

PODER E CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

POWER AND CONFLICT IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF A FAMILY  
COMPANY IN THE CIVIL CONSTRUCTION INDUSTRY

Recebido em: 04/09/2016 • Aprovado em: 17/11/2016  
Avaliado pelo sistema *double blind review*  
Editora Científica: Claudia Stadlober  
DOI 10.13058/raep.2017.v18n1.490

**ISABELA MURAD** *isa.mrd@gmail.com*

**CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO**

**AMANDA PIMENTA DO NASCIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

**RESUMO**

Este caso de ensino relata a história de uma empresa familiar do ramo de construção civil que atua no comércio de materiais de construção, o foco está nas relações de poder e conflito existentes nesta organização. Ao longo do caso, são apresentados os dilemas presentes na Construção & Companhia que ocorrem entre o pai e seus filhos e também entre os próprios irmãos relacionados ao departamento que dirigem. O fundador e atual dono da empresa considera que, no momento, não são necessárias mudanças na organização. No entanto seus três filhos consideram importantes certas adaptações ao atual contexto e, conseqüentemente, surgem conflitos internos. Mas nenhuma ação pode ser realizada sem a aprovação do patriarca da família, que possui maior poder e é o responsável pelo processo de tomada de decisões. Este caso visa relatar os problemas dessa organização e estimular os discentes a pensarem e proporem possíveis soluções para eles. Espera-se contribuir para que os alunos compreendam as diversas relações de poder e conflito presentes nas empresas familiares, o que será feito com base na aproximação da teoria e prática.

**Palavras-chave:** Poder; Conflito; Relações; Empresa familiar.

**ABSTRACT**

*This teaching case tells the story of a family-owned civil construction company operating in the construction materials trade, focusing on the power and conflict relations existing in it. Throughout the case we present the dilemmas faced by Construction & Company, which occur between the father and his children and also between the siblings themselves, related to the department they manage. The founder and current owner of the company considers that at the moment no changes are necessary in the organization. However, his three children consider important to adapt to the current context and, consequently, internal conflicts in the store appear. No action can be taken in the company without the approval of the patriarch of the family, who has more power and is responsible for the decision-making process. This way, this case aims to report the problems of this organization and stimulate the students to think and propose possible solutions for them. It is hoped that the students will understand the different power and conflict relations present in family businesses, which will be done by approaching theory and practice.*

**Keywords:** Power; Conflict; Relationships; Family business.

## O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

As organizações encontram-se inseridas em uma dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente em que atuam e, conseqüentemente, exercem impactos nela, criando, com isso, a necessidade de adaptação às mudanças. Sendo assim, para estudar uma determinada organização, é preciso considerar a realidade na qual está inserida, pois ela é produzida e moldada em um dado contexto (MACHADO, 2005). Da mesma forma, a empresa familiar é um tipo de organização sujeito às modificações do ambiente. Diante disso, este estudo de caso visa trazer a história de uma empresa familiar para que sejam analisadas as relações de poder que a compõem e os conflitos que nela estão envolvidos.

Este caso de ensino apresenta a história de uma empresa familiar do ramo de construção civil que atua no comércio de materiais de construção, cujo foco está basicamente nas relações de poder e conflito existentes nessa organização. O texto apresenta a trajetória profissional de uma família que trabalha em conjunto nessa empresa, bem como as características pessoais de cada um que influenciam no modo como se relacionam e exercem suas atividades. Por meio da narração dessa história, o texto aponta os conflitos que permeiam o cotidiano deste ambiente.

A Construção & Companhia situa-se no município de Lavras (MG), que possui aproximadamente cem mil habitantes e mais de três mil empresas de diversos setores atuantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). A empresa em questão atua no setor terciário, prestando o serviço de venda de materiais de construção e é localizada na região central da cidade, na qual se concentra a maior parte do comércio. Alguns itens básicos vendidos na loja são cimento, areia, tijolo, bloco, material hidráulico, lajes, tintas, dispositivos elétricos, pisos e azulejos, louças e metais, lâmpadas, lustres, luminárias, entre outros. O Quadro 1 resume as principais características da organização em estudo:

### Quadro 1 Características principais da Construção & Companhia

<b>Nome da empresa (Fictício)</b>	Construção & Companhia
<b>Localização</b>	Lavras, Minas Gerais
<b>Setor Econômico</b>	Terciário
<b>Ramo de Atividade</b>	Comércio
<b>Tipo de Negócio</b>	Loja de materiais de construção
<b>Produtos Ofertados</b>	Materiais usados na construção civil

Pelo fato de haver grandes construtoras na cidade e região, a área de materiais de construção possui potencial de mercado e é promissora. Além disso, há também a demanda dos moradores da cidade, que estão sempre buscando inovação, melhorando e reformando suas moradias. Embora haja espaço, existem diversos concorrentes, há mais de quinze lojas atuando nesse ramo na cidade. Por isso, é necessário destacar-se para garantir seu lugar no mercado.

Segundo dados do SEBRAE (2008), devido à grande demanda, o setor de construção civil está em expansão contínua, estimulando empreendedores a ingressar nesse ramo. Conforme a Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), anualmente, são abertas cerca de 1.500 lojas do gênero. No entanto muitas dessas lojas não sobrevivem por muito tempo, principalmente, por não acompanharem as transformações que ocorrem no comércio. Além disso, é necessário que o empreendedor conheça bem o mercado, tenha controle financeiro, capacidade empreendedora e sempre busque os melhores produtos para seus clientes com o intuito de obter sucesso em seu negócio e sobreviver no mercado.

Uma das mudanças no setor, ainda de acordo com os dados do SEBRAE, é que atualmente o consumidor desses produtos, acostumado com a onda de conveniência que atingiu o varejo de forma geral, deseja comodidade e acesso direto aos produtos. Assim, o modelo antigo de loja, com um ambiente cheio de sacos de cimento e ferramentas atrás do balcão não

é mais atrativo. Agora, as lojas devem ser organizadas por gôndolas, entre as quais, o cliente possa pesquisar preços e encontrar opções para construir, fazer acabamentos, reformar e até mobiliar.

Entretanto, como será visto neste estudo, a Construção & Companhia ainda adota o modelo antigo, no qual o cliente não tem acesso direto aos produtos, sendo o atendente responsável por mostrar os preços e produtos conforme o que o cliente deseja. Há, ainda, outro obstáculo que consiste no fato de que não se utiliza um sistema para gerir as atividades diárias da empresa.

O fundador e atual dono não possui formação acadêmica em Administração e baseia-se em um modelo de gestão considerado ultrapassado para as organizações hodiernas, pois mantém a loja organizada da mesma forma de quando foi criada e não há a utilização de novas tecnologias para gerir os processos da empresa, além da falta de planejamento para a realização das atividades diárias. No passado, esse modelo foi muito adequado para a loja e mantém-na no mercado até os dias de hoje, conquistando seu lugar no mercado.

No entanto, agora, os três filhos do fundador da empresa consideram as mudanças necessárias, tanto sobre a organização da loja como quanto à utilização de um *software* para controle das vendas e do estoque e um planejamento bem-estruturado a fim de evitar erros e melhorar o atendimento das necessidades dos clientes. Como consequência disso, surgem conflitos internos na loja entre o pai e seus filhos. Mas nenhuma ação pode ser realizada sem a aprovação do patriarca da família, que possui maior poder e é o responsável pelo processo de tomada de decisões, afinal, embora sejam uma família, existe uma hierarquia que deve ser respeitada também dentro da empresa.

O caso encontra-se estruturado em mais três partes, além desta que traz uma visão geral sobre a organização e o contexto na qual está inserida. A próxima seção descreve informações acerca dos aspectos históricos e das especificidades da organização, além de seu ambiente e sua estrutura física; a seguir, apresentam-se os principais atores envolvidos e os conflitos existentes; posteriormente, apontam-se os problemas e conflitos a serem solu-

cionados. É importante ressaltar que, devido às questões de ética e para a conservação da identidade dos atores envolvidos, os nomes utilizados para fazer referência à empresa e aos personagens são fictícios.

### *A EMPRESA CONSTRUÇÃO & COMPANHIA*

A história desta empresa tem início devido à trajetória profissional de seu fundador, que, conquanto não possua formação acadêmica relacionada aos negócios, sempre, teve o sonho de ter seu próprio negócio e administrar as atividades. Dessa forma, após trabalhar em uma empresa do setor de construção civil por muitos anos, adquirindo experiências e habilidades nesse ramo, o Sr. José Inácio decidiu abrir sua própria loja com a ideia de que sua esposa ajudasse nas tarefas e que futuramente seus filhos também assumissem a administração.

Normalmente, a empresa familiar surge da iniciativa de um empreendedor seguindo um projeto, um sonho ou desafio de vida. Muitas delas foram criadas pelos fundadores com o objetivo de construir um negócio pensando no futuro dos filhos (FREITAS; BARTH, 2012). Ademais, uma característica marcante dessas empresas é que a condução do negócio costuma ser transmitida de pai para filho, sendo a capacidade de revitalização por meio das gerações um fator-chave diante da nova realidade econômica e social, além de garantir a sobrevivência e o sucesso da organização (BARRETO et al., 2016).

Desse modo, foi criada a empresa familiar Construção & Companhia, que iniciou suas atividades no ano de 2000, na cidade de Pouso Alegre, tendo como fundador José Inácio, o patriarca da família. No ano de 2002, por motivos pessoais da família, a empresa teve sua sede transferida para Lavras, situada no sul de Minas Gerais. A Construção & Companhia atua no ramo da construção civil em Lavras, há treze anos. Possui como área de atuação o comércio de materiais diversos para construção, tais como cimento, tijolos, areia, material elétrico e hidráulico, artigos para bazar e decoração, entre outros produtos.

Carrão et al. (2015) ressaltam que as empresas familiares se destacam no cenário brasileiro, estando presentes em diversos setores. Mas, afinal,

por que a Construção & Companhia é considerada uma empresa familiar? De acordo com Grzybovski e Tedesco (2010), uma empresa familiar é aquela organização empresarial que possui suas história e origem vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, é aquela empresa controlada ou administrada por membros de uma família. Em razão da dificuldade de conceituação de empresa familiar, podem ser destacadas três vertentes conceituais. A primeira vertente considera o fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de pessoas da mesma família; e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão familiar (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013).

Litz (2008) apresenta uma definição mais abrangente, para o autor, uma empresa torna-se familiar quando busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, vincula-se a uma família. Da mesma forma, uma família torna-se uma família empresária quando ela recebe apoio de uma empresa que a auxilia a atingir seus objetivos familiares. De acordo com Flores e Grisci (2012), a empresa familiar difere-se de outros tipos de organizações, principalmente, pelo fato de haver em si a expectativa de perpetuidade, mantida não somente no ambiente empresarial, mas, também, no âmbito familiar.

É um desafio estabelecer uma definição de empresa familiar. Segundo Lescura, Borges e Brito (2012), dependendo do critério utilizado, pode-se considerar que toda organização é familiar, porém não se pode classificar todas como familiares só por elas apresentarem comportamento solidário. As organizações familiares apresentam peculiaridades que instigam os pesquisadores, pois tornam sua gestão diferenciada daquela dos demais empreendimentos.

Frequentemente, as empresas familiares têm sido objeto de estudos e tema de discussões em virtude da sua grande representatividade na economia brasileira, porque exercem influência significativa, seja em termos de produtividade ou empregabilidade, bem como revelam grande potencial de desenvolvimento (FREITAS, 2012). Por isso, torna-se relevante o estudo desse tipo de organização.

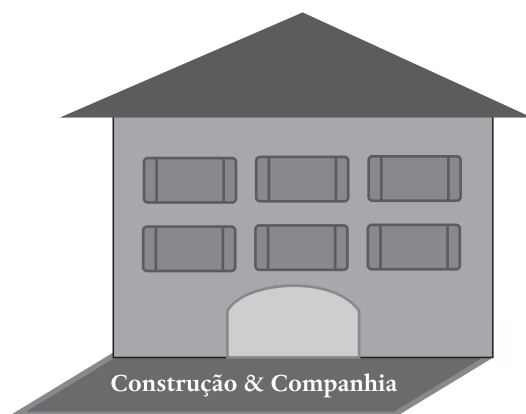
Com uma administração familiar desde seu fundador, a Construção & Companhia busca oferecer aos clientes entregas rápidas, produtos de qualidade e com preços competitivos no mercado, assim, possui como principal compromisso o fortalecimento do vínculo com seus clientes, fornecedores e parceiros. O fundador da loja sempre se preocupa em atender bem os clientes e que eles estejam satisfeitos com o produto adquirido.

Atualmente, a empresa conta com 13 funcionários, incluindo os membros da família que nela trabalham, sendo o pai, a mãe, uma filha e dois filhos. Dessa maneira, o pai é o diretor-geral e atual dono, a mãe é a diretora-administrativa, a filha é a diretora-financeira, um filho é o diretor de *marketing* e o outro filho é o diretor de compras. Os demais funcionários são três vendedores, dois entregadores, um caixa e duas auxiliares para serviços gerais.

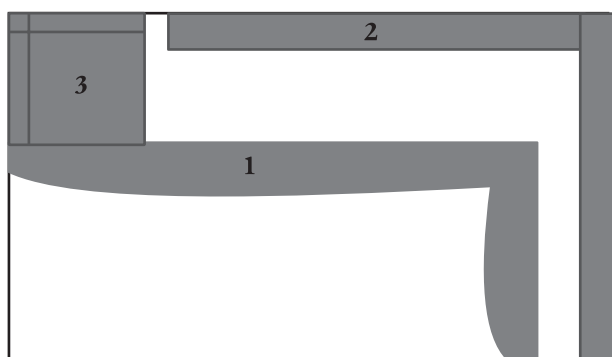
Sobre a estrutura física, é considerado um local espaçoso, sendo um estabelecimento de dois andares. No primeiro andar, encontram-se a loja e o estacionamento para clientes e caminhões de entrega. O arranjo físico é dividido em um galpão, no qual têm-se os balcões com os produtos organizados atrás e um cômodo para o estoque, além de dois banheiros, um para funcionários e um para clientes.

No andar de cima, estão localizadas as salas dos diretores, sendo uma destinada ao diretor-geral, outra dividida entre a diretoria-financeira e de compras e outra sala dividida para a diretoria-administrativa e de *marketing*. Os auxiliares não possuem salas próprias, haja vista que prestam apoio aos diretores e à empresa como um todo. Há também um banheiro e uma pequena cozinha localizados no andar de cima. Por meio das figuras 1, 2 e 3 é possível visualizar como é a loja:

**Figura 1** Visão externa da Construção & Companhia

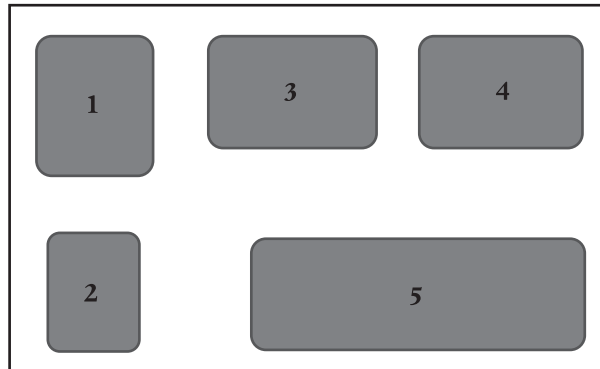


**Figura 2** Visão interna do primeiro andar





**Figura 3** Visão interna do segundo andar



1. Cozinha
2. Banheiro
3. Diretoria financeira e compras
4. Diretoria administrativa e de marketing
5. Chefia

Os demais funcionários consideram um ambiente agradável para se trabalhar, e, embora presenciem conflitos familiares, todos possuem uma relação consideravelmente boa. Os filhos do Sr. José Inácio até pensam em ampliar a empresa, mas para que isso ocorra devem ser resolvidos os problemas internos.

### ***A FAMÍLIA E SEUS CONFLITOS***

O fundador da empresa, Sr. José Inácio, tem 57 anos de idade e é formado em Letras, mas não seguiu carreira nessa área, pois tinha o sonho de ter sua própria empresa e ser seu próprio chefe. Apesar de não ser formado em Administração, utiliza de seu carisma e sua facilidade em relacionar-se com as pessoas para conduzir sua loja. No entanto seu jeito de administrar ainda é o mesmo de quando a loja foi fundada há 17 anos, ou seja, não há a utilização de sistemas para gerir os processos internos, vende-se “fiado” para os clientes de longa data, age por impulso e faz as atividades sem planejamento, o que não tem sido muito saudável para a casa de materiais de construção nos dias de hoje. No passado, esse modo de gerir era muito

adequado e funcionava muito bem e foi justamente esse modo de gerir o negócio que atraiu a grande parte dos clientes fiéis que permanece até hoje. Entretanto a dinâmica do comércio mudou, o contexto está diferente. O comércio atual exige praticidade, rapidez e exatidão, além de comodidade e facilidade aos clientes, sendo necessárias inovações para melhor atender e satisfazer seus clientes.

Embora tenha facilidade em lidar com as pessoas, José Inácio tem uma personalidade muito forte e aversão a mudanças. Para ele, se seus negócios estão funcionando da forma como estão sendo gerenciados, não há razões para mudanças. Na visão de seus filhos, realmente, o negócio está funcionando, mas poderia melhorar por meio de algumas adaptações. Por esse motivo, os conflitos internos têm sido constantes, pois seus filhos querem implantar mudanças que dependem de sua aprovação.

A mãe, Dona Maria, com 50 anos de idade, sempre, foi muito calma e delicada, exercendo na empresa a função de diretora-administrativa e também de gerenciadora dos conflitos internos, sendo ela quem ameniza as situações de discordâncias. Dona Maria, assim como o Sr. José Inácio, não possui formação acadêmica em gestão, sua formação foi em Pedagogia, trabalhando como professora do Ensino Fundamental durante anos, mas, a fim de apoiar o marido, abandonou a profissão para ajudar nas atividades da loja. Embora tenha conhecimento de todos os conflitos e relações presentes na empresa, ela tenta manter-se neutra para não complicar ainda mais as discussões que costumam emergir. Para ela, o importante é que sua família sempre entre em um consenso sobre o que será melhor para todos.

Joana, a filha do meio, é a diretora-financeira, com 23 anos de idade e recém-formada no curso de Administração. É uma pessoa muito séria, responsável e criativa, que gosta de tudo organizado e correto. Joana possui diversas ideias novas para propor e um grande empenho para implantar mudanças e melhorias na empresa de seu pai. Joana começou a trabalhar na empresa ao completar 18 anos de idade, o que despertou seu gosto pela Administração e fez com que ela cursasse a faculdade nessa área.

João Pedro é o filho mais velho, com 25 anos, também formado no curso de Administração e envolveu-se nas atividades da empresa desde

muito jovem, tornando-se o diretor de compras. É bastante agitado e impulsivo e não costuma medir suas ações, sempre, quando surge uma novidade no mercado, faz de tudo para convencer a diretora-financeira de que a empresa necessita adquirir, seja um produto ou serviço. João Pedro já implantou algumas melhorias na loja, mas ainda entra em confronto com seu pai e, principalmente, com Joana, pois o departamento financeiro costuma entrar em conflito com o departamento de compras por considerar que muitas solicitações de compras são gastos desnecessários. Mas, para o departamento de compras, tudo o que é solicitado está baseado nas necessidades da empresa.

Por fim, José Fernando, o filho mais novo, com 18 anos de idade, ingressou atualmente no curso de Marketing e tomou frente da diretoria de *marketing*. É um garoto muito tranquilo e adora estudar a fim de buscar formas de aprimorar a organização. José Fernando considera que a empresa precisa investir em ações de *marketing* e propaganda para atrair novos clientes, e não somente manter os antigos, haja vista que, desse modo, pode-se, além de manter os antigos clientes, atrair novos. Seus irmãos concordam com ele, mas, para o Sr. José Inácio, o que importa é manter os clientes antigos que irão falar bem da loja e, assim, por meio da indicação, serão atraídos novos clientes, seria o chamado “*marketing* boca a boca”.

Desse modo, esses são os principais atores que constituem essa empresa familiar e as relações de poder e conflito que nela existem. O Quadro 2 sintetiza as informações sobre os principais personagens envolvidos no caso e suas características relevantes:

**Quadro 2** Os atores e suas características

ATORES	IDADE	FORMAÇÃO	ATUAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Sr. José Inácio (Pai)	57	Letras	Fundador e diretor-geral	Forte, aversão a mudanças.
Dona Maria (Mãe)	50	Pedagogia	Diretora-administrativa	Calma, delicada.
Joana (Filha)	23	Administração	Diretora-financeira	Séria, responsável e criativa.
João Pedro (Filho)	25	Administração	Diretor de compras	Agitado, impulsivo.
José Fernando (Filho)	18	Marketing (em andamento)	Diretor de <i>marketing</i>	Tranquilo, dedicado.

Os demais funcionários não costumam se envolver nas discussões ou conversas da família, opinando somente quando lhes é solicitado, pelo fato de que qualquer tipo de tomada de decisão deve ser encaminhado anteriormente ao Sr. José Inácio, que, por sua vez, irá analisar e autorizar ou não uma determinada ação por parte dos demais funcionários, principalmente, quanto a seus filhos.

### **OS DILEMAS DA CONSTRUÇÃO & COMPANHIA**

As empresas familiares tendem a adotar modelos específicos de gestão devido ao fato de que, além de atender aos objetivos organizacionais, os objetivos familiares também devem ser atendidos, para tanto, utiliza-se um modelo de gestão mantido pelos valores, crenças e missão da organização (PETRY; NASCIMENTO, 2007). E isso pode ser observado na Construção & Companhia, que é dirigida conforme os valores e as crenças do fundador.

Dessa maneira, a partir das caracterizações da empresa, dos atores envolvidos e do ambiente em que ela está inserida, torna-se possível analisar como as relações de poder e de conflito acontecem nessa organização. Pode-se notar como se dá o exercício do poder por meio da hierarquia, na qual o poder está centrado nas mãos do fundador e qualquer ação deve passar por sua aprovação. Considera-se que o Sr. José Inácio exerce um poder autoritário em virtude da sua posição hierárquica, tanto na família, enquanto patriarca, como na empresa, visto ser o fundador. Além disso, seu perfil de gerir a empresa não é muito flexível, questionando mudanças e gerando discordância de opiniões. É o que se chama de poder tradicional.

Morgan (2006) considera que o poder autoritário, o que os autores chamam de autocracia, costuma estar muito presente em organizações paternalistas ou firmas de família, nas quais a autoridade de um único indivíduo ou de um pequeno grupo é caracterizada pelo poder absoluto e até mesmo, em algumas vezes, ditatorial. Em uma autocracia, existe um líder forte que domina a organização e determina seus objetivos, todo o poder é concentrado em suas mãos e este é o maior influenciador (GUIMARÃES, 2007). O poder de tomada de decisões está concentrado no fundador.

O poder não é um tipo particular de relações entre os indivíduos, não é uma substância. Ele não tem uma origem ou fonte que o vincule ao Estado, à lei ou às instituições constituídas, por esse motivo, deve-se entender o poder como sendo uma multiplicidade de correlações de forças imanentes ao domínio onde são exercidas (FOUCAULT, 2004). Deve-se considerar, também, que um indivíduo não possui poder, mas sim exerce o poder. Qualquer grupo sempre estará permeado por relações de poder, uma vez que o pressuposto básico para sua manifestação são as relações inerentes à vida social (FOUCAULT, 2004).

Nesse sentido, inserem-se os conflitos nesta organização. Quando surgem conflitos em empresas familiares, espera-se que o pai-fundador assuma a tarefa de intervir e conciliar as partes, fazendo com que a situação seja amenizada. No entanto, na maioria das vezes, os conflitos na empresa familiar originam-se pelo próprio fundador, que pode ter dificuldades em aceitar opiniões e posições divergentes, e considerar isso uma atitude

normal, por ser a empresa uma extensão de si mesmo e um local para a sua realização profissional e pessoal (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013). Isso ocorre neste caso, no qual o Sr. José Inácio possui dificuldade em aceitar outras ideias e opiniões, o que acaba gerando conflitos entre ele e seus filhos. Segundo Morgan (1996), o conflito aparece sempre que os interesses das pessoas envolvidas colidem e é por meio do poder que os conflitos de interesses são resolvidos. Nesse caso, quem assume a tarefa de intervenção para que se chegue a um consenso é a Dona Maria.

Robbins (2002) considera o conflito como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte interfere, ou pode interferir, de forma negativa, em alguma questão que é considerada importante para a primeira. Ou seja, quando um indivíduo tenta mudar o que o outro considera importante, irão surgir opiniões e visões diferentes, como consequência, irá se iniciar uma situação conflituosa entre estes dois indivíduos. Desse modo, observa-se a presença do conflito intragrupal, que ocorre como resultado de discordância ou inconsistência entre os membros de um grupo ou entre subgrupos dentro de um grupo (XAVIER; DIAS, 2004).

Os conflitos da Construção & Companhia têm sido constantes. Primeiro, destacam-se os conflitos que ocorrem entre o pai e os seus três filhos, haja vista que os três possuem ideias inovadoras de implantação de melhorias na loja. No entanto o Sr. José Inácio considera que mudanças neste momento são desnecessárias. Nota-se também que há um choque de gerações, em que os mais novos querem se adaptar e implantar novidades, e o fundador insiste em manter tudo como sempre foi, até mesmo pelo medo do novo, pois a loja sempre funcionou dessa maneira. Como todo o poder de decisão está centrado nas mãos de José Inácio, seus filhos obedecem e agem conforme ele considera adequado, tendo em vista que as relações familiares se sobrepõem às relações de negócio. Se não há autorização, nada pode ser mudado, criado, retirado ou acrescentado.

O primeiro conflito que surgiu entre o pai e os filhos está relacionado à questão de o pai administrar a empresa desde sua fundação sem planejamentos ou sistemas que facilitem os processos internos da empresa. O Sr.

José Inácio acredita que esse modo de administrar sempre deu certo e continuará assim, não sendo necessárias mudanças no momento. Entretanto seus filhos, que possuem relações mais próximas dentro da empresa, bem como formação no curso de Administração, entendem que, no passado, essa forma de gerir a loja funcionou, mas que agora é preciso se adaptar. Embora o Sr. José Inácio concentre o poder de decisão em suas mãos, ele não possui conhecimento do que ocorre nas outras diretorias da empresa, o que dificulta a visão sobre a importância de certas alterações.

É possível perceber que falta uma integração entre departamentos da empresa, o que poderia ser resolvido por meio da implantação de um sistema de gestão e que resolveria também as questões de planejamento das atividades. Com isso, emerge um dos dilemas, que consiste em implantar ou não um *software* de gerenciamento das atividades na empresa.

Além da questão da implantação de um o sistema de gerenciamento, outro grande problema que tem criado várias discussões entre os diretores da empresa e, conseqüentemente, da família, é sobre uma reorganização da loja, adaptando-a para um modelo mais atual, ou seja, eliminar a venda tradicional de balcão e adotar o sistema de autosserviço, como ocorre nos supermercados e em algumas lojas de materiais de construção civil. Nesse modelo, o cliente tem acesso direto aos produtos e aos preços nas gôndolas, escolhendo a melhor opção. Assim, os vendedores podem auxiliar caso seja solicitado pelo cliente, seja para encontrar um produto ou para a escolha dele.

Com relação a isso, o Sr. José Inácio possui dúvidas, até mesmo Dona Maria está bastante insegura. Ambos não consideram essa adaptação a melhor escolha a ser feita, pois seus clientes estão acostumados a serem atendidos diretamente pelos funcionários e consideram a opinião deles muito importante no processo de compra, pois acreditam que eles conheçam os melhores produtos, as facilidades de uso, entre outros fatores, podendo indicar rapidamente a melhor opção.

Já os três filhos do Sr. José Inácio, discordam. Eles já pesquisaram e consideram que poderá ser muito interessante para a empresa essa nova estrutura, bem mais cômoda para os clientes. Além disso, eles consideram

que, com as ações promovidas pela diretoria de *marketing*, buscando novos clientes, é necessário que a organização também se adapte a esses novos clientes. Portanto, eles estão tentando convencer seus pais sobre isso, o que causa muito desgaste, pois, em todas as reuniões, que são realizadas uma vez por semana, para se discutir pontos cruciais, gasta-se muito tempo com discussões a esse respeito. Além desse tempo perdido nas reuniões, essa questão também está afetando as relações familiares, pois este ponto é sempre discutido em casa, fora do ambiente de trabalho, sendo que os filhos querem a nova implantação e estão usando de todas as ferramentas para conseguir convencer seus pais.

Existem também outros dilemas e conflitos entre os departamentos da empresa. Por exemplo, o departamento financeiro e o de compras sempre entram em conflito, pois Joana considera que João Pedro faz pedidos de compras desnecessários. Outro ponto é que a gestão das finanças e de compras não possui um sistema que controle esse processo, sendo realizado por meio de programas básicos de computador, o que não possibilita a integração dos departamentos e ainda é passível de erros.

Com relação ao departamento de *marketing*, Joana considera que os investimentos em divulgação são necessários, mas não disponibiliza dos recursos financeiros essenciais a uma boa campanha, optando sempre por campanhas menores. Vale ressaltar que as decisões tomadas por Joana foram autorizadas pelo pai anteriormente.

Essa decisão por campanhas menores foi a mais sensata que Joana tomou, pois, para uma boa campanha de *marketing*, ela deveria usar todos os recursos disponíveis e “comprar” a ideia do seu irmão mais novo, porém não sobraria recursos para o seu outro irmão, diretor de compras, o que causaria um grande conflito com esse último. Portanto, ela optou por vetar algumas compras do seu irmão e apoiar seu irmão mais novo com campanhas menores. Porém, agora, os dois estão insatisfeitos com a diretoria-financeira. Tais situações geram conflitos entre os departamentos e, por conseguinte, entre os irmãos.

É possível pensar em inúmeras opções para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Eles podem ser ignorados ou abafados, ou sanados



e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização (NASCIMENTO; EL SAYDE, 2002). Na Construção & Companhia, esse papel de gerenciar conflitos é atribuído a Dona Maria. Os três irmãos também consideram um grande problema o fato de que todas as decisões só possam ser tomadas se autorizadas pelo pai, no entanto, para eles, essa é também uma questão de respeito. Nessa situação, a relação de poder, nesta organização, fica evidente, pois os filhos possuem uma visão sistêmica da organização, mas não podem adaptá-la devido ao não consentimento do pai, o que sempre gera conflitos dentro da empresa. Além disso, nota-se como o poder autoritário do fundador é respeitado e legitimado por todos na organização.

Sobre o sistema de gerenciamento e a possibilidade de uma nova organização da loja, como o poder de decisão é centralizado no pai, os filhos decidiram ter uma conversa com ele para explicar a necessidade de adaptação e mudança. Por meio da implantação de um novo sistema, será possível gerir e integrar as atividades de todos os departamentos, facilitando todas as atividades, além de diminuir possíveis erros de forma considerável. Já a nova estrutura física iria atrair clientes e seria importante para sua sobrevivência no futuro. É extremamente relevante destacar que a adaptação ao futuro passa a ser um dos principais problemas do presente, no qual tanto a empresa como a família que nela trabalha somente sobreviverão e terão continuidade se a família servir à empresa, e não o contrário (GRZYBOWSKY; TEDESCO, 1998).

Já os conflitos entre os irmãos, envolvendo os respectivos departamentos que dirigem, deverão ser resolvidos por meio de uma conversa entre eles. Após a conversa, as decisões devem ser apresentadas ao pai para que este verifique e dê uma autorização final. Joana precisa entender-se com os diretores de compras e de *marketing*, chegando a uma decisão que seja benéfica para ambos.

Diante disso, vislumbram-se os principais dilemas dessa empresa familiar, e esses envolvem a família toda. Lembrando que Dona Maria, embora não esteja envolvida diretamente em alguns conflitos, atua como mediadora e tenta amenizar as discussões. Já o Sr José Inácio, quando não

se envolve diretamente, está sempre presente para a autorização final. O Quadro 3 sintetiza tais conflitos e os principais envolvidos:

**Quadro 3** - Os dilemas e os principais envolvidos

Dilema	Principais envolvidos
1. Implantação de sistema de gerenciamento	Pai e filhos
2. Reorganização da estrutura física da loja	Todos
3. Recursos financeiros <i>versus</i> campanha de <i>marketing</i> e compras	Joana, João Pedro e José Fernando

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO (ANAMACO). **Dados do setor, 2016**. Disponível em: <<http://novo.anamaco.com.br/>>. Acesso em: 24/04/2016.
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.
- CARRÃO, A. M. R.; SARTORI, M.; MONTEBELO, M. I. L. Identifying and characterizing family enterprises. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, 2015.
- FLORES, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.
- FOUCAULT, M. **A Hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.
- GUIMARÃES, V. da F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe**: um estudo exploratório, 2007. 143fls. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.
- LESCURA, C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. Relações de parentesco em empresas familiares: uma abordagem sócio-antropológica. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 595-622, 2012.
- LITZ, R. A. Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. **Family Business Review**, v. 21, n.3, p.217-236, 2008.
- MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. In: **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. p.47-56.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, p. 109-125, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Loja de material de construção**, 2008. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/lojadematerialdeconstrucao.pdf>>. Acesso em: 24/04/2016.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: Estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

## NOTAS DE ENSINO

As seguintes notas de ensino apontam sugestões de como os docentes podem utilizar este caso de ensino e aplicá-lo em sala de aula, além disso, expõem-se os objetivos de ensino, disciplinas sugeridas para a aplicação do caso, as tarefas propostas e a organização da turma para um melhor aproveitamento das atividades.

### **OBJETIVOS DE ENSINO**

Por meio deste estudo de caso, pretende-se expor o problema da empresa em questão com o intuito de estimular os discentes a refletirem e proporem soluções adequadas para a realidade em estudo. Além disso, objetiva-se aliar a teoria sobre relações de poder e conflito à prática. Dessa forma, os discentes poderão visualizar como tais relações ocorrem na realidade de uma organização. O caso de ensino permite maior interação tanto entre os discentes como entre a turma e o docente, fazendo com que os estudantes pensem conjuntamente sobre o problema e reflitam sobre qual seria a melhor maneira de solucioná-lo. Diante de um contexto específico, envolvendo um determinado tipo de organização e diferentes atores, é exigido um entendimento maior por parte dos estudantes, para que eles assimilem a teoria quanto a uma realidade específica e apontem soluções para o problema proposto. Casos de ensino como este são importantes na literatura, pois revelam como acontecem as situações nas empresas familiares e como as relações entre a família e o negócio devem ser conduzidas (CARRÃO et al., 2015). Os discentes poderão compreender como e por que ocorre o conflito intragrupal em uma empresa familiar, bem como a sua relação com o poder. Neste caso, será possível perceber que o poder tradicional e o choque de gerações são os principais fatores que geram conflitos nesta empresa familiar. Espera-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos futuros gestores por meio da simulação desta análise e resolução de problemas.

### **FONTES E MÉTODOS DE COLETA DE DADOS**

A ideia de trabalhar com uma empresa familiar do setor de construção civil surgiu da experiência prévia de uma das autoras que trabalhou em uma construtora civil. Essa experiência também originou a tese de conclusão de curso dessa mesma autora. Assim como exposto no caso, os donos e diretores da organização em foco são membros de uma mesma família. Sendo assim, foi possível observar situações de conflitos em alguns momentos. Além disso, as relações de poder eram visíveis, tendo em vista a hierarquia da empresa. Partindo-se dessa realidade e realizando algumas adaptações, construiu-se este caso de ensino. Dessa forma, o processo de coleta de dados consistiu na metodologia de observação direta com o acompanhamento do cotidiano da empresa durante o período de três meses. Foram realizadas também consultas ao *site* institucional da organização. Os sujeitos deste estudo são os membros da família, que, além de proprietários, são também diretores da empresa. O patriarca da família é o atual presidente, sua esposa é a diretora-administrativa e os seus três filhos são diretores de *marketing*, finanças e compras. Com o intuito de contextualizar os temas e facilitar o entendimento, foram utilizadas bases teóricas acerca de casos de ensino, empresas familiares, poder e conflito, que serão citadas na bibliografia sugerida como apoio na reflexão e análise do caso e nas referências bibliográficas ao final deste caso.

### **RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU UMA DISCIPLINA**

Ao estudar a realidade de uma empresa familiar, torna-se mais fácil assimilar e compreender sua relação com a teoria proposta para estudo. Para a análise e reflexão deste caso, podem ser aplicadas as teorias sobre poder, empresas familiares e conflito. Especificamente, foram utilizadas as abordagens de poder tradicional e conflito intragrupal, pois o poder advém da autoridade legítima do patriarca da família e os conflitos são gerados dentro desse grupo. Ademais, os discentes irão desenvolver e refletir sobre formas para solucionar os problemas existentes nesta empresa, aprimorando sua visão analítica e crítica. É sugerido principalmente para disciplinas do

curso de Administração que envolvam aspectos ligados a dinâmica das empresas, relações de poder e conflito.

### ***DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO***

Este caso poderá ser aplicado aos discentes de graduação do curso de Administração, principalmente, nas disciplinas de Teoria das Organizações e Gestão de Pessoas, de modo a discutir as relações de poder e conflito existentes em uma empresa familiar.

### ***POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS***

#### **Questões para reflexão**

Com base no problema exposto, bem como na exposição da teoria, reflita e responda às questões a seguir. Consulte a bibliografia sugerida para propor soluções adequadas e trazer argumentos mais consistentes aliados à sua reflexão sobre a realidade da empresa familiar em estudo.

- 1) A partir das leituras realizadas, de seu conhecimento prévio e deste caso de ensino, o que é uma empresa familiar? Como ocorre o processo de tomada de decisão nesse tipo de organização? Dê exemplos.
- 2) Por que a Construção & Companhia é considerada uma empresa familiar? Explique apontando as principais características identificadas.
- 3) Como é possível compreender as relações de poder e conflito organizacional por meio da realidade deste caso? Identifique essas relações explicando como e por que ocorre cada uma delas. Utilize exemplos do texto para tornar sua explicação mais consistente, aliando o tipo de poder e conflito existentes na organização.
- 4) Você acredita que é necessário implantar um sistema de gestão para a melhoria dos processos internos da Construção & Companhia? Se sim, de que forma os filhos do Sr. José Inácio poderiam convencê-lo

de que a empresa necessita desse sistema? Escreva um pequeno texto argumentando de forma a convencê-lo sobre a necessidade de mudanças. Se não, escreva um pequeno texto de como o Sr. José Inácio poderia colocar um ponto final nesse problema e acabar com os conflitos inerentes a essa questão.

- 5) E sobre a reorganização da estrutura física da loja, você considera essa mudança necessária? Justifique sua resposta.
- 6) Conforme as personalidades de cada personagem descrito, identifique como as características de cada um interferem em seu modo de realizar as atividades e como isso pode criar conflitos com os demais membros da empresa.
- 7) Faça um esquema ilustrativo para representar como se dão as relações de poder dentro da Construção & Companhia e insira também nesse esquema os conflitos presentes dentro do grupo. É possível basear-se na própria hierarquia da empresa para realizar tal representação.
- 8) Como você resolveria os dois primeiros dilemas da empresa se estivesse no lugar do Sr. José Inácio? E no lugar dos filhos dele? Aponte as possíveis soluções relacionando teoria e prática.
- 9) Se você estivesse no lugar de Joana, como diretora-financeira, como você resolveria o conflito existente entre a sua diretoria com as diretorias de *marketing* e de compras e, conseqüentemente, os conflitos com os seus irmãos?
- 10) Com base no texto “Administração de conflitos” sugerido na bibliografia, identifique as possíveis causas de conflito nesta empresa e as conseqüências disso. Ainda conforme este texto, como os dilemas da Construção & Companhia poderiam ser administrados?



- 11) Diante da situação analisada e das teorias estudadas, seria possível explicar por quais motivos ocorrem conflitos em empresas familiares em geral? Tais conflitos são prejudiciais à organização ou podem gerar resultados positivos para ela?

### ***POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO***

O estudo de caso é uma forma de trazer a teoria mais próxima da realidade do aluno. É interessante que os discentes tenham feito a leitura do caso antes da aula, anotando pontos que sejam considerados importantes e refletindo sobre eles. Assim, haverá maior participação e aproveitamento do tempo de aula. Sugere-se que seja disponibilizado aos discentes somente o caso, sem as questões propostas, para que estas sejam respondidas somente em sala de aula.

Uma forma de assegurar que essa leitura anterior seja feita consiste em uma atividade na qual o professor sorteia um dos alunos para explicar o caso para toda a turma, atribuindo pontos a quem for sorteado e atender ao objetivo proposto. No caso de um aluno ser sorteado e não ter feito a leitura, sugere-se atribuir pontos negativos, que poderão ser recuperados em outras atividades que sejam realizadas corretamente. Para a realização desta etapa, estima-se um tempo de 15 minutos.

Para a aplicação do caso, o docente poderá dividir a turma em duplas, para que cada dupla possa discutir sobre as possíveis resoluções para o problema, gerando uma contribuição maior e ampliando as possibilidades de solução. Pode ser interessante propor um tempo relativamente curto para que os alunos reflitam e sintam-se envolvidos com o debate, mantendo-se despertos. Além disso, o professor pode dar sugestões para estimular a discussão. Após isso, cada dupla apresenta para a turma suas ideias e reflexões, que serão discutidas com todos, para acrescentarem com críticas e sugestões. Para a discussão em dupla, sugere-se um tempo de 15 minutos e, para a apresentação das soluções, cada dupla terá um tempo de cinco minutos.

Após cada dupla apresentar suas ideias, a turma toda irá discutir em conjunto, sendo o docente um mediador da discussão, sempre, direcionando os estudantes a pensarem na realidade em estudo juntamente com

a teoria. Recomenda-se que sejam registrados no quadro os elementos centrais das respostas discutidas a fim de retomá-los e discuti-los ao final. Para esta etapa, recomenda-se um tempo de 25 minutos e, para o fechamento das discussões, 15 minutos.

Por não haver uma resposta correta para as questões, há a possibilidade de que os estudantes reflitam e proponham diferentes soluções que sejam adequadas à análise do caso. A discussão dos estudos de caso e das reflexões de cada dupla, com base na teoria trabalhada pelo professor, é uma forma extremamente rica de gerar conhecimento e produzir diferentes possibilidades de análise acerca de um mesmo problema e contexto, o que torna o processo de ensino-aprendizagem mais amplo e produtivo. Ao final, sugere-se retomar os registros no quadro para esclarecer possíveis dúvidas e focalizar pontos importantes a fim de fixar os conceitos e as relações trabalhados ao longo do caso.

## SUGESTÃO DE REFERÊNCIAS

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola SA. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 141-155, 2000.

FERREIRA, L. C. M.; VIEIRA, A. Relações de poder no hospital: conflitos entre médicos e administradores hospitalares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2009. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas – RAE Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006. (Capítulo sobre Interesses, conflito e poder: As organizações como sistemas políticos).

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. In: COLEÇÃO: Gestão Empresarial. **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Gazeta do povo, 2002. p. 47-56.

XAVIER, A. S.; DIAS, S. M. R. C. O que pode gerar situação de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

## DADOS DOS AUTORES

**ISABELA MURAD\*** *isa.mrd@gmail.com*

**Mestre em Administração pela UFLA**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Lavras

Lavras/MG – Brasil

Áreas de Interesse em Pesquisa: Estudos Organizacionais; Ensino e Pesquisa em Administração.

\* *Av. Doutor Sylvio Menicucci, 1001 – Kennedy Campus Universitário Lavras – MG 37200-000*

**CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO** *clerialourenco@gmail.com*

**Doutora em Administração pela UFLA**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Lavras

Lavras/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Formação docente e discente; gestão multicultural.

**AMANDA PIMENTA DO NASCIMENTO** *amanda\_pimenta\_1@hotmail.com*

**Mestre em Administração pela UFLA**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Lavras

Lavras/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais, relações de gênero e poder.