

ESCOLA TECNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Ana Cláudia Rodrigues Pereira
Larissa Gonçalves Gava Camaroto
Lawanny Marcolino Alves
Maria Aparecida Dias da Silva
Vitor Hugo Castro Francisco Machado

EMPRESAS FAMILIARES
E A INSATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS

Fernandópolis
2023

Ana Cláudia Rodrigues Pereira
Larissa Gonçalves Gava Camaroto
Lawanny Marcolino Alves
Maria Aparecida Dias Da Silva
Vitor Hugo Castro Francisco Machado

EMPRESAS FAMILIARES E A INSATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Alexandre Rodrigues Cajuela.

Fernandópolis
2023

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela força, ao professor Alexandre Rodrigues Cajuela pela guia, e a todos que contribuíram para este trabalho. A colaboração de cada membro foi essencial para o sucesso deste projeto coletivo. A todos, nosso sincero agradecimento.

EMPRESAS FAMILIARES E A INSATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS

Ana Cláudia Rodrigues Pereira
Larissa Gonçalves Gava Camaroto
Lawanny Marcolino Alves
Maria Aparecida Dias da Silva
Vitor Hugo Castro Francisco Machado

RESUMO: Esta pesquisa explorou a dinâmica entre gestão familiar e satisfação dos empregados em empresas familiares, utilizando uma abordagem mista que combinou análises quantitativas e qualitativas. Os resultados revelaram que a gestão familiar pode tanto contribuir para um ambiente de trabalho positivo quanto apresentar desafios, evidenciados por divergências nas percepções sobre reconhecimento, formação de líderes e oportunidades de crescimento. A pesquisa contribuiu significativamente para o entendimento das complexidades na gestão de empresas familiares, destacando a necessidade de estratégias específicas para aprimorar a eficácia da gestão nesse contexto. Recomenda-se futuras pesquisas para explorar estratégias inovadoras de mitigação da insatisfação dos colaboradores e avaliar a formação necessária para membros familiares em papéis específicos. Desafios relacionados à contratação de membros da família, como respeito à hierarquia e integração social, foram identificados, apontando para a necessidade de melhorias mesmo em processos formalizados de seleção. A oferta inconsistente de programas de desenvolvimento também foi evidenciada, indicando a importância de estabelecer políticas claras. As opiniões variadas sobre a satisfação com a estrutura hierárquica destacam a importância de avaliações mais aprofundadas. Em conclusão, a pesquisa oferece uma visão abrangente das dinâmicas em empresas familiares, identificando desafios e oportunidades. A implementação de estratégias específicas pode fortalecer a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório. O compromisso contínuo com a pesquisa é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão adaptáveis às nuances únicas das empresas familiares.

Palavras-chave: Gestão familiar. Satisfação dos empregados. Empresas familiares. Desafios. Oportunidades.

ABSTRACT: This research delves into the intricate dynamics between family management and employee satisfaction in family businesses, employing a mixed-methods approach combining quantitative and qualitative analyses. Findings revealed that Family Management can either contribute to a Positive Work Environment or pose challenges, as evidenced by discrepancies in perceptions regarding Recognition, Leadership Development, and Growth Opportunities. The study significantly contributes to understanding the complexities of Family Business Management, emphasizing the need for specific strategies to enhance effectiveness in this context. Future research is recommended to explore innovative strategies for mitigating employee dissatisfaction and assess the required training for family members in specific roles. Challenges related to the hiring of family members, such as Hierarchy

Respect and Social Integration, were identified, highlighting the need for improvements even in formalized selection processes. The inconsistent provision of Professional Development Programs was also underscored, indicating the importance of establishing clear policies. Diverse opinions on Satisfaction with the Hierarchical Structure emphasize the need for more in-depth assessments. In conclusion, the research provides a comprehensive overview of dynamics in Family Businesses, identifying challenges and opportunities. The implementation of tailored strategies can strengthen Organizational Culture, fostering a more satisfactory work environment. Continuous commitment to research is essential for developing management practices adaptable to the unique nuances of Family Businesses.

Keywords: Family management, Employee satisfaction, Family businesses, Challenges, Opportunities.

1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel crucial na administração das organizações, lidando com o elemento humano e promovendo produtividade e bem-estar dos colaboradores. Segundo Oliveira e Honório (2020 apud BRAGANÇA; FLORES, 2021), o trabalho desse profissional deve “representar para a sociedade um apoio quanto à segurança trabalhista, apoio a um salário digno, propostas de carreira sólida, educação continuada, comunicação e crescimento nos níveis de desempenho dos trabalhadores.”

Diante do ambiente de negócios em constante mudança, a pesquisa nessa área é fundamental para fornecer ideias relevantes e soluções inovadoras que auxiliem as organizações a enfrentarem os desafios atuais e futuros relacionados à gestão de recursos humanos. De acordo com Louzada (2017):

O papel do RH é progredir na organização, seus gestores têm que sentar à mesa de decisões, é preciso que as organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa e atuar como parceiro. O RH deve ser moderador em certas ocasiões e em outras estimulador de situações e motivador de funcionários. Deve ser proativo, iniciativo e tomar atitudes adequadas na hora certa.

Por outro lado, as empresas familiares são organizações controladas e geridas por uma ou mais famílias. De acordo com o Guia completo sobre a gestão de empresas familiares do SEBRAE (2021, p. 3), "Aqui no Brasil representam 90% dos negócios constituídos, são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e geram

75% dos empregos formais”. No entanto, essas empresas enfrentam desafios específicos que precisam ser compreendidos e superados. Há o conhecimento em que 75% dessas empresas encerram suas atividades após sucessões mal planejadas, o que não só afeta o desempenho dos negócios, mas também coloca em risco os laços familiares. SEBRAE (2021, p. 3).

A delimitação do tema de pesquisa "empresas familiares e a insatisfação dos empregados" consiste em focar especificamente na investigação dos fatores que contribuem para a insatisfação dos funcionários em empresas familiares. O objetivo é analisar como o modelo de gestão familiar afeta o engajamento, a motivação e o bem-estar dos funcionários, bem como identificar estratégias e soluções para melhorar a satisfação no ambiente de trabalho dessas empresas. A delimitação do tema permite uma investigação mais precisa e direcionada, evitando a abrangência excessiva e permitindo uma análise mais aprofundada das questões específicas relacionadas à insatisfação dos funcionários em empresas familiares.

1.1 Problema de Pesquisa

As empresas familiares apresentam características únicas e desafios específicos em comparação com outras organizações. No entanto, elas enfrentam desafios particulares, como a interação complexa entre as relações familiares e empresariais, a sucessão familiar, a tomada de decisões baseada em laços familiares e a gestão de conflitos familiares e profissionais. De acordo com a pesquisa de Cataneo (2016), citando Lodi (1987, p.171):

É de grande importância que as empresas familiares estabeleçam com objetividade a contribuição de cada membro da família para o sucesso do empreendimento, onde suas forças e fraquezas devem ser identificadas com o objetivo de tornar possível seu desenvolvimento e permanência no mercado no qual atuam.

Além dos desafios específicos relacionados à gestão familiar, as empresas familiares também precisam lidar com a satisfação e a motivação dos funcionários. E a forma como a empresa é gerida e como as relações familiares são estabelecidas podem afetar diretamente o ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores. É essencial que os funcionários se sintam valorizados e tenham seu trabalho reconhecido pela organização, pois isso contribui para o engajamento e a

motivação no ambiente de trabalho. Além disso, mesmo com o avanço da tecnologia, é indiscutível a importância das pessoas no sucesso das empresas (CATANEO, 2016).

1.2 Objetivos

O objetivo deste trabalho é identificar porque os colaboradores de empresas familiares não são suficientemente satisfeitos com esta gestão. Para atender esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos.

- a) Identificar as causas da insatisfação dos funcionários em empresas de gestão familiar.
- b) Analisar o impacto da falta de meritocracia, comunicação e transparência na gestão familiar na satisfação dos colaboradores e oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

1.3 Justificativa

A gestão em empresas familiares é uma área de estudo e prática que envolve desafios únicos e características distintas em comparação com empresas não familiares.

Em empreendimentos humanos é natural que existem desafios pois as pessoas são muito diferentes umas das outras, porém quando o assunto é família, tudo fica um pouco mais delicado. Mas em um conflito familiar isso se intensifica, perdurando muito mais que uma relação de trabalho, pois você continuará convivendo com ele. SEBRAE (2021, p. 7)

Além disso, a motivação dos empregados pode ser uma preocupação significativa e justifica a necessidade de uma abordagem especializada na gestão dessas empresas. De acordo com Cataneo (2016 apud ROBBINS, 2002):

Pode-se definir por motivação o processo que leva as pessoas a agirem de determinado modo, com intensidade, direção e persistência para atingir determinados objetivos. Pode-se definir por motivação o processo que leva as pessoas a agirem de determinado modo, com intensidade, direção e persistência para atingir determinados objetivos. A intensidade trata-se do esforço empregado, porém só tem eficácia quando direcionada corretamente,

seguida pela persistência que o colaborador vai mostrar em atingir os objetivos da organização.

Em vista disso, essa pesquisa visa entender os fatores que afetam a insatisfação dos funcionários em empresas familiares. Os resultados contribuirão para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes, melhorando o ambiente de trabalho, promovendo a satisfação dos colaboradores e impulsionando o sucesso das organizações familiares.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modelo de negócio de empresa familiar é um dos mais antigos no mundo dos negócios. Muitas das grandes corporações que perduram até os dias atuais tiveram sua gênese fundamentada em aspirações empreendedoras compartilhadas entre pais, filhos e outros membros consanguíneos. Uma empresa familiar se destaca pela colaboração conjunta de múltiplos elementos pertencentes à mesma família no que diz respeito à gestão, investimento e/ou execução das atividades do empreendimento. Essa participação pode se manifestar de maneira direta ou indireta, levando a uma conexão menos definida entre os recursos dos participantes e a administração dos ativos. Como exemplo, os lucros obtidos por diferentes associados podem ser divididos no âmbito interno da família (AMCHAM, 2022).

Essas empresas possuem características distintas que as diferenciam e enfrentam desafios específicos em comparação com outras organizações. No entanto, elas se deparam com obstáculos particulares que podem impactar seu funcionamento. Segundo o levantamento do Amcham (2022), são identificados como principais desafios das empresas familiares: a) Estabelecer Limites entre o Profissional e o Pessoal, b) Planejamento de Sucessão Adequado, c) Controle Financeiro Eficiente, d) Crescimento Estruturado, e) Manter Hierarquia Transparente. Superar esses desafios exige um equilíbrio cuidadoso entre interesses pessoais e objetivos empresariais, bem como a implementação de estratégias sólidas de gestão e planejamento. De acordo com a pesquisa de Cataneo (2016), citando Lodi (1987, p.171):

É de grande importância que as empresas familiares estabeleçam com objetividade a contribuição de cada membro da família para o sucesso do empreendimento, onde suas forças e fraquezas devem ser identificadas com o objetivo de tornar possível seu desenvolvimento e permanência no mercado no qual atuam.

2.1 Reconhecimento dos Empregados

Empresas familiares enfrentam desafios específicos, incluindo a satisfação dos funcionários. A maneira como a empresa é administrada e as relações familiares afetam o ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores. Valorizar os funcionários e reconhecer seu trabalho é essencial para promover a motivação e o engajamento. Apesar da tecnologia avançada, o papel das pessoas no sucesso das empresas permanece crucial (CATANEO, 2016).

O reconhecimento profissional é altamente satisfatório durante a trajetória de um trabalhador. Isso pode ser observado quando um empregado apresenta uma ideia sólida, respaldada por métricas sólidas, resultando em impactos positivos para a empresa. Se esse feito for prontamente reconhecido, é provável que o funcionário seja motivado a se envolver em outras iniciativas, contribuindo com novas perspectivas. Contrariamente, se a ideia do colaborador não for ouvida nem reconhecida, ele poderá ficar desmotivado e até mesmo considerar pedir demissão. Esse cenário acarreta a perda do conhecimento desse colaborador, que poderia ser aproveitado em benefício da empresa (AMCHAM, 2022).

2.2 Motivação

O Dicionário Online de Português define motivação como “Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo.” A definição apresentada por Robbins (2005), o conceito de motivação é caracterizado como um impulso interno que direciona os indivíduos a buscar a realização de objetivos. Esta qualidade não é estática, de forma que é incorreto categorizar aqueles desprovidos de motivação como preguiçosos. A motivação emerge da interação entre a pessoa e o contexto circundante, sendo que um mesmo indivíduo pode demonstrar variações nos níveis de motivação conforme a situação em questão.

De acordo com Chiavenato (2002), a motivação é o elemento que guia o comportamento das pessoas, levando a ações específicas. Ainda que as

necessidades variem entre indivíduos, resultando em diferentes padrões de comportamento, a busca pela satisfação é fundamentalmente semelhante. Isso se relaciona com necessidades fisiológicas, segurança, sociabilidade, autoestima, autorrealização e outras. Curiosamente, é viável identificar diversos tipos ou níveis de empresas familiares, determinados por três fatores: a inclusão de profissionais externos ao círculo familiar, a influência da família no negócio e a composição da gestão.

Logo, a motivação dos funcionários é crucial para o sucesso organizacional. Para alcançar resultados satisfatórios e se destacar no mercado, as organizações devem valorizar seus funcionários, promovendo um ambiente motivador. Funcionários altamente motivados não apenas realizam suas tarefas, mas também se envolvem ativamente com suas atividades e o contexto de trabalho. Isso se traduz em indicadores positivos, como comprometimento, participação, eficiência, desempenho, alinhamento com metas, inovação e contribuição para um clima saudável. Funcionários motivados se tornam colaboradores essenciais para o sucesso da empresa, resultando em maior produção e qualidade nos produtos ou serviços oferecidos (ROHR, 2022).

3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo, que investiga a gestão em empresas familiares e a relação com a insatisfação dos empregados, é fundamentada em uma pesquisa bibliográfica e complementada por uma abordagem mista, que combina técnicas qualitativas e quantitativas.

Foi realizado um levantamento em 50 empresas na cidade de Fernandópolis nas quais 32% são familiares, evidenciando uma presença significativa desse modelo de negócios na comunidade empresarial local (ECONODATA, 2023).

Foram utilizados dois questionários estruturados como método principal de coleta de dados. Foram elaborados com base em insights de artigos relevantes, como Delighted (2023), Feedz (2022) e Premium Essential Kitchen (2023). Adaptados para funcionários e gestores/empregadores, esses questionários visaram capturar percepções específicas de cada grupo nas empresas familiares estudadas.

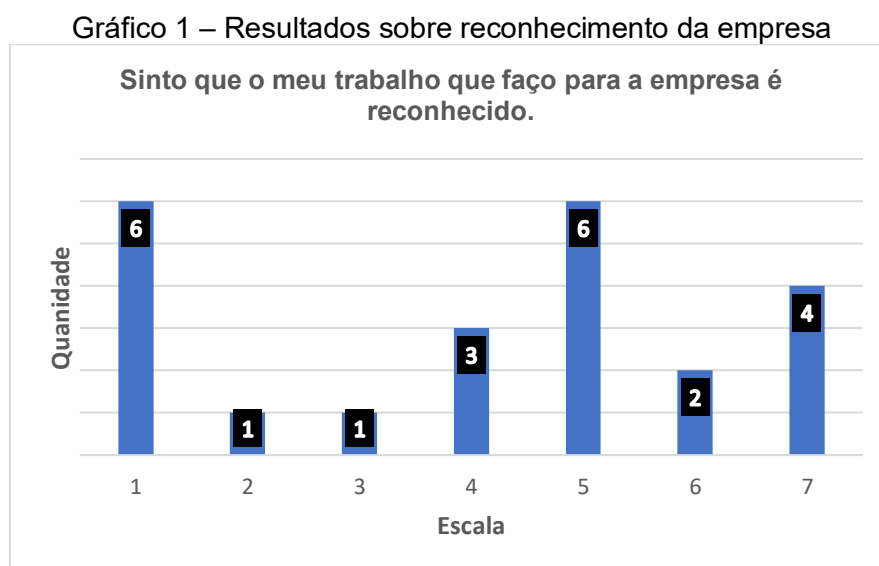
Os dados foram tratados com confidencialidade e analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo e estatísticas descritivas. Os resultados

contribuíram para um melhor entendimento da relação entre a gestão em empresas familiares e a satisfação dos empregados, fornecendo percepções para melhorar as práticas de gestão e o ambiente de trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Pesquisa com Empregados

A seguir, serão apresentados os gráficos resultantes da pesquisa com os empregados em empresas familiares.

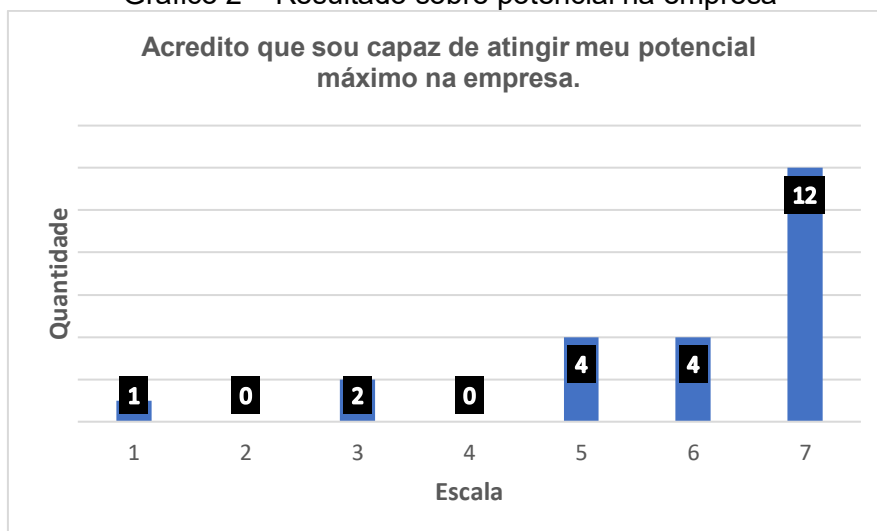


Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Ao examinar o Gráfico 1, a avaliação média indica uma percepção neutra (cerca de 4.08) dos funcionários em relação ao reconhecimento de seu trabalho pela empresa. A análise mostra uma ampla variação nas percepções dos funcionários, com algumas pessoas concordando fortemente (respostas próximas a 7) e outras discordando fortemente (respostas próximas a 1). Isso indica uma divisão significativa de opiniões dos empregados em relação ao reconhecimento do trabalho, onde alguns se sentem reconhecidos, enquanto outros não compartilham da mesma percepção.

Pode-se inferir que com base nas respostas que a os funcionários entrevistados estão divididos em relação ao reconhecimento do trabalho pela empresa, havendo diferentes percepções entre os funcionários.

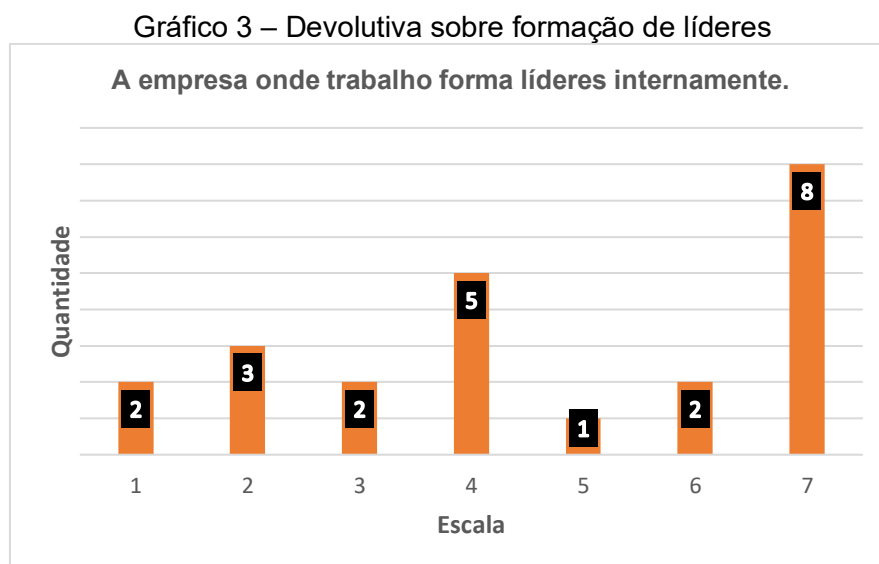
Gráfico 2 – Resultado sobre potencial na empresa



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

No contexto apresentado pelo Gráfico 2, a média das respostas indica que os empregados concordam (aproximadamente 5,87) que são capazes de alcançar seu potencial máximo na empresa. As respostas indicam que a maioria dos funcionários concorda com a afirmação, com muitas respostas próximas a 6 e 7, o que sugere que a maioria acredita que são capazes de atingir seu potencial máximo na empresa. No entanto, existem algumas respostas mais baixas, como 3 e 5, o que indica que alguns funcionários podem não compartilhar da mesma confiança em seu potencial.

Deduz-se que a maioria dos funcionários acredita em sua capacidade de atingir seu potencial máximo na empresa. No entanto, é importante notar que ainda existem algumas opiniões divergentes dentro da equipe.



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Ao analisar as informações do Gráfico 3, os funcionários concordam moderadamente com a afirmação de que a empresa forma líderes internamente, de acordo com a média das respostas (aproximadamente 4,65). A análise revela uma diversidade de opiniões. Alguns funcionários concordam fortemente com a afirmação, com respostas próximas a 7, enquanto outros discordam com firmeza, com respostas próximas a 1. Isso indica uma divisão significativa de opiniões na equipe em relação à capacidade da empresa de formar líderes internamente.

Conclui-se, portanto, que as opiniões dos funcionários sobre se a empresa forma líderes internamente são variadas. Alguns acreditam que a empresa faz um bom trabalho nesse aspecto, enquanto outros não compartilham da mesma opinião.

Gráfico 4 – Feedback sobre crescimento



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

No que diz respeito ao Gráfico 4, os funcionários em média discordam da afirmação de que veem oportunidades de crescimento dentro da empresa, de acordo com a média das respostas (aproximadamente 3,61).

Alguns concordam moderadamente (respostas próximas a 7) e outros discordam fortemente (respostas próximas a 1) com a afirmação, indicando que não veem oportunidades de crescimento significativas dentro da empresa.

Gráfico 5 – Devolutiva sobre conhecimento dos objetivos da empresa



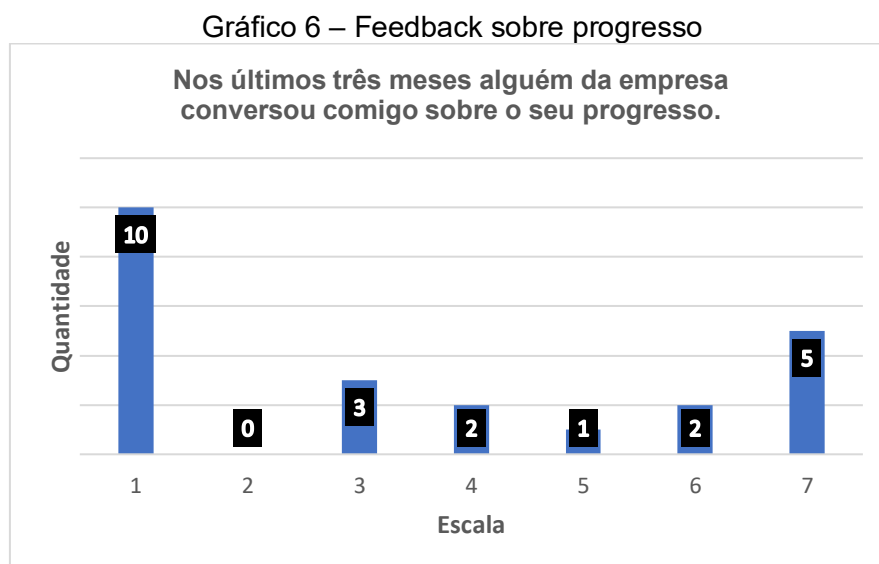
Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Com base na análise do Gráfico 5, os funcionários demonstraram consistentemente percepções positivas em relação aos objetivos e propósitos da empresa. A média geral das respostas foi de 5,43, indicando um nível geral de

concordância de que os funcionários conhecem bem os objetivos e propósitos organizacionais. Observa-se uma distribuição variada nas respostas, onde alguns demonstram concordância moderada (pontuações próximas a 4, 5 e 6), enquanto outros concordam de forma mais robusta (pontuações próximas a 7).

Apesar da tendência positiva, é importante notar a presença de respostas mais baixas, como 2, 3 e 4, sugerindo que alguns funcionários podem não ter uma compreensão completa dos objetivos e propósitos da empresa.

Em resumo, embora a média geral aponte para uma percepção positiva, a existência de respostas menos otimistas destaca a oportunidade de fortalecer a comunicação interna, visando assegurar que cada membro da equipe tenha um entendimento sólido dos objetivos e propósitos da empresa.

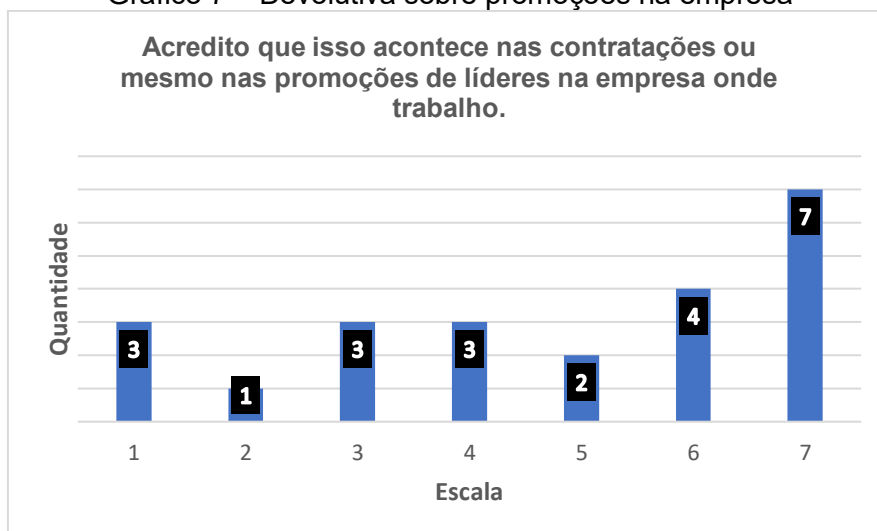


Fonte: elaborados pelos autores (2023).

A partir das informações fornecidas pelo Gráfico 6, os funcionários tendem a discordar moderadamente que alguém na empresa conversou com eles sobre o progresso nos últimos três meses, com uma média de resposta de aproximadamente 3,43.

A análise das respostas revela que a maioria dos funcionários discorda ou discorda fortemente (respostas próximas a 1 e 3) com a afirmação, indicando que poucas conversas sobre o progresso ocorreram nos últimos três meses. No entanto, há algumas respostas mais altas, como 6 e 7, o que sugere que alguns funcionários podem ter tido conversas sobre seu progresso.

Gráfico 7 – Devolutiva sobre promoções na empresa



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Ao interpretar os dados do Gráfico 7, a afirmação foi acompanhada com a seguinte suposição: “Quando os chefes são muito próximos, pode bagunçar as decisões, porque as emoções e interesses pessoais podem falar mais alto do que fazer o melhor para a empresa”. Com base na média das respostas, que é aproximadamente 4,74, é possível inferir que os funcionários, tendem a concordar moderadamente com a afirmação de que a proximidade dos chefes pode influenciar as decisões de contratações ou promoções na empresa.

Alguns funcionários concordam fortemente (respostas próximas a 7) com a afirmação, indicando que acreditam que a proximidade dos chefes pode afetar as decisões de contratações e promoções. Outros discordam (respostas próximas a 1, 2 e 3), sugerindo que não acreditam que isso seja um problema na empresa.

A interpretação dos fatos leva a inferir que as percepções dos funcionários em relação à influência da proximidade dos chefes nas decisões de contratações e promoções são variadas.

4.1.1 Análise da pesquisa com os Empregados

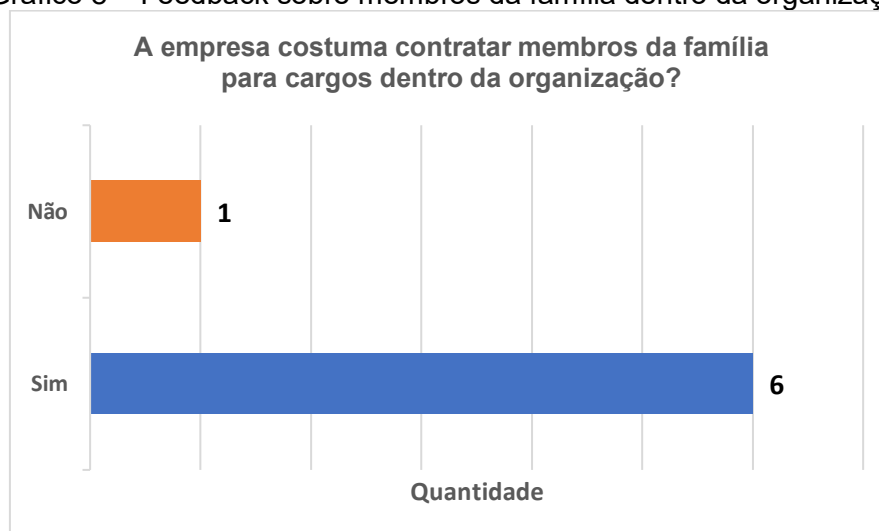
A pesquisa com os funcionários revelou uma diversidade de percepções em vários aspectos da empresa. Enquanto a maioria dos colaboradores acredita em seu potencial máximo na empresa, há opiniões divergentes sobre o reconhecimento no trabalho, formação de líderes, oportunidades de crescimento e conhecimento dos objetivos da empresa.

Além disso, a comunicação sobre o progresso dos funcionários nos últimos três meses foi considerada insuficiente. As percepções também variam quanto à influência da proximidade dos chefes nas decisões de contratações e promoções. Esses resultados destacam a importância de ações estratégicas, como melhorias na comunicação interna, desenvolvimento de líderes e processos transparentes de promoção, para criar um ambiente de trabalho mais coeso e alinhado com os objetivos da empresa.

4.2 Pesquisa com Gestores

A seguir, serão apresentados os gráficos resultantes da pesquisa com os gestores em empresas familiares.

Gráfico 8 – Feedback sobre membros da família dentro da organização

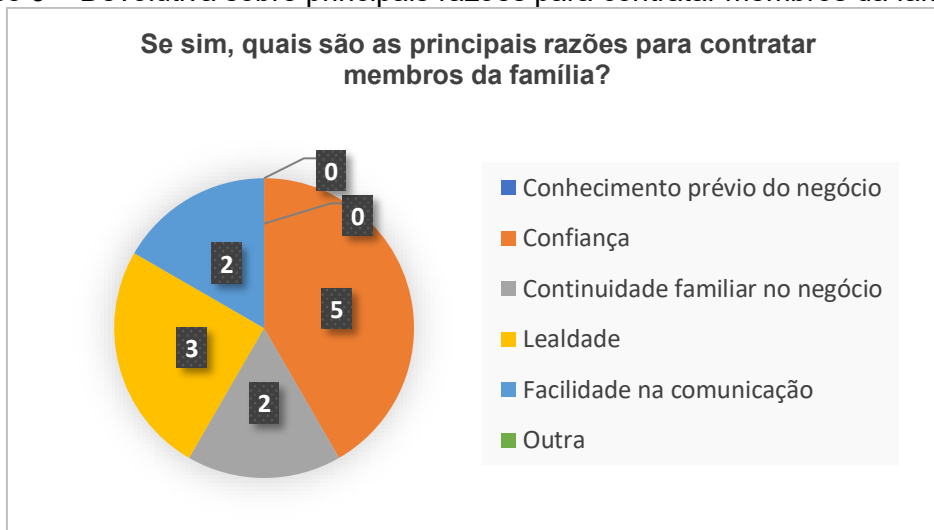


Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Na análise do Gráfico 8, a média das respostas indica que a maioria dos participantes (6 em 7) respondeu "Sim" à pergunta, sugerindo que a empresa tem a prática de contratar membros da família para cargos internos. A variação nas respostas é baixa, com apenas uma resposta "Não". Isso indica que a maioria dos respondentes concorda com a prática da empresa.

Com base nas respostas, a prática de contratar membros da família para cargos na empresa é uma realidade. A presença de múltiplas respostas "Sim" indica que essa prática é comum ou pelo menos percebida como tal pelos funcionários.

Gráfico 9 – Devolutiva sobre principais razões para contratar membros da família

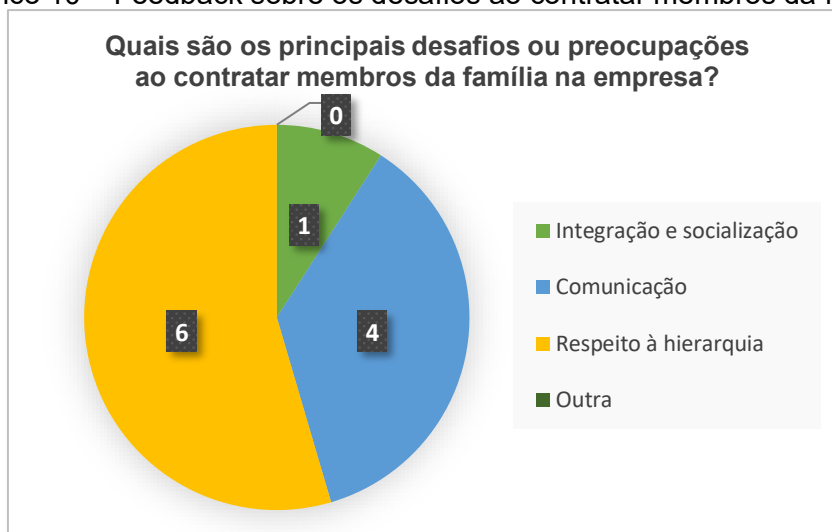


Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Considerando que a resposta da pergunta apresentada no Gráfico 8 fosse “sim”, foi realizada outra questão com base nas respostas, como mostra o Gráfico 9. É evidente que a confiança e a lealdade são as razões mais frequentes mencionadas para a contratação de membros da família. “Confiança” foi citada em seis respostas, e “lealdade” em cinco respostas. Além disso, “facilidade na comunicação” e “continuidade familiar no negócio” foram mencionadas, mas em menor frequência, com duas respostas cada. A presença repetida de “confiança” e “lealdade” sugere que esses são fatores fundamentais na decisão de contratar membros da família para cargos na empresa.

Pode-se concluir que a confiança e a lealdade são as razões mais comuns para a contratação de membros da família na empresa. Além disso, a facilidade na comunicação e a continuidade familiar desempenham papéis em menor grau.

Gráfico 10 – Feedback sobre os desafios ao contratar membros da família



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Diante do Gráfico 10 a análise destaca a recorrência de preocupações em três áreas-chave ao lidar com a contratação de membros da família: respeito à hierarquia, comunicação e integração/socialização.

A repetição da preocupação com o respeito à hierarquia destaca a importância crucial de manter uma estrutura organizacional clara ao empregar familiares, visando evitar conflitos de autoridade.

A ênfase na comunicação eficaz sublinha a necessidade de um diálogo aberto entre membros da família e outros colaboradores, essencial para prevenir mal-entendidos e manter operações fluidas.

Embora não explicitamente mencionadas, as preocupações subjacentes sobre integração e socialização indicam a importância de incorporar os membros da família de maneira eficaz na cultura organizacional, sendo a comunicação e o respeito à hierarquia fundamentais nesse processo.

Gráfico 11 – Devolutiva sobre processo de seleção e recrutamento para membros da família



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

A maioria das respostas do Gráfico 11 indica que há um processo de seleção formalizado tanto para membros da família quanto para pessoas que não são da família. Essa tendência sugere que a empresa adota uma abordagem que busca aplicar procedimentos de contratação consistentes e transparentes para todos os candidatos, independentemente de suas relações familiares.

Com base nas respostas, as empresas demonstram um compromisso com a igualdade de oportunidades no processo de seleção e recrutamento, incluindo tanto membros da família quanto pessoas externas à família. Essa abordagem pode ser vista como uma medida para promover a transparência e a equidade no ambiente de trabalho.

Gráfico 12 – Devolutiva sobre programas de desenvolvimento

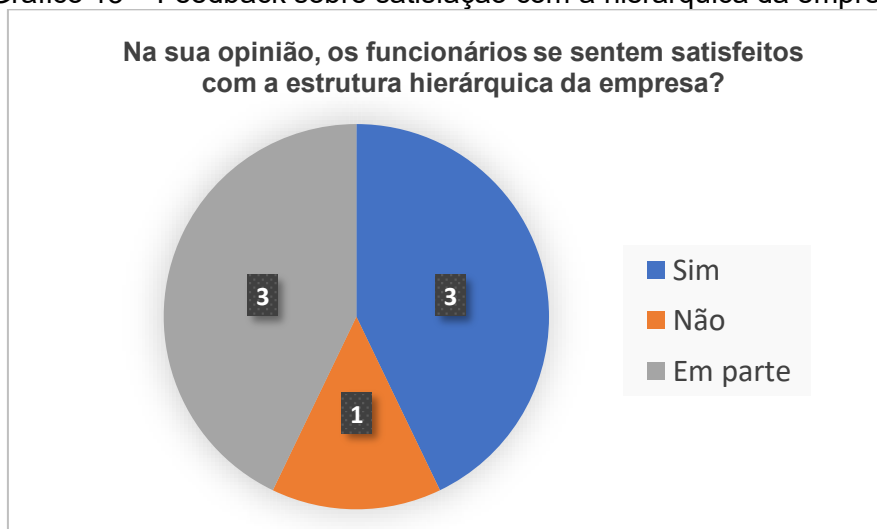


Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Ao considerar as variações das respostas apresentadas no Gráfico 12, com algumas indicando que a empresa oferece programas de desenvolvimento profissional ou treinamento (duas respostas "Sim" e uma resposta "Às vezes") e outras indicando que não há oferta de tais programas (três respostas "Não" e duas respostas "Às vezes"). Isso mostra que as percepções dos funcionários sobre a disponibilidade desses programas podem variar.

Com base nas respostas, parece haver uma falta de clareza ou consistência na oferta de programas de desenvolvimento profissional ou treinamento na empresa.

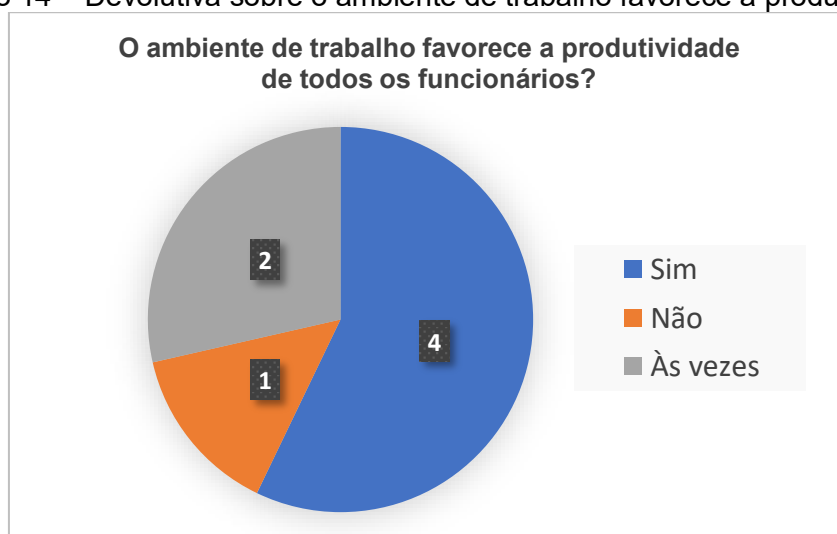
Gráfico 13 – Feedback sobre satisfação com a hierárquica da empresa



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Analisando o Gráfico 13, as respostas indicam uma variedade de percepções dos funcionários. Três gestores responderam "Sim", indicando que acreditam que seus empregados estão satisfeitos com a estrutura hierárquica. No entanto, duas respostas indicam que os funcionários não estão satisfeitos ("Não"), e duas respostas indicam que a satisfação é parcial ("Em parte"). Isso demonstra que as opiniões dos gestores a estrutura hierárquica da empresa são variadas. Não é possível tirar uma conclusão definitiva

Gráfico 14 – Devolutiva sobre o ambiente de trabalho favorece a produtividade

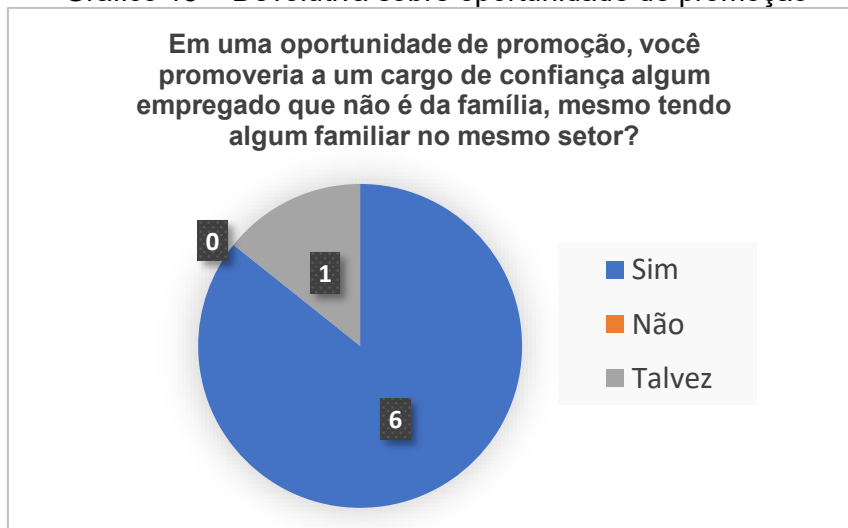


Fonte: elaborados pelos autores (2023).

Diante das informações visuais do Gráfico 14, a maioria das respostas indica que o ambiente de trabalho favorece a produtividade dos funcionários (três respostas "Sim" e uma resposta "Às vezes"). No entanto, uma resposta "Não" e duas respostas "Às vezes" sugerem que nem todos os funcionários podem se beneficiar igualmente do ambiente de trabalho em termos de produtividade.

Com base nas respostas, a maioria dos funcionários parece acreditar que o ambiente de trabalho é favorável à produtividade. No entanto, é importante levar em consideração as respostas que indicam que nem todos se beneficiam igualmente.

Gráfico 15 – Devolutiva sobre oportunidade de promoção



Fonte: elaborados pelos autores (2023).

No contexto do Gráfico 15, todas as respostas indicam que o respondente estaria disposto a promover um funcionário a um cargo de confiança, mesmo que haja um familiar no mesmo setor. Isso sugere uma forte tendência em favor da promoção com base no mérito e na confiança, independentemente de relações familiares.

Com base nas respostas, parece haver um compromisso com a promoção com base no mérito e na confiança, em vez de favorecer ou desfavorecer funcionários com base em relações familiares. Isso é uma prática positiva que promove a justiça no ambiente de trabalho e a meritocracia. Essa abordagem pode contribuir para um ambiente de trabalho mais equitativo e transparente.

Quadro 1 – Comentários dos gestores

Respostas
“Trabalhar com familiares é sempre muito complicado.”
“Trabalhar com parente as vezes pode ser a pior experiência, mas em alguns casos acaba dando certo”

Fonte: elaborados pelos autores (2023).

No final da pesquisa, um espaço foi disponibilizado para que os gestores pudessem expressar seus comentários adicionais de maneira mais informal. Dois gestores aproveitaram essa oportunidade para compartilhar suas perspectivas sobre a dinâmica de trabalho com membros da família. Suas observações estão presentes no Quadro 1. Esses comentários refletem a ideia comum de que misturar relações familiares com trabalho pode ser desafiador, mas o segundo também deixa espaço

para a possibilidade de sucesso em determinadas circunstâncias. A dinâmica exata dependerá de vários fatores, incluindo a natureza do trabalho, a comunicação efetiva entre os membros da família e a capacidade de separar as relações familiares das profissionais.

4.2.1 Análise da pesquisa com os Gestores

A pesquisa com gestores revela uma prática comum de contratação de membros da família para cargos internos na empresa, sendo a confiança e a lealdade apontadas como principais motivos. Contudo, desafios como respeito à hierarquia, comunicação e integração social foram identificados.

O processo de seleção para membros da família parece ser formalizado, indicando um compromisso com a igualdade de oportunidades, mas a oferta inconsistente de programas de desenvolvimento profissional sugere a necessidade de melhorias. As opiniões sobre a satisfação com a estrutura hierárquica são variadas, destacando a importância de avaliações mais aprofundadas. Apesar de variações na percepção do ambiente de trabalho, a disposição dos gestores em promover com base no mérito é vista como positiva. Comentários adicionais enfatizam a complexidade das relações familiares no ambiente de trabalho. Em conclusão, a empresa enfrenta desafios e oportunidades relacionados à contratação de membros da família.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar a pesquisa sobre "Gestão Familiar e Insatisfação do Empregado", é possível destacar os insights significativos obtidos ao explorar a dinâmica peculiar que envolve empresas geridas por famílias. A pesquisa explorou a relação entre gestão familiar e satisfação do empregado. Os resultados desta pesquisa revelam uma relação complexa entre a gestão familiar e a satisfação do empregado. Observa-se padrões distintos, indicando que, em alguns casos, a proximidade familiar pode promover um ambiente de trabalho positivo, enquanto em outros, surgem desafios que contribuem para a insatisfação dos colaboradores. A análise das percepções dos funcionários e gestores oferece uma visão abrangente das dinâmicas internas, destacando áreas de força e oportunidades de melhoria.

A pesquisa atingiu seus objetivos ao proporcionar uma compreensão da relação entre gestão familiar e satisfação do empregado. A abordagem mista de questionários qualitativos e quantitativos proporcionou uma compreensão aprofundada, destacando áreas de força e oportunidades de melhoria.

Sugere-se examinar em futuras pesquisas estratégias inovadoras para atenuar a insatisfação dos colaboradores e avaliar a necessidade de formação para membros da família em papéis específicos.

Em conclusão, ao implementar estratégias específicas, as empresas familiares podem fortalecer sua cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e eficiente. O compromisso contínuo com a pesquisa é essencial para desenvolver práticas de gestão adaptáveis às nuances únicas das empresas familiares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMCHAM. **Empresa Familiar: Características, Tipos, Desafios e Dicas para Dar Certo**. 01 de agosto de 2022. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/empresa-familiar-caracteristicas-tipos-desafios-e-dicas-para-dar-certo>>. Acesso em: 23 de ago. de 2023.

BRAGANÇA, Bruna Gabriela Oliveira; FLORES, Thaysa Rocha. **A importância do RH estratégico nas organizações de trabalho**. Belo Horizonte: Centro Universitário Una, 2021.

CATANEO, Deisiane V. S. **Fatores Determinantes na Motivação dos Colaboradores de uma Empresa Familiar Localizada no Município de Urussanga - SC**. Criciúma, 2016.

DELIGHTED. **Employee Satisfaction Survey Questions**. Disponível em: <<https://delighted.com/pt-br/blog/employee-satisfaction-survey-questions>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Significado de Motivação**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/motivacao/>>. Acesso em: 16 de ago. de 2023.

ECONODATA. **Ranking das 100 Maiores Empresas em Fernandópolis, SP por faturamento**. Disponível em: <<https://www.econodata.com.br/maiores-empresas/sp-fernandopolis/>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

FEEDZ. **Perguntas para pesquisa de satisfação do colaborador**. 15 de abril de 2022 Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/perguntas-para-pesquisa-de-satisfacao-do-colaborador/>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murilo. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados**. In: Revista científica eletrônica de administração. dez. de 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023

JP&F CONSULTORIA. **A atuação do RH em empresas familiares**. Publicado em 28 de março de 2017. Disponível em: <<https://jpefconsultoria.com.br/artigos/a-atuacao-do-rh-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 23 de ago. de 2023.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1987. 171p.

LOUZADA, Fernanda. **Gestão de Recursos Humanos: um olhar para o futuro**. [S.l.], Núcleo do Conhecimento, 2017. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-recursos-humanos>> Acesso em: 10 jun. 2023.

OLIVEIRA, H.H; HONÓRIO, L.C., **Human resources practices and organizational commitment: connecting the constructs in a public organization**, RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 4, 2020.

PREMIUM ESSENTIAL KITCHEN. **87 Perguntas para uma pesquisa completam de Clima Organizacional**. Disponível em: \<<https://somospremium.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional-perguntas/>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROHR, Rebeca. **Motivação no trabalho: o que é, importância e como aumentá-la**. 30 de agosto de 2022. Disponível em: <<https://mereio.com/blog/motivacao-no-trabalho/>>. Acesso em: 16 de ago. de 2023.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2023.

SILVA, Vanessa Foletto et al. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.