕES:

-

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos colaboradores da Empresa Azevedo Carnes

Solicitamos sua colaboração ao responder este questionário, com fins universitários, para efetivação da conclusão do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. A sua opinião é fundamental, pelo que, desde já, solicitamos e agradecemos a máxima objetividade e sinceridade nas respostas que se segue, para que possamos analisar -----

A pesquisa é **anônima** e suas respostas serão totalmente confidenciais.

Os resultados da pesquisa serão, posteriormente, divulgados para todos os colaboradores de forma coletiva.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO PARA O PERFIL DO COLABORADOR

3. O questionário possui 05 questões.
4. Em cada questão faça um “X” para a resposta

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO PARA AS QUESTOES ESPECIFICAS

Esta pesquisa é composta por 20 questões e uma escala de 1 a 5 cada questão.

Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.

1	2	3	4	5
↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente

- Marque a resposta colocando “x” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.
- Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- Não pule nenhuma questão.
- Caso queira fazer algum comentário, utilize o espaço no final do questionário.

I - PERFIL DO COLABORADOR

1. Sexo:	() Masculino	() Feminino
2. Idade:	() Até 20 anos	() De 21 a 30 anos

	() 31 a 40 anos () Acima de 40 anos
3. Estado Civil:	() Solteiro () Casado () Divorciado () outros
4. Tempo na Empresa	
5. Grau de Instrução:	() 1 ° Grau Completo () 1º Grau Incompleto () 2 ° Grau Completo () 2º Grau Incompleto () 3 ° Grau Completo () 3º Grau Incompleto

II – QUESTOES ESPECIFICAS

FATORES DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL

		Discord o totalme nte 1	Discordo parcialm ente 2	Não concordo nem discordo 3	Concord o parcialm ente 4	Concor do totalme nte 5
1	Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?					
2	A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?					
3	Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?					
4	Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?					
5	Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?					
6	Você está satisfeito com o seu cargo?					
7	A direção da empresa se comunica com seus funcionários?					
8	Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam					
9	A empresa é aberta para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?					
10	As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?					
11	Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?					
12	Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?					
13	O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às					

	sugestões de mudança?					
14	Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?					
15	Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?					
16	Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?					
17	A empresa reconhece os bons funcionários?					
18	A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?					
19	As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?					
20	Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?					

SUGESTÕES:

-
