

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS CONFLITOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO NA RÁDIO “Y” DE RIVERA – URUGUAI

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN CONFLICT OF A FAMILY BUSINESS: A STUDY OF RADIO “Y” FROM RIVERA – URUGUAY

María Eugenia Viera Grau
mau.viera.grau@gmail.com

Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão
sebastiaocerqueira@hotmail.com

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral Identificar a influência da cultura organizacional nos conflitos da Rádio Y de Rivera – Uruguai, uma empresa familiar. De modo mais específico buscou-se caracterizar a Rádio Y como empresa familiar, conhecer a cultura organizacional da Rádio Y e verificar quais os conflitos mais frequentes na empresa familiar estudada. Em termos metodológicos, realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. O instrumento utilizado na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Como método de análise de dados, utilizou-se a análise interpretativa. Foi possível verificar que existem conflitos organizacionais que afetam os relacionamentos familiares, assim como existem conflitos familiares que acabam repercutindo no funcionamento da empresa. Muitos dos conflitos se dão por falta de uma boa comunicação no que diz respeito à execução das tarefas diárias, bem como se dão pela falta de organização no que tange à delegação de funções ou papéis dentro da empresa. Constatou-se que, tanto o proprietário como os integrantes da família que compõe a Rádio Y, são cientes de serem os causadores de muitos dos conflitos existentes, porém não expressaram ver uma solução clara ou aplicável a curto prazo para mudar essa realidade conflitiva que afeta a organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Conflito Organizacional; Empresas Familiares.

ABSTRACT

The present research has as general objective to identify the influence of the organizational culture in the conflicts of Radio Y of the city of Rivera - Uruguay, a family business. More specifically, the aim was to characterize radio Y as a family business, to know the organizational culture of radio Y and to verify the most frequent conflicts in the family business studied. In methodological terms, a descriptive, qualitative approach was carried out. The instrument used in the data collection was the semi-structured interview. As a method of data analysis, interpretative analysis was

used. It was possible to verify that there are organizational conflicts that affect family relationships, just as there are family conflicts that end up affecting the operation of the company. Many of the conflicts are due to lack of good communication regarding the execution of daily tasks, as well as lack of organization regarding the delegation of roles or roles within the company. It was found that both the owner and the members of the family that make up Radio Y are aware of being the cause of many of the existing conflicts, but did not express a clear or short-term solution to change this conflicting reality that affects the organization.

Keywords: Organizational culture; Organizational Conflict; Family Business.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general Identificar la influencia de la cultura organizacional en los conflictos de la Radio Y de Rivera – Uruguay, una empresa familiar. De forma más específica se buscó caracterizar la Radio Y como empresa familiar, conocer la cultura organizacional de la Radio Y y verificar cuales son los conflictos más frecuentes en la empresa familiar estudiada. En términos metodológicos, se realizó una investigación descriptiva, con un abordaje cualitativo. El instrumento utilizado en la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada. Como método de análisis de datos, se utilizó el análisis interpretativo. Fue posible verificar que existen conflictos organizacionales que afectan las relaciones familiares, así como existen conflictos familiares que acaban repercutiendo en el funcionamiento de la empresa. Muchos de los conflictos se dan por falta de una buena comunicación en relación a la ejecución de tareas diarias, así como se dan por falta de organización referente a la delegación de funciones o papeles dentro de la empresa. Se constató que, tanto el propietario como los integrantes de la familia que componen a Radio Y, son conscientes de ser los causantes de muchos de los conflictos existentes, sin embargo no expresaron ver una solución clara o aplicable a corto plazo para cambiar esa realidad conflictiva que afecta la organización.

Palavras chave: Cultura Organizacional; Conflicto Organizacional; Empresas Familiares.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos observa-se que as empresas familiares estão ganhando destaque e são grupos de negócios importantes no mundo inteiro, nascem do sonho de um empreendedor, crescem através da constância, perseverança e dedicação do seu fundador e quando passadas para outros familiares podem progredir ou ser levadas ao seu fim. Todas as organizações familiares são diferentes, com as mais variadas formas e características, porém possuem uma particularidade em comum: são provenientes de histórias vinculadas a uma família.

Lodi (1998) afirma que para a empresa ser familiar, a mesma deve estar interligada ao fator hereditário, com um nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador, o mesmo autor caracteriza a empresa como pessoal e não familiar.

Martins e Menezes (1999) acrescentam que para caracterizar uma empresa como familiar, essa deve ter relação entre propriedade e controle. O conceito de empresa

familiar como objeto de estudo é relativamente novo, porém, tem sido uma realidade sempre. As empresas familiares antigas foram e até são dirigidas pelo fundador com marcantes critérios pessoais. Mesmo nos casos das empresas familiares mais humildes e que depois são convertidas em multinacionais, frequentemente seguem sendo dirigidas com os mesmos estilos e critérios dos fundadores.

Miorin (2014), explica que muitas vezes as empresas familiares são vistas como menos profissionais do que organizações privadas e públicas ou outras formas de sociedades, pois não são entendidas como um tipo de organização com seu próprio conjunto de características, diferentes das outras. Também, pode-se mencionar que uma das suas debilidades é a resistência a mudança e tem uma maior vulnerabilidade perante os conflitos familiares.

Segundo Casanova (2013), 35% das empresas dos países mais ricos são familiares. Entre elas, destacam-se empresas como Ford, Wal-Mart, Samsung e BMW. No Uruguai, considera-se que mais do 80% das empresas são familiares. Porém, o autor destaca que somente 15% das empresas familiares chegam à terceira geração.

Gersick *et al.* (1997) defendem que nos Estados Unidos, aproximadamente 40% das empresas familiares fracassam no primeiro ano de funcionamento, 60% em menos de dois anos e cerca de 90% até o décimo ano.

A complexidade das empresas familiares se origina nos vínculos entre família, propriedade e gestão. Assim, o indivíduo que é pai é também gerente, acionista, diretor e proprietário. Desta forma não existe uma divisão clara entre a área familiar e empresarial. Lodi (1984) defende que os problemas entre os membros da família, desgastam e afetam a funcionalidade da empresa.

Pode-se notar que as empresas familiares tem uma cultura que esta muito associada à família ou a personalidade do seu proprietário. Embora a cultura organizacional tenha sido um tema pesquisado profundamente na década de 50 fora do Brasil, apenas na década de 80 é que se deu maior atenção no país. Assim passou a ser um dos maiores assuntos em debate na Psicologia do Trabalho, tanto nas publicações da imprensa em geral como na academia (FREITAS, 1991).

Na visão de Carvalho (*apud* CARVALHO. C; RONCHI. C, 2005, p. 17), a cultura organizacional é de suma importância para a gestão de uma organização, pois tanto o modo de operação da empresa quanto a sua estratégia e os objetivos, são influenciados pelos elementos culturais. Desvendar o papel da cultura na vida organizacional é de suma importância quando se deseja torná-la mais eficaz e eficiente.

Como mencionado anteriormente, uma organização familiar nasce de uma ideia ou projeto de uma pessoa ou pessoas interligadas familiarmente, nestas organizações o poder tende a centralizar-se no proprietário ou gerente da organização, sendo ele quem delega as responsabilidades para os demais integrantes da empresa. Porém na visão de Castejón (2009), como a ideia central foi de uma ou poucas pessoas, parece ser difícil para elas poderem distribuir responsabilidades de forma imparcial, equitativa e adequada, respeitando as habilidades de cada um dos membros da organização. É conveniente que um profissional formado ocupe determinado cargo e não outorgá-lo a um membro da família às vezes sem competência para a função. Este tipo de decisão muitas vezes acaba determinando a sobrevivência ou morte da organização.

Qualquer tipo de organização formada por capital humano gera, pelas diferentes perspectivas e personalidades, algumas diferenças que podem derivar em conflitos na gestão da empresa. Com base no pensamento de Castejón (2009), esses tipos de desencontros acontecem com mais intensidade em empresas onde não existe uma separação clara entre os assuntos da empresa com os da família. Assim, o autor explica que qualquer conflito típico de uma organização, adquire uma nova dimensão que

deriva-se dos vínculos de parentesco que agregam fatores emocionais a os já existentes na área profissional.

Da mesma forma Gersick (1999), explica a dificuldade de exercer autoridade entre pessoas com grau de parentesco. O autor diz que muitas vezes os fracassos sensacionais opacam a beleza de empreendimentos familiares com um bom funcionamento.

Ainda, Perdomo (2011) explica que nas empresas familiares existem diferentes motivações, interesses e necessidades tanto da gestão da organização como da família. Essa complexa situação requer de um especial esforço para acordar visões, estabelecer prioridades e tomar decisões, que geralmente expõe diferenças e conflitos. O autor destaca que um 90% das empresas familiares no Uruguai por ele estudadas, não possuem protocolo para a realização das suas atividades, e a maioria tampouco tem processos estabelecidos para tratar assuntos familiares em relação à empresa.

Perante a realidade da dificuldade em entender, evitar e solucionar os conflitos nas organizações familiares, com suas culturas próprias, percebeu-se a necessidade de pesquisar sobre como a cultura organizacional da empresa estudada afeta os conflitos nesta empresa. Assim surgiu a pergunta central da pesquisa: **Qual a influência da cultura organizacional nos conflitos da Rádio “Y” de Rivera - Uruguai, uma empresa familiar?**

Para responder a questão acima, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: **Identificar a influência da cultura organizacional nos conflitos da Rádio Y de Rivera – Uruguai, uma empresa familiar.**

A partir desse objetivo geral, delineararam-se os objetivos específicos do presente estudo:

- a) Caracterizar a Rádio Y de Rivera - Uruguai como familiar;
- b) Conhecer a cultura organizacional da Rádio Y de Rivera - Uruguai;
- c) Verificar quais os conflitos organizacionais mais frequentes na Rádio Y de Rivera Uruguai.

Desta forma, este estudo aborda o conflito em uma empresa familiar de rádio comunicação da cidade de Rivera - Uruguai, mas com difusão também para Santana do Livramento, localizada no lado Brasileiro. A empresa estudada, seguindo critérios necessários para radiodifusão, apresenta em sua estrutura interna e nas suas relações de trabalho questões que não são muito comuns em outras rádios, tanto nas de Rivera quanto nas de Santana Livramento, como por exemplo, questões legais que são diferentes nos dois países. Da mesma forma, muitas pessoas que compram espaços para divulgação e propaganda, assim como para programas são brasileiras e uruguaias.

O estudo tornou-se relevante por relacionar conceitos da literatura sobre as empresas familiares e os conflitos gerados na gestoria, assunto de importante discussão atualmente. Assim, estabeleceu-se uma fundamentação teórica que servirá de base para outras pesquisas que abordem o mesmo tema desenvolvido.

Espera-se com esse estudo contribuir com empresa estudada para que possa distinguir, rever e analisar a gestão praticada atualmente na organização, a traves do conhecimento dos autores e estudiosos no tema apresentados no trabalho.

Para o administrador da empresa em questão, os resultados adquiridos neste estudo serão uma ferramenta de auxílio no seu trabalho, pois visa evitar conflitos que afetem o funcionamento da gestão familiar em uma organização.

Na percepção de Aguirre, Borgeaud e Jater (2009) apesar de que as empresas familiares representam uma porcentagem importante das organizações do Uruguay, são

limitadas as investigações em relação a prevenção e resolução dos conflitos. Por este motivo esta pesquisa é também relevante.

A continuação apresenta-se um breve aporte teórico para compreender melhor os conceitos de cultura organizacional, empresas familiares e delegação de responsabilidades em organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estudando diferentes autores sobre o conceito de empresa familiar, é difícil chegar-se a um consenso sobre uma ou a melhor definição, já que muitas as diferentes perspectivas sobre o assunto. No entanto, com o intuito de melhor conhecer o tema ora estudo, traz-se à tona nesta pesquisa a Empresa Familiar, a Cultura Organizacional e Conflitos em Empresas Familiares.

2.1 EMPRESAS FAMILIAFRES

Estudando diferentes autores sobre o conceito de empresa familiar, e difícil chegar a um consenso de uma só definição, já que existem diferentes perspectivas sobre o assunto.

Com base no pensamento de Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) a empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família desempenham o controle administrativo sobre a mesma, por possuir grande parte da propriedade do capital.

Já Oliveira (1999), explica que a empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de forma hereditária partindo de uma ou mais famílias. Sendo assim, esta visão exclui das empresas familiares aquelas que dão continuidade aos seus trabalhos por um primo, ou neto que trabalhe na empresa, mas que não esteja nos cargos decisórios da mesma.

Em contraposição com a percepção de Oliveira, para Giglioti (2004) empresas familiares são aquelas de iniciativa privada, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família, independentemente se passou por uma ou várias gerações, se estão esses membros da família nos cargos decisórios ou não.

Porém, Donneley (1967) afirma que a empresa familiar é aquela que conserva o vínculo familiar por no mínimo a duas gerações. Também, defende que outra característica desta modalidade organizacional é que existe uma interligação do relacionamento de influencias recíproca entre a família e a empresa.

É assim que Lodi (1978) defende que uma empresa na que o fundador não possui herdeiros não pode ser caracterizada como organização familiar. O autor explica também, que se uma família investe certo capital em um empreendimento, mas não faz parte da gestão do mesmo, não pode se considerar empresa como familiar e sim “empresa de capital familiar”.

Freitas e Krai (2010) divergem de opinião acima, pois acreditam que para definir uma empresa como familiar propriedade não é suficiente, já que é necessária a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos importantes sejam ocupados por membros da família proprietária.

Tendo em conta estes diferentes pontos de vista dos autores, vemos que existem diversas concepções no que concerne a o que efetivamente é ou não uma empresa familiar. Porém, é visível que a maioria dos autores mencionados concordam que o fato de a empresa ser controlada ou administrada por uma família é o que a faz em certa forma ser uma empresa familiar.

Conforme Gersick *et al.* (1997), as pessoas inseridas na empresa familiar podem desempenhar atividades em três diferentes áreas da organização: gestão, propriedade e família. Assim, esses mesmos indivíduos podem ser dentro da organização chefes, efetuando as tarefas como tal, mas dentro da esfera familiar filhos, devendo respeito e submissão aos seus pais.

Casanova (2013) aborda que como administrador espera-se de uma organização (seja ela familiar ou não) principalmente eficiência e produtividade. Já como família, compreensão, generosidade, solidariedade, entre outros. Nessas circunstâncias, é frequente o traslado dos inevitáveis conflitos familiares no âmbito da empresa, assim como a dificuldade na aplicação de sanções entre outras medidas pertinentes. Ve-se então desta forma um choque entre os autores envolvidos.

Na visão de Lodi (1993) destacam-se alguns pontos entendidos como forças de uma empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados que é vista como mais definida dentro deste tipo de empresa;
- b) O nome da família que pode ter reputação na região, no estado, ou no país;
- c) A escolha certa do sucessor na direção do negócio, causa respeito pela empresa;
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre os membros das diferentes áreas da empresa, e também faz com que, nos momentos de perdas, a empresa seja sustentada pelos acionistas;
- e) O sistema de decisão é mais ágil e rápido;
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais; e
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Um ponto a ressaltar é a profissionalização dos integrantes das organizações familiares. Algumas vezes os integrantes destas organizações ocupam cargos por afinidade conseguindo desta forma não desempenhar o seu posto de forma plena.

Por outra parte Lodi (1993, p. 25) entende que a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos importantes:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e assessoramento externo para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais progredidas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Da mesma forma, os aspectos “profissionais” não são os únicos que podem ser levados em consideração em uma empresa familiar. Muitas vezes, vários membros de uma família desempenham-se, trazendo valores aprendidos em casa. As famílias, para Minuchin (1990), são agregações sociais que, com o passar do tempo adotam ou recusam funções de proteção e de socialização dos seus membros, como resposta às necessidades da sociedade a que pertencem.

2.1.1 MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS

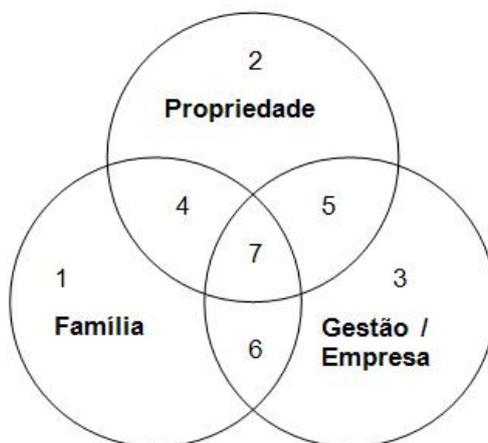
O “Modelo dos três círculos”, conforme Tagiuri (1996) é uma adaptação melhorada do antigo modelo de dois sistemas (*Bivalent Atributtes*), apresentado nos anos 80. Este novo modelo de três círculos, tem sido uma excelente ferramenta gráfica

para analisar como é e como pode chegar a ser uma família que esta a cargo de uma organização e com que possíveis conflitos e interesses pode se encontrar.

O autor entende que as empresas familiares podem se desenvolver a partir destas três subsistemas interdependentes: gestão, propriedade e família (Figura 1). Cada um dos sete espaços no modelo dos três círculos determina em grande medida o tipo de relacionamento, interesses, expectativas e o posicionamento de um indivíduo em relação a sua família empresaria e a sua empresa familiar.

Na visão de Kets de Vries *et al.* (2009) o modelo de três círculos adapta de melhor maneira as diferentes intenções e elementos da organização familiar, buscando assim, entender o motivo das empresas que procuram destacar de forma excessiva o sistema organizacional por cima das convicções familiares, podendo gerar assim diferentes conflitos.

Figura 1 – Modelo dos Três Círculos



Fonte:Tagiuri (1996), adaptado pela autora.

Ainda na visão de Vries *et al.* (2009), vale ressaltar que para realizar um diagnóstico da empresa familiar, deve-se situar a cada um dos membros da família e da empresa familiar no espaço correspondente dentro das sete opções que oferece o modelo conforme apresentado na Figura 1:

- a) O número 1 da figura anterior representa os membros da família;
- b) O número 2 da figura anterior representa as pessoas com participação na propriedade da empresa;
- c) O número 3 representa os diretivos e funcionários da empresa;
- d) O número 4 da figura anterior representa os familiares proprietários que não trabalham na empresa;
- e) O número 5 da figura anterior representa os trabalhadores ou diretivos não familiares com participação na propriedade;
- f) O número 6 representa os familiares que trabalham na empresa mas não são proprietários; e

- g) O número 7 representa os trabalhadores ou diretos familiares com participação na propriedade.

A continuação passa-se a tratar a cultura organizacional, abordando-se diferentes conceitos e percepções assim como os diferentes níveis de manifestação dentro de uma organização.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um tema que vem se tratando há muitos anos, porém ultimamente está presente em pesquisas de muitos estudiosos que a tem como ponto de referencia para pesquisas. Na literatura especializada encontram-se diversos autores que tratam do tema muitas vezes de perspectivas diferentes.

Kissil (1998) mostra que a cultura organizacional é o conjunto de costumes e crenças constituídas por meio de: normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização. As percepções dos dirigentes e funcionários, e a mentalidade que predomina na organização são representados pela cultura organizacional. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Na mesma linha de pensamento, Mendes (2010) diz que cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos seus membros que diferencia uma organização das outras. Assim, o autor entende que a cultura organizacional acaba se transformando na personalidade que definira a organização.

Entretanto, Schein (2009) define a cultura organizacional como um conjunto de características e praticas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna.

Para Prahalad e Hammel (1995) a cultura organizacional pode ser entendida como a genética corporativa e sua conseqüente influência facilitadora nos processos de mudança.

Já Robbins (2004) define a cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que incidem em seu comportamento, e que a distingue das outras organizações.

Porém, Morales (2010) explica que quando trata-se de cultura organizacional, existem aspectos que coincidem perfeitamente com o estilo de liderança dos donos ou chefes da organização.

Schein (2009) ainda compara a cultura e a liderança numa empresa com dois lados de uma mesma moeda onde não pode-se entender uma sem a outra. Partindo disso, Morales (2010) comenta que quando tenta realizar uma descrição da cultura organizacional numa empresa familiar, sempre começa por conhecer da melhor maneira possível ao criador, dono ou gestor do negocio e as pessoas visíveis, permitindo poder ter uma ideia da "personalidade" da empresa.

Levando em conta os relatos de Schein (2009), considera-se que a cultura organizacional tem três níveis importantes nos quais se manifesta em um grupo ou organização:

- a) Artificialidades observáveis / artefatos: estão constituídos pela disposição física, vestimenta, maneira como os integrantes da empresa se tratam, odor e "clima" do lugar, intensidade emocional entre outros fenômenos.
- b) Valores compartilhados: estudam-se os valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas e documentadas de uma cultura em uma

organização. Este nível pode ser pesquisado através de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação.

c) Concepções básicas: reconhece-se as concepções adotadas através de observações mais intensas, de indagações mais focadas e do envolvimento de membros motivados do grupo. Constitui-se assim o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

Pode-se dizer então que mesmo que as organizações atuem no mesmo ramo, assim como cada pessoa, possuem características diferentes. Chiavenato (2004) explica que assim como todos os países tem sua própria cultura, as empresas também possuem suas culturas próprias e específicas.

Visto isto, a seguir passa-se a abordar o conflito no ambiente organizacional familiar, compreendendo-se a sua origem e desdobramentos no andamento dos negócios da família.

2.3 CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares têm muitas vantagens que facilitam o alcance do sucesso pessoal e econômico pela sua flexibilidade, união e metas compartilhadas. Porém, as vezes pode acontecer que o ambiente de trabalho não seja tão pacífico e existam desentendimentos pessoais e profissionais. Como consequência dessas diferenças, Castejón (2009) explica que as inter-relações entre a família e a empresa geram problemas e conflitos que não somente devem ser solucionados, mas saber evitá-los.

Com base no pensamento de Priberam (2008), conflito adquire uma conotação negativa, pois de acordo com o dicionário da língua portuguesa, está unida a ideia de alteração, desordem, pendência, choque, embate, luta, oposição e disputa, ou seja, ligado subjetivamente e intimamente ao ser humano.

Porém, Casillas *et al.* (2007) expõe que o conflito não é de todo negativo, pois através dele existe a possibilidade que surjam novas ideias, alternativas e experiências ajudando ao desenvolvimento da empresa. O mesmo autor explica que existem diversas percepções no modelo cognitivo de cada indivíduo que vem por trás dos aspectos pessoais, influenciando esta pessoa a ter suposições sobre as ações de outras pessoas através de acontecimentos vividos em outras ocasiões. A partir disto é gerada uma expectativa que muitas vezes não foi a realidade ocorrida dentro da organização dando origem a um conflito.

Também Castejón (2009) defende que os conflitos são necessários, pois a diversidade de opiniões é indispensável para resolver problemas e conseguir melhores resultados nas organizações. Entretanto, o autor comenta que se deve tomar cuidado com os conflitos, pois eles aparecem quando as coisas não estão claras. Quando as situações dão lugar a suposições ou interpretações equivocadas, a possibilidade de desacordo dentro da mesma família sobre temas de gestão do negócio acaba sendo inevitável.

Na percepção de Casillas *et al.* (2007), o aparecimento de conflitos é uma característica inerente as empresas familiares, pela diversidade de papéis que as pessoas desempenham dentro da organização. Podendo também, ser alterados os papéis que desempenham na área empresarial.

Continuando com as definições de conflito, para Chanlat (1996) o conflito é causado a partir do momento da interação social e, que após a primeira frustração ou desentendimento o conflito é desencadeado.

No ambiente organizacional, conflito é definido por Montana e Charnov (2003) como o desacordo entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da empresa.

Por outra parte Dubrin (2003), detalha que conflito é um processo de oposição e confronto que ocorre entre dois ou mais indivíduos nas organizações, quando as partes envolvidas desempenham o poder na busca de metas ou objetivos, e dificultam o progresso de uma ou várias metas.

Lodi (1984) classifica os conflitos dentro das seguintes categorias:

- a) Desentendimento quanto à direção dos negócios;
- b) Desempenho inadequado do sócio na gestão da empresa;
- c) Desempenho social comprometedor;
- d) Luta pelo poder;
- e) Política de distribuição de lucros;
- f) Política de remuneração dos acionistas – administradores e uso dos benefícios da empresa;
- g) Incompatibilidade de estilos e de gênios;
- h) Modificações estruturais que afetam os cargos dos acionistas – administradores;
- i) Política de nomeação ou de entrada de parentes na empresa;
- j) Uso pessoal indevido do nome da empresa para negócios pessoais;
- k) Sucessão da presidência; e
- l) Distribuição disfarçada de lucros através da prestação de serviços remunerados por parte de alguns acionistas.

Por outro lado, porém mais específico, Ricca (2010) divide os conflitos em dois tipos: complexos e simples. Os conflitos complexos são definidos pelo autor como aqueles que as relações interpessoais obstruem as soluções dos negócios, conseqüentemente trazem para a empresa dificuldades e problemas pessoais sem decisão, gerando mais conflitos na organização. Os conflitos simples são os que as relações pessoais não interferem no negócio. Porém não deixam de ser conflitos, mas bem mais simples que os complexos. As diferenças e problemas são deixados a parte da empresa podendo-se analisar os pensamentos com tranquilidade e sabedoria administrando as soluções dos problemas.

Já Ricca (2010) defende que acabar com conflitos dentro das empresas familiares é algo praticamente impossível, pois o ego fala mais alto dentre os membros da família. Explica o autor que cabe ao fundador, saber separar os papéis de cada um, evitando expor assuntos particulares ou polêmicos diante de todos, evitando a intriga entre os herdeiros e possíveis sucessores.

Assim, Casillas *et al.* (2007) diz que usualmente ocorre que as organizações tentam evitar o conflito e acabam por esconde-los, posteriormente gerando conseqüências muito maiores. Por esse motivo, é importante saber administrar de forma cuidadosa os atritos dentro da organização para poder resolvê-los sem maiores dificuldades.

A maioria dos conflitos são inevitáveis, porém podem ser amenizados ou gerenciados de forma organizada. Para isso Perdomo (2011) sugere algumas técnicas de prevenção ou manejo de conflitos em organizações familiares:

- a) Identificar de forma clara os desacordos pontuais. Quando algo não é como se espera, tende-se a generalizar o problema. É importante definir claramente o problema em si.

- b) Tratar as diferenças como assuntos normais na empresa familiar. Afrontar o problema como uma situação normal, aceitando as diferenças de opiniões e papéis, ajuda no intercambio de informação.
- c) Procurar soluções criativas abrindo a porta a soluções compartilhadas.
- d) Aprender das diferenças e conflitos. Tendo em conta situações específicas e analisando-as adquirem-se novas respostas pertinentes nas diferentes etapas das empresas familiares.
- e) Regras claras e compartilhadas. Criar normas que orientem e deem ordem nos intercâmbios de informações.

Após discutirem-se os diferentes tipos e causantes de conflitos nas empresas familiares, passa-se a apresentar os aspectos metodológicos deste projeto.

3 METODOLOGIA

Mesmo sendo um tema de estudo bastante atual, já existem diversos estudos sobre empresas familiares percebidas por diferentes pontos de vista. Como diferencial, este estudo buscou observar uma empresa familiar uruguaia sob o ponto de vista de autores brasileiros e uruguaiois. Sendo assim, adotou-se a pesquisa do tipo descritiva, em que para Trivínos (2008), a pesquisa descritiva procura aprofundar a descrição de determinada realidade.

Em relação à abordagem da pesquisa, optou-se pela qualitativa, analisando as percepções dos atores envolvidos no andamento da organização estudada. Na percepção de Marconi e Lakatos (2011), a metodologia qualitativa procura analisar e interpretar aspectos de maior profundidade.

Por tratar-se em um caso específico, adotou-se o estudo de caso que será desenvolvido na RádioY de Rivera – Uruguai como o método no trabalho. Na visão de Yin (2010), o estudo de caso é geralmente utilizado como método de pesquisa em estudos da administração, já que surge no intuito de abarcar fenômenos complicados da sociedade partindo de uma investigação empírica.

Entretanto, Cervo *et al.* (2007), explica que o estudo de caso baseia-se na pesquisa sobre determinado sujeito ou grupo de indivíduos com o propósito de analisar múltiplos aspectos de sua realidade. Neste caso foram sujeitos da pesquisa o proprietário e funcionários. A empresa estudada foi chamada de Rádio Y para manter seu nome em sigilo conforme o solicitado pelos seus gestores.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada que realizou-se por um terceiro que nada tem a ver com a empresa, família ou investigação. Na percepção de Gil (2014), o significado de entrevista depende da técnica na que o pesquisador apresenta ao entrevistado, e tem como base perguntas que procuram aprimorar dados que contribuam para a pesquisa. O autor defende que existe a possibilidade de efetuar alterações por parte do investigador conforme o andamento da pesquisa. Assim, como trata-se de uma organização uruguaia e com colaboradores uruguaiois, as perguntas foram traduzidas e por tanto aplicadas em espanhol, assim como as respostas que foram citadas de forma textual conforme o relato dos entrevistados, também foram traduzidos ao português para a total compreensão do resultado deste estudo.

Nesta pesquisa foram aplicados dois instrumentos de coleta de dados: um para o proprietário da organização, e a outro para a totalidade dos funcionários, sendo eles

membros da família ou não. No total, foram sujeitos deste estudo 06 (seis) entrevistados, sendo 03 membros da família gestora (entre eles o proprietário), e 03 funcionários contratados. Desta maneira os entrevistados E1, E2 e E3 são colaboradores que trabalham na rádio, mas não fazem parte da família, enquanto que os entrevistados C1, C2 são parte da família, conforme Quadro 1 abaixo. Esta diferenciada a visão do proprietário da empresa pela sua perspectiva pessoal e diferenciada dos demais entrevistados.

Quadro 1 – Sujeitos da Pesquisa

SUJEITOS	CARACTERIZAÇÃO
Proprietário	Sócio Majoritária
C1	Esposa
C2	Filha
E1	Funcionário Contratado
E2	Funcionário Contratado
E3	Funcionário Contratado

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no pensamento de Marconi e Lakatos (2011, p. 281), “O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. O roteiro de entrevista foi fundamentado nos autores do referencial e constituído de perguntas para o proprietário da empresa familiar e outras perguntas para os funcionários e familiares envolvidos na organização.

O estudo também utilizou a observação participante, visto que a autora possui envolvimento com a organização estudada. Conforme Roesch (1999) a preocupação do pesquisador é levantar todos os significados atribuídos às coisas e reconhecidos pelos participantes para que se possa compreender o contexto que está sendo investigado. Para Roesch (1999) a percepção dos atores relacionados ao fenômeno é necessário para se poder visualizar e compreender a realidade, desta forma, conforme a autora, confirmando com os pesquisados a real interpretação do fenômeno.

Como método de análise de dados, usou-se a análise interpretativa, que conforme Severino (2012) com ela procura-se compreender o conteúdo dos discursos obtidos de maneira crítica, baseado nos conceitos do referencial teórico. Também, na visão de Roesch (2005) esta análise consiste em uma interpretação das falas dos entrevistados.

Após ter-se explanado sobre os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, a seguir passa-se às análises e interpretação dos dados coletados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A Rádio Y foi fundada no ano 1977, na cidade de Rivera, Capital do Departamento de Rivera no norte do Uruguai por um empresário que não soube levar o projeto adiante. Depois de dois anos de funcionamento, o fundador enfrentou uma crise econômica no país que fez com que a Rádio perdesse sua estabilidade e fosse à falência. Com base na observação participante e leitura de documentos da empresa familiar estudada, tem-se que no ano de 1979 o atual proprietário comprou o 50% da emissora, fez muitos investimentos, tornando a Rádio Y novamente viável e dois anos mais tarde

obteve o 100% do empreendimento, envolvendo a sua família no negócio e mantendo os funcionários até aquele momento contratados.

Com o aporte de investimento e a característica visionária da família, ou seja, os dois sócios (marido e esposa) que passaram a investir muito a partir de 1979 a Rádio Y voltou a ter seus momentos de muita popularidade. É necessário se destacar que nos anos 80 não existiam as rádios FM, ou seja, Frequência Modulada, no Uruguai, por tanto somente se escutava a transmissão em Amplitude Modulada – AM, mesmo assim a Rádio Y era uma rádio para jovens, com músicas internacionais na sua programação.

Logo, quando surgem as transmissões em FM, a Rádio Y adaptou a sua programação a esportes e notícias. Mais adiante começaram a surgir programas musicais e a rádio passou a ter um perfil de música tropical, seguindo a tendência cultural do Uruguai. Porém, com o tempo, isso foi deixando de funcionar como um diferencial de mercado radiofônico e se descobriu um nicho de mercado que crescia muito tanto no Brasil quanto nos países sul americanos, e a Rádio Y entra na era do perfil de radiodifusão evangélica, que diferente do que muitos pensam, também é uma tendência lucrativa a concessão de espaço para transmissão de programação religiosa.

Ao adquirir-se este perfil surgiram dúvidas por parte da sociedade sobre se o proprietário tinha se tornado pastor, se a Rádio Y tinha sido vendida ou se tinha feito alguma espécie de associação, entre outros comentários. A partir desse momento, começou-se um trabalho de reposicionamento da empresa frente ao seu público consumidor, sendo que nos dias atuais a Rádio Y tem uma grande audiência e isso está relacionado ao fato de atingir tanto o público brasileiro e quanto o uruguaio que vive na fronteira entre os dois países. Cabe ressaltar que a cidade brasileira de Santana do Livramento/RS tem uma população de 83 324 habitantes, conforme IBGE (2014). A cidade uruguaia de Rivera, capital do Departamento de Rivera tem uma população de 103.493 habitantes, sendo que juntas a Fronteira da Paz, como é denominada a confluência destas duas cidades possui uma população de aproximadamente 200.000 habitantes com um percentual de pessoas cristãs muito alto.

No que tange às análises dos dados coletados que são demonstrados a seguir, inicialmente foi observado o funcionamento da Rádio Y.

4.1 A Rádio Y como Empresa Familiar

A Rádio Y é uma rádio que tem 90% das suas transmissões dirigidas ao público cristão tanto uruguaio como brasileiro, principalmente de Santana do Livramento e Rivera. Nesse sentido, a rádio Y precisa respeitar as questões legais para radiodifusão uruguaia, entretanto com um alto alcance em solo brasileiro o que leva a essa rádio a ter um diferencial em relação a sua forma de se dirigir ao público. É importante ressaltar que a programação da rádio estudada é tanto em português quanto em espanhol, existindo assim público e clientes dos dois países. Ou seja, é uma rádio que dentre as rádios uruguaias de Rivera e dentre as rádios brasileiras de Santana do Livramento apresenta uma característica muito peculiar.

Nesta emissora trabalham atualmente o proprietário, a sua esposa, suas duas filhas e três colaboradores que não são parte da família.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) entendem que empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família desempenham o controle administrativo sobre a mesma, por possuir grande parte da propriedade do capital e essa perspectiva está diretamente relacionada com as narrativas dos entrevistados, em que na visão do entrevistado E1:

“A palavra já diz tudo, trata-se de uma empresa que é patrimônio de uma família, dirigida por essa mesma família, onde a família é quem está em todos os aspectos da empresa, como direção, coordenação funcionamento.”

Como visto anteriormente na fundamentação teórica, Lodi (1993) destaca alguns pontos entendidos como forças de uma empresa familiar, tais como a lealdade entre funcionários, a agilidade nas decisões, a sensibilidade social e política. Da mesma forma conseguiu-se distinguir entre as respostas dos entrevistados como vantagens ou forças da organização a flexibilidade no trabalho, a rapidez na comunicação e gestão, a lealdade, entre outros.

O proprietário explica que os processos decisórios assim como a comunicação são mais rápidos e menos formais que em outras organizações:

“Difícilmente se eu tenho que avisar a minha filha sobre um depósito no banco vou mandar um e-mail se somente posso bater na porta do seu quarto e avisar.”

Este pensamento vem ao encontro do pensamento de Lodi (1994) quando defende que o processo decisório é menos burocrático e mais ágil, possibilitando uma tomada de decisão mais imediata em determinadas situações.

Lodi (1993) entende que é importante ressaltar a profissionalização dos integrantes das organizações familiares. Neste estudo específico o proprietário explica que não são realizados cursos de profissionalização para os funcionários. Porém, defende que suas duas filhas fizeram faculdade de comunicação para poder gerenciar futuramente a empresa de forma profissional e não amadora.

Segundo Gersick *et al.* (1997), o modelo de três círculos é uma ferramenta gráfica para empresas familiares que divide o sistema da empresa familiar em três subsistemas interligados: gestão, propriedade e família. Qualquer indivíduo em uma organização familiar pode ser alocado em um dos sete papéis identificados nos círculos superpostos dos subsistemas.

Ao apresentar a figura do modelo dos três círculos para cada um dos entrevistados, solicitou-se a eles que fizessem uma distinção crítica da sua posição entre os subsistemas: gestão, propriedade e família. Assim, todos os entrevistados têm claro o entendimento sobre a atuação e o papel de cada membro, assim como os seus próprios papéis, como alega o entrevistado E2:

“Eu claramente estou na gestão da empresa mas não estou na família nem na propriedade, por isso seria a pessoa 3; já o proprietário é a pessoa 7 pois é da família, tem 100% da propriedade e trabalha na gestão da empresa. Suas filhas acredito que são pessoas 6 porque estão na gestão e na família, porém não na propriedade.”

4.2 Cultura organizacional da Radio Y de Rivera- Uruguai

Em relação à cultura organizacional, pode-se ver que na empresa estudada existem diversos valores e costumes compartilhados por todos os integrantes da organização, sejam eles membros da família ou não.

Robbins (2004) explica que a cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que incidem em seu comportamento, e que a distingue das outras organizações. Visto desta forma, o pensamento do E1 vem ao encontro com esse autor dizendo:

“O que é claramente visível, não sei se o mais importante, mas é que aqui trabalha-se com o sentido de família, de unidade, que todos nós jogamos para a mesma equipe. Que os interesses são realmente os mesmos, compartilhados. Não existindo essa disputa por querer obter preferências, não existe a competência entre colegas.”

Da mesma maneira que o entrevistado acima, todos os outros entrevistados identificaram valores similares como: respeito, companheirismo, responsabilidade, honestidade, entre outros. Assim, pode-se ver que são compartilhados por todos os membros da organização, o que vai ao encontro do que defende Mendes (2010), em que para esse autor a cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos seus membros que diferencia uma organização das outras.

Segundo as narrativas dos entrevistados, quando questionados sobre os valores da organização e a personalidade do proprietário, os mesmos entendem, de forma absoluta, que os valores vistos na organização estão ligados à personalidade do proprietário da empresa estudada, sendo que o proprietário, segundo os entrevistados sempre buscou trabalhar sob o regime de companheirismo mútuo entre os membros da família, e conseqüentemente, entre os demais funcionários da empresa. Esse pensamento está diretamente relacionado à explicação de Morales (2010), quando este aborda que na cultura organizacional, existem aspectos que coincidem perfeitamente com o estilo de liderança dos donos ou chefes da organização. Sobre os valores e a personalidade do proprietário, o entrevistado E3 ainda destaca que:

“Aqui todos trabalhamos pelo mesmo objetivo, sendo companheiros, realizando as nossas tarefas responsavelmente sem prejudicar ao próximo.”

Sobre a mesma questão relacionada aos valores e personalidade do proprietário, o entrevistado C1 relatou:

“Os valores sem dúvida alguma tem a ver com a personalidade do proprietário, pois existe um respeito transmitido por todos os funcionários (sejam da família ou não). Da mesma forma tem respeito pelo trabalhador, pelo seu salário, pelo seu estado de saúde e da sua família. Eu acredito que é sumamente diferenciada essa conduta ética que o proprietário tem perante seu trabalho e colaboradores.”

É importante ressaltar que os valores adquiridos na organização também são reconhecidos por aqueles funcionários que já não estão trabalhando mais na empresa por diferentes motivos. O proprietário comentou:

“É muito gratificante ver a mudança nas pessoas que trabalham na rádio ou já passaram por ela. E é ainda mais gratificante que eles mesmos reconheçam o seu crescimento pessoal pelo convívio dentro da empresa com os colegas.”

Pode-se ver desta maneira que, os valores e comportamentos compartilhados dentro da rádio Y ultrapassaram as portas da empresa, sendo adquiridos por todas as pessoas que por ali passaram.

4.3 Conflitos de empresas familiares na rádio Y de Rivera-Uruguaí.

Em relação aos conflitos, foi possível perceber que a empresa em estudo, possui conflitos que afetam à empresa e à família indistintamente. Conflitos gerados na família acabam repercutindo na empresa e vice-versa. Segundo o proprietário, os conflitos surgem porque os membros da família não têm os seus papéis bem definidos. Assim,

“cada um pensa que quem vai fazer é o outro e assim, muitas vezes ninguém faz o que é danoso ao negócio e gera conflito” (proprietário), sobre este aspecto, o entrevistado C2 expõe que:

“As delegações de responsabilidades não são nem formais, nem claras. Às vezes meu pai da uma ordem e minha mãe outra, que se bem pode-se resolver conversando, mas acabam gerando um pouco de desordem ou desentendimentos.”

Porém, os entrevistados E1, E2 e E3 que não são membros da família, relatam não perceber nenhum tipo de conflito particular entre o proprietário, sua esposa e filhas, muito menos entre os membros da família no que tange à empresa. O entrevistado E1 explica:

“As delegações de tarefas são bem demarcadas, acredito que por sermos uma empresa com poucos integrantes essa situação sempre acontece. Cada um sabe bem o que tem que fazer, aqui tem tarefas como pagamento de funcionários entre outras, que sabemos que estão delegadas aos integrantes da família. Em relação às substituições, sabemos que sempre alguém tem que estar, e se nenhum dos colegas de trabalho pode te substituir, você sabe que não pode pegar esse dia de folga.”

Como visto anteriormente, Priberam (2008) acredita que conflito tem uma conotação negativa, pois esta ideia está unida a de alteração, desordem, pendência, choque, embate, luta, oposição e disputa. Da mesma forma o proprietário da organização defende que para ele os conflitos são sempre negativos e “Gostaria que não existissem.”

Casillas *et al.* (2007), explica que o surgimento de conflitos é uma característica inerente às empresas familiares, pela diversidade de papéis que as pessoas desempenham dentro da organização. Assim, neste estudo, todos os entrevistados, tanto da família como não da família e o proprietário, concordam que os papéis de cada membro da família, especificamente, não estão definidos de forma clara, gerando assim confusões e desencadeando conflitos que alteram o funcionamento da organização. O entrevistado C2 diz:

“Os papeis na empresa não estão definidos claramente. Só sei que meu pai é quem se encarrega da parte técnica, e minha mãe é quem tem a palavra final referente à administração.”

Assim como Castejón (2009) explica que as inter-relações entre a família e a empresa geram problemas e conflitos. O proprietário diz:

“Alguns conflitos podem ser resolvidos de forma satisfatória, mas nem sempre. É muito importante ter cuidado de não ferir sentimentos, isso é o difícil das empresas familiares, pois se um funcionário é somente um funcionário, a ordem pode ser dada e exigida. Já com um filho é diferente pois tenho que ter cuidado de não feri-lo ou não misturar as coisas cotidianas do relacionamento normal entre pai e filho e o relacionamento empresarial.”

Desta forma pode-se notar que embora os conflitos familiares e empresariais existam e se influenciem mutuamente, os membros da empresa que não formam parte da família não os notam. Porém, isso não significa que eles não afetem o correto funcionamento da organização. Por tal motivo é sumamente importante trabalhar para melhora-los e tentar aboli-los.

A seguir, tem-se as considerações finais sobre o estudo em questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares vêm ganhando importância no cenário econômico mundial, sendo as responsáveis, em grande parte, pelo desenvolvimento dos países, pois essas organizações são pulverizadas e empregam centenas de milhares de pessoas. Cada organização familiar tem a sua peculiaridade, da mesma forma que as famílias que as compõem e que possuem diferentes características. Entretanto, a organização familiar tem um fator que a torna semelhante a outras organizações familiares, todas são provenientes de histórias vinculadas a uma família, que repassam para as relações de trabalho, todos os conflitos e elementos positivos do convívio familiar.

Neste contexto, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de Identificar a influência da cultura organizacional nos conflitos da Rádio Y de Rivera – Uruguai, uma empresa familiar. Assim, foi realizada uma análise do ambiente organizacional através da realização de entrevistas, observação participante e análise documental, e ao final da pesquisa pode-se constatar os seguintes resultados:

Com relação ao primeiro objetivo específico que buscava caracterizar a Rádio Y de Rivera – Uruguai como uma empresa familiar, composta pelo seu proprietário, sua esposa e suas três filhas. Cada membro da família ocupa uma posição na Rádio, porém não há uma clareza em relação às funções que cada um deles efetivamente exerce. Tanto que, muitas vezes identifica-se sobreposição de tarefas o que parece dificultar o dia a dia da rádio.

Assim, constatou-se que a empresa estudada é considerada uma empresa familiar por pertencer 100% a uma família e sua administração está unicamente nas mãos da família proprietária. Existem outros colaboradores trabalhando na Rádio que não fazem parte da família e nenhum deles têm poder de decisão ou participação nos negócios.

Com relação ao segundo objetivo específico, que foi conhecer a cultura organizacional da Rádio Y de Rivera – Uruguai, foi possível identificar que na organização estudada existem diversos valores e costumes compartilhados por todos os integrantes da organização. Pode-se constatar que todos identificaram valores similares dentro da empresa e no trabalho como: respeito, companheirismo, responsabilidade, honestidade, entre outros. Da mesma maneira, identificou-se que muitos dos valores e costumes compartilhados pelos membros da empresa (sejam eles da família ou não), foram adquiridos e transmitidos pelo proprietário da organização. Forjando assim um clima agradável, não somente na área laboral, mas também em muitas ocasiões aperfeiçoando personalidades e costumes em cada pessoa relacionada à empresa.

Com relação ao terceiro e último objetivo específico, em que buscou-se verificar quais os conflitos organizacionais são mais frequentes na Rádio Y de Rivera Uruguai; como resultado foi possível verificar que existem conflitos organizacionais que afetam os relacionamentos no âmbito da família, assim como também existem conflitos que acabam extrapolando o âmbito e repercutem no funcionamento da Rádio.

É importante destacar que muitos dos conflitos existentes se dão tão somente por sobreposições de tarefas ou falta de organização no que tange à delegação de funções ou papéis dentro da empresa. Ficou muito evidente com este estudo que tanto o proprietário como os integrantes da família que compõe a Rádio Y, são cientes dos elementos causadores de muitos dos conflitos existentes. Porém, não expressaram ver uma solução clara ou aplicável a curto prazo para mudar essa realidade conflitiva que afeta a organização. Por outro lado, é interessante ressaltar que os funcionários não pertencentes à família, não alegaram perceber ditos conflitos, ou seja, as discussões

entrem os membros da família, mesmo as que acontecem na Rádio, são feitas longe dos empregados, daí entendesse que essa parece uma cultura ou mesmo filosofia do proprietário, em que os membros da família até brigam entre si, mas isso não contamina os demais empregados que fazem parte da organização.

Assim, considera-se que foi possível atender o que se propôs no início desse estudo. Entretanto, baseado nos achados desta pesquisa, recomenda-se à família o desenvolvimento de uma consultoria, com um profissional externo, que possa visualizar as relações de trabalhos e relações familiares e opinar no sentido de que a família consiga separar mais aquilo que são relações de trabalho e aquilo que são relações familiares. Isso seria bom para a saúde da empresa, como para a saúde dos membros da família.

Definições de cargos, deveres e obrigações de cada membro da família seriam bem-vindos e possivelmente reduziriam boa parte do atrito familiar no ambiente de trabalho.

Sugere-se, ainda que outros estudos sejam realizados, buscando-se assim, propor ferramentas para melhor gerir esta organização e assim perpetuá-la no mercado de negócios radiofônicos da fronteira, visto que a Rádio estudada possui uma característica diferenciada de outras rádios uruguaias, ela transmite informações e anúncios comerciais tanto para ouvintes uruguaios como para ouvintes brasileiros e esta fatia de mercado poderia ser melhor explorada pela Rádio Y.

BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE, Victoria; BORGEAUD, Valeria; JATER, Myriam. **Formas de Prevención y Resolución de Conflictos en las Empresas Familiares**. Montevideo – Uruguay: UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: Cátedra de Administración General, 2009.

ALMEIDA, Alysson Pierre Pires de. **Profissionalização em Empresas Familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes Belo Horizonte – MG**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC/FACE, 2010. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

ALONSO GÓMEZ, JAIME. **Los desafíos de las empresas familiares**. Ver em: <http://facs.ort.edu.uy/18709/6/los_desafios_de_las_empresas_familiares.html>. Acesso em 12 out. 2016

CARRÃO, Ana Maria Romano. **As Empresas Familiares da Região de Piracicaba Sob a Ótica dos Empresários : Uma Investigação**. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Administração), PUC – SP, 1996.

CARVALHO. C; RONCHI. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

CASANOVA, MIGUEL. **El dilema de las empresas familiares**. Ver em: <http://www.pdelc.com.uy/espanol/el-dilema-de-las-empresas-familiares-6?nid=39#.V_6TbuXhDMw>. Acesso em 12 out. 2016

CASILLAS, José Carlos; DÍAZ, Carmen; VÁSQUEZ, Adolfo. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTEJÓN, Pedro Juan Martin. **La resolución de conflictos em la empresa familiar.** Ver em:

<http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=601:la-resolucion-de-conflictos-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=391>. Acesso em 20 Out. 2016

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto de. **Metodologia Científica.** 6ª Edição. São Paulo: Pearson, 2007.

CHANLAT, J. F. **O individuo na organização: dimensões esquecidas: A gestão de conflitos nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.

DONNELEY, R. G. **A empresa familiar.** Revista de administração de empresas – RAE. Rio de Janeiro, 1967.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2003.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. **Gestão organizacional em empresas familiares no vale do rio dos sinos.** In: Revistas USP, v. 17, n. 4, 2010. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/890.pdf>> Acesso em: 01 out. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate.** Revista de Administração de Empresa. São Paulo: FUNDAP, 1991.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

GIGLIOTTI, Francisco. **Administração: organização e conceitos.** Campinas: LZN Editora, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

KISSIL, Marco. **Gestão da Mudança Organizacional.** São Paulo: UNIFESP, 1998.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar.** São Paulo : Pioneira, 1984.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** Negócio Editora. São Paulo, 1999.

MENDES, Jeronimo. **O Que É Cultura Organizacional?** Administradores, São Paulo, jul. 2010. Ver em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/oque-e-cultura-organizacional/46093/>. Acesso em 15 Out. 2016.

MINUCHIN, Salvador – **Famílias: Funcionamento & Tratamento.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

- MIORIN, S. H. **Choque de gestão na empresa familiar**. Pet Center, Campinas, 2014.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 2003.
- MORALES, Oswaldo. **Cultura organizacional y liderazgo en empresas familiares latinoamericanas**. Ver em: <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/cultura-organizacional-y-liderazgo-en-empresas-familiares-latinoamericanas>>. Acesso em 13 out. 2016
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresas Familiares: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PERDOMO, Wildo. **Solucionar conflictos en empresas familiares**. Ver em: <<http://www.elobservador.com.uy/solucionar-conflictos-empresas-familiares-n155293>>. Acesso em 22 Out. 2016
- PRAHALAD, C. & HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRIBERAM - **Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx>>. Acesso em 23 out. 2016.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. 10º ed. San Diego State University. Pearson Educación, 2004.
- ROESCH, S.M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2012.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the family firms. In: **Family Business Review**, v.9, n. 2, p. 199-208. Boston: Family Institute Inc, 1996.
- TRIVINÕS, Augusto. **Introdução a pesquisa e ciências: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. Ed. São Paulo: atlas, 2008.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – PORTUGUÊS

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO PROPRIETARIO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Este roteiro de entrevista integra o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **A influencia da cultura organizacional nos conflitos de uma empresa familiar de Rivera - Uruguai**, da discente María Eugenia Viera Grau. O presente estudo está sob orientação do Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

Ressalta-se que os dados aqui obtidos serão mantidos em total anonimato sem quaisquer possibilidades de divulgação de informações que possibilitem a identificação dos respondentes, e serão utilizados em sua integralidade para fins acadêmicos. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

1 Parte I – Identificação do entrevistado

1.1 Sexo: _____

1.2 Idade: _____

1.3 Cargo: _____

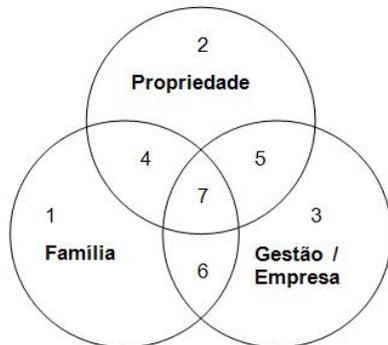
2 Parte II - Áreas temáticas

2.1 Introdução

- a) Ano de fundação da empresa:
- b) Em que geração encontra-se a sua empresa familiar neste momento?
- c) Qual a porcentagem da propriedade que pertence a família?
- d) Quantas pessoas trabalham na empresa? Das que trabalham, quantas são membros da família?
- e) Qual é aproximadamente a carga horaria que você dedica ao trabalho na empresa?

2.2 Empresas Familiares

- a) Em sua opinião, o que é uma empresa familiar?
- b) Com relação a sua Empresa Familiar, em qual dos subconjuntos da figura inferior (modelo dos três círculos) encontra-se o senhor nesse momento?



- c) Na sua percepção, o mais importante é a família, a empresa ou as duas? Por que?
- d) Quais considera que são as vantagens ou forcas da sua Empresa Familiar?
- e) Quais considera que são as desvantagens ou fraquezas da sua Empresa Familiar?
- f) Existe capacitação frequente na sua empresa? Caso sim, a quem está dirigida?
- g) São realizados conselhos de família? Caso sim, com que frequência? Considera que são positivos para a organização?
- h) Considera vantajoso um grupo de intercambio de experiências com outros empresários familiares?

2.3 Cultura Organizacional

- a) Em sua opinião, quais são os valores que distinguem a sua organização?
- b) Você acredita que alguns costumes ou crenças pessoais foram adquiridos pelos funcionários da empresa?

2.4 Conflitos Em Empresas Familiares

- a) Existem conflitos familiares que afetem o funcionamento da empresa? Sim ou não? Quais são eles e como são resolvidos? Em sua opinião por que isso ocorre?
- b) Em sua opinião, é satisfatória a forma em que são resolvidos os conflitos em sua organização?
- c) Você vê os conflitos sempre como negativos? Sim ou não e por que?
- d) Existe uma clara definição de postos na organização? e para os membros da família?
- e) Existem canais formais de comunicação? Caso sim, quais? São utilizados frequentemente?

APÊNDICE A – ESPANHOL

GUÍA DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO Trabalho de conclusão de Curso

Esta entrevista integra el Trabajo de Conclusión de Curso titulado: **La influencia de la cultura organizacional em los conflictos de una empresa familiar de Rivera - Uruguay**, de la alumna María Eugenia Viera Grau. El presente estudio está sobre orientación del Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

Es importante resaltar que los datos aquí obtenidos seran mantenidos em total anonimato sin posibilidades de divulgación de informaciones que posibilitem la identificación de los entrevistados. Siendo este estudio un requisito parcial para la aprobación del trabajo de conclusión del Curso de Administración de la Universidad Federal do Pampa – UNIPAMPA.

1 Parte I – Identificación del entrevistado

1.1 Sexo: _____

1.2 Edad: _____

1.3 Cargo: _____

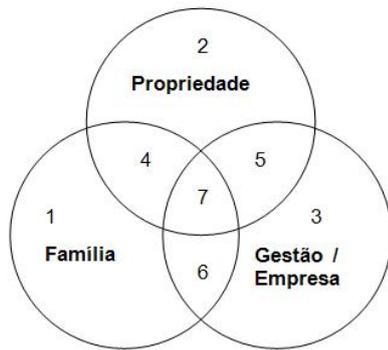
2 Parte II - Áreas temáticas

2.1 Introducción

- a) Año de fundación de la empresa:
- b) En que generación se encuentra su empresa familiar en este momento?
- c) Cuál es el porcentaje de la propiedad de la organización que pertenece a la familia?
- d) Cuantas personas trabajan en la empresa? De las que trabajan, cuantas son miembros de la familia?
- e) Cual es aproximadamente la carga horaria que usted le dedica al trabajo en la empresa?

2.2 Empresas Familiares

- i) En su opinión, que es una empresa familiar?
- j) En relación a su Empresa Familiar, en cual de los subconjuntos de la figura inferior (modelo de los tres círculos) se encuentra usted en este momento?



- k) En su percepción, lo mas importante es la familia, la empresa o ambas? Por que?
- l) Cuales considera que son las ventajas ou fortalezas de su Empresa Familiar?
- m) Cuales considera que son las desventajas ou debilidades de su Empresa Familiar?
- n) Existe capacitación frecuente en su empresa? En caso afirmativo, a quien está dirigida?
- o) Son realizados consejos de família? En caso afirmativo, con que frecuencia? Considera que son positivos para la organización?
- p) Considera ventajoso un grupo de intercambio de experiencias con otros empresarios familiares?

2.3 Cultura Organizacional

- c) En su opinion, cuales son los valores que distinguem a su organizaçãõ?
- d) Usted cree que algunas costumbres ou creencias personales fueron adquiridas por funcionarios de la empresa?

2.4 Conflictos En Empresas Familiares

- f) Existen conflictos familiares que afectem el funcionamiento de la empresa? En caso afirmativo, cuales son y como son resueltos? En su opinion, por que suceden?
- g) En su opinion, es satisfatória la forma en que son resueltos los conflictos en su organizacion?
- h) Usted ve los conflictos siempre como negativos? Si o no y por que?
- i) Existe una clara definicion de puestos en la organización? Y para los miembros de la família?
- j) Existen canales formales de comunicação? Em caso afirmativo, cuales? Son utilizados frequentemente?