UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG

PROGRAMA DE P S-GRADUA O EM ADMINISTRA O – PPGA

NATHALIA VERGARA MOTA

O EFEITO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NOS CONFLITOS INTERPESSOAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES NA REGIÃO SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

RIO GRANDE – RS

2019

Nathalia Vergara Mota

O efeito da profissionalização nos conflitos interpessoais em micro e pequenas empresas familiares na região sul do estado do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de P s-Gradua o em Administração – PPGA da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito parcial obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof[a]. Dr[a]. Francielle Molon da Silva

Rio Grande – RS

2019

Nathalia Vergara Mota

O efeito da profissionalização nos conflitos interpessoais em micro e pequenas empresas familiares na região sul do estado do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de P s-Gradua o em Administração – PPGA da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito parcial obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

_____

Profª Drª Francielle Molon da Silva
(Orientadora – FURG)

_____

Prof. Dr. Guilherme Lerch Lunardi
(FURG)

_____

Profª. Drª. Isabel Cristina Barros Rasia
(UFPel)

Rio Grande, 31 de maio de 2019.

RESUMO

As empresas familiares são de grande importância para o cenário econômico em todo o mundo, sendo responsável por significativa geração de empregos e renda. Encontram-se exemplos de empresas familiares de todos os tamanhos, desde microempresas até algumas das maiores organizações mundiais. À medida em que as empresas se tornam maiores, os desafios presentes na gestão também aumentam em quantidade e complexidade. Nesse contexto, a profissionalização surge como uma maneira de formalizar os processos internos, maximizando o controle e a organização da gestão. Outra característica identificada em qualquer organização são os conflitos interpessoais, uma consequência natural da diversidade humana e das integrações das atividades que acontecem entre as pessoas. As empresas sob gestão familiar, além dos conflitos comuns presentes em qualquer organização, enfrentam também conflitos específicos devido à dinâmica das relações familiares que permeiam a rotina empresarial. Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi analisar o efeito da profissionalização das empresas familiares nos conflitos interpessoais entre membros de uma mesma família em micro e pequenas empresas com controle familiar. Para cumprir tal objetivo a metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. Após a validação dos dados, os resultados descritivos apresentaram que as práticas de profissionalização mais presentes nas empresas familiares são relacionadas aos processos administrativos de controle financeiro e controle de recursos humanos. A análise de regressão mostrou uma fraca associação entre a profissionalização das empresas familiares e os conflitos interpessoais entre os membros da família que trabalham juntos.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Profissionalização, Conflito.

ABSTRACT

Family businesses are of great importance to the economic landscape around the world, being responsible for significant job creation and income. There are examples of family businesses of all sizes, from microenterprises to some of the largest organizations in the world. As companies become larger, management challenges also increase in quantity and complexity. In this context, professionalization is often chosen as a way to formalize the internal processes, maximizing control and organization throughout the company's management. Another characteristic identified in any organization is interpersonal conflicts, a natural consequence of human diversity and the integrations of activities that take place between people. Companies under family management, in addition to the common conflicts present in any company, also face specific conflicts due to the dynamics of family relationships that permeate business routine. Therefore, the goal of this study is to analyze the effect of the professionalization of family businesses in the interpersonal conflicts between members of the same family in companies with family control. To fulfill this goal the methodology used will be a descriptive research of quantitative approach. After data validation, the descriptive results showed that the most current practices of professionalization in family business are related to the administrative processes of financial control and control of human resources. Regression analysis showed a weak association between the professionalization of family businesses and interpersonal conflicts between family members who work together.

Keywords: Family Business; Professionalization; Conflict.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar 18
Figura 2 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões 24
Figura 3 - Desenho de pesquisa 31
Figura 4 – Modelo conceitual da pesquisa 32
Figura 5 - Ilustração Regressão Linear 53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação da amostra por setor econômico 39
Tabela 2 - Tempo de Vida da Empresa 39
Tabela 3 – Número de funcionários por empresa 40
Tabela 4 - Número de membros da família que trabalham na empresa 40
Tabela 5 - Sexo: distribuição proprietário/sucessor 41
Tabela 6 - Idade: distribuição proprietário/sucessor 41
Tabela 7 - Escolaridade: distribuição proprietário/sucessor 41
Tabela 8 - Componentes e cargas fatoriais da Profissionalização 43
Tabela 9 - Componentes e cargas fatoriais do Conflito Interpessoal 45
Tabela 10 - Componentes e cargas fatorais do Conflito Geral 46
Tabela 11 – Profissionalização: Análise Descritiva 47
Tabela 12 - Conflito Interpessoal: Análise Descritiva 49
Tabela 13 – Coeficientes de Regressão Linear Múltipla 52
Tabela 14 - Modelo Regressão Linear Múltipla 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de empresa familiar 16
Quadro 2 - Diferenças entre empresas familiares e não familiares 20
Quadro 3 - Tipologia para conceituar e avaliar conflitos 27
Quadro 4 - Relação das questões e autores de base 35
Quadro 5 - Questões Profissionalização excluídas 42
Quadro 6 - Questões Conflito Interpessoal excluídas 44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA 13
1.1.1 Objetivo Geral 13
1.1.2 Objetivos Específicos 13
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 15
2. REVISÃO DE LITERATURA 16
2.1 EMPRESA FAMILIAR 16
2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO 21
2.3 CONFLITO INTERPESSOAL 25
3. METODOLOGIA 30
3.1 MÉTODO 30
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 30
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 32
3.4 COLETA DE DADOS 33
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 36
4. RESULTADOS 38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 38
4.1.1 Caracterização das Empresas 38
4.1.2 Caracterização dos Respondentes 40
4.2 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS 42
4.2.1 Análise Fatorial 42
4.3 ANÁLISE DOS DADOS 46
4.3.1 Análise Descritiva dos Dados 46
4.3.2 Análise de Regressão 51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 55

REFERÊNCIAS 58

APÊNDICE – Questionário 65

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes em todo o mundo, gerando empregos e representando uma fonte de renda e subsistência para muitas famílias. De acordo com relatório do Sebrae (2015), 71% das Empresas de Pequeno porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) no Brasil são consideradas empresas familiares. Deve-se observar que a maioria dos MEI são pessoas que tocam seu próprio negócio, sem sócios e empregados, por esse motivo poucos são os classificados como empresas familiares. Em uma análise regional, no Rio Grande do Sul, 54% das pequenas empresas são consideradas familiares (SEBRAE, 2015).

Mesmo representando significativo número de empresas no mundo todo, a literatura sobre empresas familiares tem uma variedade de definições conceituais, sendo ausente uma definição teórica convergente, unificada e madura sobre o tema (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999; SHARMA, 2004). Segundo Davel (2008 p.10), "saber olhar o que acontece numa organização familiar revela-se uma tarefa delicada, visto que at a definição do que se considera como organização familiar frequentemente escorregadia, questionável e discutível".

Sharma (2004) destaca que embora nenhuma das definições encontradas tenha adquirido ampla aceitação, a problematização da maioria dos estudos gira em torno da conceituação e identificação de características para distinguir as empresas familiares das não-familiares, assim como busca entender a dinâmica das relações entre família e empresa.

Segundo Andrade, Grzybovski e Lima (2005) apesar da relevância econômica, a empresa familiar permeada por um antagonismo de interesses e ações, que por vezes concentram-se nos valores e motivações da família e em outros casos são mais orientadas para o mercado e com ações liberadas das premissas tico-valorativas.

O interesse pelo tema de empresas familiares teve um grande crescimento ao longo dos anos, se medido em termos numéricos de: artigos publicados, apoios a pesquisa fornecidos por doadores privados e fundações, publicações na mídia e associações de empresas familiares (SHARMA, 2004). Debicki *et al.* (2009) enfatizam, entretanto, a necessidade de estudos empíricos em empresas familiares, com técnicas de análise estatísticas mais sofisticadas. Considerando que os autores analisaram 291 artigos, destes, metade não eram empíricos e dos estudos empíricos grande parte eram estudos de caso.

Nota-se que a literatura sobre empresas familiares foca principalmente em dois processos pelos quais grande parte dessas empresas passam: sucessão e profissionalização

(HIEBL, FELDBAUER-DURSTMULLER; DULLER, 2013) buscando compreender as suas etapas, fatores de sucesso ou fracasso e como ocorre a sua realização.

Conforme as empresas crescem e evoluem, aumenta a complexidade e a diversidade dos problemas. Por isso a gestão do negócio se torna complexa, levando as empresas a buscar soluções sistemáticas e práticas para sua sobrevivência. A profissionalização é um processo chave nesse contexto de evolução e busca pelo sucesso das empresas (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2016).

A profissionalização, principalmente em empresas familiares, vai além da simples contratação de um gerente externo. A empresa exige uma administração formal, com planejamento, organização e controle (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2016). Essa ideia é corroborada por Stewart e Hitt (2012) que definem a profissionalização como multidimensional, cujas dimensões podem variar de uma empresa familiar para outra. E também por Dekker *et al.* (2012) que definiram cinco dimensões para a profissionalização nas empresas familiares, entre elas: o sistema de controle financeiro, o sistema de controle de recursos humanos e a descentralização de autoridade.

A importância da profissionalização das empresas familiares é destacada por Levinson (1971) como uma estratégia para evitar conflitos que eventualmente possam existir nesse tipo de empresa, considerando as dinâmicas relações familiares. Os conflitos, principalmente entre os membros da família, são outro assunto importante e bastante discutido na literatura sobre empresas familiares. O conflito é inevitável nos relacionamentos, sendo uma consequência natural da diversidade humana e das integrações das atividades que acontecem entre as pessoas. Acontece tanto nos relacionamentos pessoais como profissionais, considerando que as pessoas têm diferentes crenças, valores, opiniões e formas de realizar cada tarefa (JEHN, 1995; ANDERSON *et al*., 2010; MARTINEZ-CORTS *et al*., 2011).

De acordo com Harvey e Evans (1994), empresas familiares são um ambiente propício para conflitos, considerando o envolvimento da família enquanto trabalham juntos na empresa. Mesmo sendo praticamente inevitável que ocorram conflitos nesse tipo de empresa, as famílias podem aprender a gerenciar as suas diferenças em benefício do seu negócio, pois ao contrário da visão comum, os conflitos como fenômenos de interação social, não são somente negativos e destrutivos (GROßMANN; SCHLIPPE, 2015; KELLERMANNS; EDDLESTON, 2004; 2007).

Barki e Hartwick (2004) definiram três propriedades (comportamental, cognitiva e afetiva) para a ocorrência do conflito interpessoal: o desacordo, a interferência e a emoção negativa. Essas três propriedades estão relacionadas com os três tipos de conflito definidos por

Jehn (1995; 1997) e Jehn e Mannix (2001): conflito de relacionamento, de tarefa e de processo. Essa relação serve como base para a conceituação e avaliação do conflito.

Considerando o contexto das empresas familiares de normalmente serem vistas como organizações informais, porém com a necessidade da profissionalização dessas empresas frente aos desafios e conflitos que enfrentam, tem-se o seguinte problema de pesquisa: qual o efeito da profissionalização nos conflitos interpessoais entre os membros da família em empresas familiares?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Após a breve contextualização acerca da importância das empresas familiares no âmbito das organizações e diante da problemática de pesquisa apresentada, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar o efeito da profissionalização das micro e pequenas empresas familiares nos conflitos interpessoais entre membros de uma mesma família em empresas com controle familiar localizadas na região sul do estado do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as empresas familiares estudadas;
- Identificar as práticas de profissionalização mais comuns entre as empresas familiares estudadas; e
- Analisar a presença de conflitos interpessoais entre os membros da família das empresas familiares estudadas .

1.2 JUSTIFICATIVA

Empresas familiares existem em todo o mundo e são de grande importância para o cenário econômico. Diversos estudos fazem suposições sobre qual o número de empresas é

efetivamente controlada por famílias e mesmo os mais conservadores ficam entre 60 e 80% do total (GERSICK *et al.*, 2017).

Sharma (2004) considera que a principal razão dos acadêmicos em direcionar a pesquisa para as empresas familiares é o domínio que pode ser observado dessas empresas no cenário econômico em grande parte dos países. Dois exemplos de economias cujas características se encaixam nesse critério são a Alemanha, segundo Klein (2000), e os Estados Unidos, por Astrachan e Shanker (2003).

Debicki *et al.* (2009) destacam a importância de estudos empíricos sobre a profissionalização em empresas familiares, para fortalecer o conceito desse assunto. Os autores ressaltam também que embora os conflitos sejam assunto bastante explorado no contexto das empresas familiares, ainda não são totalmente compreendidos. Levinson (1971) ressalta a importância da profissionalização para as empresas familiares, para evitar a ocorrência de conflitos que acontecem nessas empresas, considerando a dinâmica das relações familiares.

Entretanto, mesmo o Brasil possuindo grande número de empresas familiares, conforme pesquisa do Sebrae (2015) mencionada anteriormente, o país ainda tem considerável espaço para ser explorado sobre esse assunto. Sonfield *et al.* (2005) afirmam que a maior concentração dos estudos sobre empresas familiares acontece nos Estados Unidos e Inglaterra. Não foram encontrados na literatura estudos nacionais e internacionais relacionando a profissionalização com o conflito nas empresas familiares. Mesmo que o processo de profissionalização das empresas familiares seja grande foco de estudos e pesquisas, poucos são os realizados no Brasil. Alguns encontrados foram os estudos de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) e Muzzio (2013). Para o assunto de conflito, foi encontrado somente um estudo, de Murad, Lourenço e Nascimento (2017).

Considerando a grande importância da profissionalização para o crescimento da empresa, e o papel dos conflitos nas relações entre os membros da família que trabalham juntos, este estudo busca contribuir tanto para as empresas familiares que podem adotar as práticas evidenciadas neste estudo, como para a literatura, por se tratar de um estudo inovador e de caráter quantitativo, sendo este método pouco explorado na literatura sobre empresas familiares, principalmente no Brasil. Além disso, analisa a relação entre dois tópicos importantes na área de Administração: profissionalização e conflito, temas ainda não explorados de forma conjunta.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A primeira seção desta pesquisa dedica-se à apresentação da introdução, contemplando a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa. A segunda seção dedicada à discussão teórica a respeito do tema base deste estudo, as empresas familiares. Assim, esse secionamento abrange a fundamentação teórica referente à profissionalização e aos conflitos, em especial, em empresas familiares.

A terceira seção destinada à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Dessa forma, sistematizado nas subseções o método, a classificação da pesquisa, a seleção da população e amostra, os procedimentos de coleta de dados e análise dos dados. A quarta seção apresenta os resultados encontrados, que abrange a caracterização da amostra, a validação dos instrumentos de pesquisa utilizados e finaliza com a análise e discussão dos resultados, obtidos a partir da análise descritiva e da análise de regressão. Por fim, a quinta seção dispõe sobre as considerações finais da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são o tipo mais comum, a forma predominante de empresas, gerando milhões de empregos e sendo uma parte importante da economia em todo o mundo (GERSICK *et al.*, 2017). Mesmo assim, foi apenas nas últimas duas décadas que houve aumento no interesse do estudo das características e da problemática particular das empresas familiares (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). Apesar da importância significativa no mundo empresarial, não há um consenso ou conceito definido sobre o que é uma empresa familiar ou uma teoria para que possa se diferenciar uma empresa familiar de uma empresa não familiar.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) destacam a necessidade do desenvolvimento de uma definição baseada no comportamento que capture a essência da empresa familiar e possa distingui-las de empresas não-familiares. Com este objetivo, os autores fizeram um levantamento das principais definições encontradas na literatura, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de empresa familiar

Autor (es)	Definição
Alcorn, 1982	Um estabelecimento que visa o lucro e que seja uma propriedade, uma parceria ou uma corporação. Se parte das ações é negociada com o público, a família também deve operar o negócio (p. 230).
Babicky, 1987	É o tipo de empresa de pequeno porte iniciada por um ou alguns indivíduos que tiveram uma ideia. trabalharam duro para desenvolvê-la e alcançaram, geralmente com capital limitado, crescimento mantendo a participação majoritária ou a empresa (p. 25)
Barnes e Hershon, 1976	O controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família (p.106)
Bernard, 1975	Uma empresa que, na prática, é controlada pelos membros de uma única família (p. 42)
Carsrud, 1994	Um grupo de parentesco emocional domina a propriedade da empresa e a definição das políticas na empresa (p. 40)
Churchill e Hatten, 1993	O que geralmente se refere por negócio familiar é a ocorrência ou expectativa de que um membro mais jovem da família assumiu ou assumirá o controle do negócio (p. 52)
Davis, 1983	São aquelas cuja política e direção estão sujeitas à influência significativa de um ou mais membros da família. Esta influência é exercida através da posse e, por vezes, através da participação de membros da família na gestão (p. 47)
Davis e Tagiuri, 1985	Uma empresa na qual dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios (citado em Rothstein, 1992).
Donckels e Frohlich, 1991	Se os membros da família possuem pelo menos 60 por cento do capital (p. 152)
Donnelley, 1964	Quando for identificado pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tiver uma influência mútua na política da empresa e nos interesses e objetivos da família (p. 94)
Dreux, 1990	São empreendimentos econômicos que são controlados por uma ou mais famílias (que possuem) um grau de influência na governança organizacional suficiente para influenciar substancialmente ou forçar a ação (p. 226).

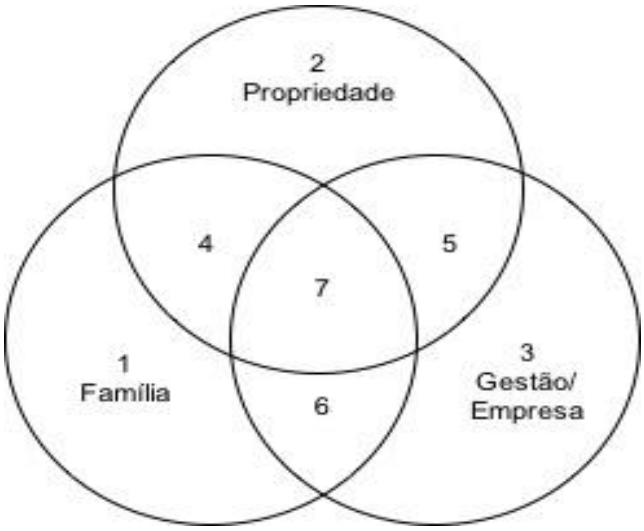
Gallo e Sveen, 1991	Um negócio onde uma única família possui a maioria das ações e tem controle total (p. 181)
Handler, 1989	Uma organização cujas principais decisões operacionais e planos de sucessão de liderança são influenciadas por membros da família que atuam na administração ou no conselho (p. 262).
Holland e Oliver, 1992	Qualquer negócio em que as decisões relativas à sua propriedade ou gestão são influenciadas por uma relação com uma ou mais famílias (p. 27)
Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988	Um negócio na qual os membros de uma família têm controle legal sobre a propriedade (p.2)
Leach et al, 1990	Uma empresa na qual mais de 50 por cento das ações com direito a voto são controladas por uma família, e / ou um único grupo familiar efetivamente controla a empresa, e / ou uma proporção significativa da alta administração da empresa é composta por membros da mesma família (citado por Astrachan, 1993. p. 341-342)
Lyman, 1991	A propriedade tem que estar completamente com membros da família, pelo menos um proprietário tem que ser empregado no negócio, e um outro membro da família tem que ser empregado no negócio ou ajudar em uma base regular, mesmo que não seja oficialmente empregado (p. 304)
Pratt e Davis, 1986	Um negócio em que dois ou mais membros da família influenciam a direção do negócio por meio do exercício de laços de parentesco, papéis de gestão ou direitos de propriedade (cap. 3, p. 2)
Rosenblatt, deMik, Anderson e Johnson, 1985	Qualquer negócio em que a propriedade majoritária ou controle pertencem a uma única família e em que dois ou mais membros da família estão ou em algum momento estiveram diretamente envolvidos no negócio (p. 4-5).
Stern, 1986	Pertence e é gerido pelos membros de uma ou duas famílias (p, xxi)
Welsch, 1993	Aquela que tem a propriedade concentrada e os proprietários seus parentes são envolvidos no processo de gestão (p.40)

Fonte: Chua, Chrisman e Sharma, 1999 – traduzido pela autora

A pesquisa realizada por Chua, Christman e Sharma (1999) observou que algumas definições exigem domínio de propriedade ou de gestão familiar e outros exigem ambos. Desta forma, os autores classificaram que as definições apresentadas no Quadro 1 podem ter três combinações que qualificam propriedade e gestão: (a) a família tem a propriedade e a gestão; (b) a família tem a propriedade, mas não tem a gestão; (c) a família tem a gestão, mas não tem a propriedade.

Essas qualificações foram apresentadas no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, inicialmente estudado por Tagiuri e Davis no início da década de 80, mas que foi oficialmente criado por Gersick *et al.* em 1997, conforme apresentado na Figura 1 (GERSICK *et al.*, 2017).

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick *et al.* (2017 p. 6)

Neste modelo, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode estar em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas na Figura 1. A posição que a pessoa ocupa depende do vínculo que mantem, seja familiar, de propriedade ou como funcionário da empresa (gestão), podendo ocupar posição em um, dois ou três lugares do círculo. Gersick *et al.* (2017) ressaltam que o modelo de três círculos é uma ferramenta útil para a compreensão de fontes de conflito interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresa familiares.

Tanto nas definições apresentadas no Quadro 1 como em pesquisas na literatura, o primeiro autor encontrado a definir um conceito para empresa familiar foi Donnelley, em 1964, que considerou familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.

Para complementar, são apresentadas algumas definições posteriores ao Quadro 1 apresentado por Chua, Christman e Sharma (1999) e também de autores brasileiros. Para Gersick et al. (2017), as empresas familiares são aquelas que estão ligadas a uma família e é essa ligação que as torna um tipo especial de empresa, com cultura própria. Já Lodi (1998, p. 6) define que "a empresa familiar aquela em que a considera o da sucess o da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador".

Grzybovski e Lima (2004) sugerem, também, a caracterização de empresa familiar conceituada não somente por laços genealógicos e biológicos, mas também sociais, como ocasionados pela união de casais com filhos oriundos de outas relações.

Em suma, as definições apresentam conceitos que em muitos casos se sobrepõem, se opõem ou podem até mesmo serem complementares. Considerando tantas definições e combinações sobre empresa familiar, para esta pesquisa utiliza-se a definição de Haag (2012) em que uma empresa familiar é definida como um negócio onde os membros da família têm a propriedade, estão envolvidos na gestão e percebem o negócio como uma empresa familiar. Desse modo, encaixa-se na primeira e mais comum qualificação definida por Chua, Christman e Sharma (1999) e no setor central 7 do modelo de três círculos da Figura 1.

Gersick *et al* (2017) destacam que é preciso compreender a complexidade da relação que existe entre as duas instituições de grande importância para as pessoas: a família e o trabalho, gerando uma mistura do emocional, do afetivo e do sentimental com o racional, o instrumental e o objetivo. Quando se decide unir esses conceitos, para trabalhar eles como uma só instituição há uma complexidade, na medida em que os interesses antagônicos e distintos estão envolvidos nesse contexto.

De acordo com Levinson (1971) o fundador da empresa familiar é quem carrega grande parte das dificuldades do negócio, porém a empresa acaba se tornando um meio para gratificação e realização pessoal. É importante destacar a resistência que o fundador pode ter à mudança, por considerar que a sua maneira de gerir os negócios tenha dado certo até o momento, então não há necessidade de mudar (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2016).

Donnelley (1964) ressalta a importância do equilíbrio e da separação dos interesses da família e da empresa, com o objetivo de tentar minimizar os conflitos entre os membros da família, pois estes podem ter interesses pessoais diferentes. De acordo com Kets de Vries (1993), as características duais da família e do negócio são uma fonte de vantagens, como: orientação de longo prazo, forte comprometimento, menos burocracia, menos impessoal e desvantagens, como: organização confusa, nepotismo, disputas familiares, autocracia levando ao sigilo, resistência à mudança e dramas de sucessão.

Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), as principais características de uma organização familiar são a lealdade, a confiança entre as relações familiares, o baixo custo de transação, o respeito mútuo, o menor custo com recrutamento e o desenvolvimento de uma linguagem familiar. Neste sentido, pode-se afirmar que estas características, se forem potencializadas, podem transformar-se em vantagem competitiva para a empresa familiar.

Conforme as empresas familiares crescem, é provável que a influência familiar diminua gradualmente e, consequentemente, a empresa vá perdendo cada vez mais as características familiares de seus negócios e, assim, acabam se assemelhando a uma empresa não familiar (GERSICK *et al*., 2017; KELLERMANNS, 2005).

Parte da extensa literatura sobre empresa familiar busca definições e características que possam diferenciar a empresa familiar da não familiar. Stewart e Hitt (2012) sintetizaram algumas dessas diferenças, considerando processos de profissionalização, apresentadas no Quadro 2. Os autores ressaltam que sempre pode haver empresas familiares que podem ser profissionalizadas e ter características descritas como de empresas não familiares, ou empresas não familiares, que tem práticas mais informais, nesse caso, consideradas como de empresas familiares.

Quadro 2 - Diferenças entre empresas familiares e não familiares

	Empresas não familiares	**Empresas familiares**	**Citação representativa**
Recursos Humano	Gerentes assalariados	Membros da família	Galambos (2010)
	Carreira curto prazo	Carreira longo prazo	Benedict (1968)
	Recompensa por mérito	Recompensa por nepotismo	Beehr et al. (1997)
Delegação de Autoridade	Delegada a profissionais	Autocrática	Greenhalgh (1994)
	Transparente e divulgada	Opaca e sigilosa	Gedajlovic et al. (2004)
	Influências externas	Influências internas	Parada et al. (2010)
Gestão da Empresa	Formalmente educados	Treinados no trabalho	Jorissen et al. (2005)
	Critérios universais	Critérios particulares	Chua et al. (2009)
	Racional e analítica	Emocional e intuitiva	Zellweger e Astrachan (2008)
	Comando controlado e formalizado	Acomodação orgânica e mútua	Zhang e Ma (2009)
Financeiro	Resultados econômicos	Resultados não-econômicos	Chrisman et al. (2010)
	Sem benefícios privados	Benefícios privados para a família	Anderson e Reeb (2003)

Fonte: Adaptado de Stewart e Hitt (2012)

As diferenças entre empresas familiares e não familiares apresentadas no Quadro 2 podem ser identificadas com facilidade, principalmente as características das empresas familiares, salientadas na literatura pela sua gestão muitas vezes informal (LODI, 1998; GERSICK *et al.*, 2017).

Hiebl, Feldbauer-Durstm ller e Duller (2013) destacam que a literatura sobre empresas familiares se concentra principalmente em dois processos de transição específicos: sucessão e profissionalização. Dentre os vários fatores abordados, as etapas do processo de sucessão são discutidas em profundidade, assim como fatores de sucesso ou fracasso nesse processo (MURRAY, 2003; NEUBAUER, 2003; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003; HAAG, 2012). Em relação à profissionalização, a literatura tem focado na integração de gerentes profissionais externos nas empresas familiares e na formalização de processos internos (DYER, 1989; KLEIN e BELL, 2007; HALL e NORDQVIST, 2008; DEKKER *et al.*, 2010; STEWART; HITT, 2012). A seguir, destaca-se o tema profissionalização com maior profundidade.

2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO

Dekker *et al.* (2010, 2012) destacam que as principais características da profissionalização em empresas familiares são a contratação de um gestor externo que não seja membro da família, delegação de controle e descrição de funções claras, o que faz a empresa ter uma maior especialização interna. A formalização é a parte responsável por transformar os processos informais em processos formais, como controle financeiro com um planejamento estratégico, planejamento formal para recrutamento de funcionários e treinamento.

De acordo com Stewart e Hitt (2012), a profissionalização não é unidimensional, como pode ser encontrada em alguns casos na literatura como sendo definida, por exemplo, somente pela contratação de um gestor externo. Ou seja, a profissionalização é multidimensional, cujas dimensões podem variar de uma empresa familiar para outra. Algumas das categorias destacadas pelos autores são: o ambiente, as características familiares, as características do negócio, a abordagem gerencial, o desempenho e o efeito para as partes interessadas. Flamholtz e Randle (2016) corroboram com essa ideia ressaltando que quando a profissionalização em empresas familiares depende não apenas de gestores externos à família, mas também à definição de estruturas de gestão que possam ser eficazes para a empresa.

Flamholtz e Randle (2016) trabalham a profissionalização como a terceira etapa de crescimento de uma empresa, onde o novo empreendimento é a primeira e a expansão a segunda. A profissionalização caracteriza-se como a etapa mais crítica, segundo os autores, por ter que lidar com mudanças na gestão da empresa, que até este estágio funcionava com certo grau de informalidade. Flamholtz, segundo Dekker *et al.* (2012), é um autor considerado chave em relação à profissionalização. Sonfield *et al.* (2005) acrescentam que o tamanho da empresa

é um fator importante no processo de profissionalização, considerando que esse processo deve acontecer na medida em que a empresa cresce e desenvolve seus processos.

Chua, Chrisman e Bergiel (2009), utilizando a definição de Chua, Chrisman e Sharma (1999) para empresa familiar, identificaram três implicações importantes para uma empresa familiar profissionalizada: uma empresa familiar não busca somente objetivos econômicos, por isso os gerentes podem ter outros objetivos, sendo uma das principais diferenças das empresas não familiares, em que o principal objetivo é maximizar o valor da empresa ou seus ganhos financeiros. Em segundo lugar, poderá haver diferentes gerações na gestão da empresa, tornando a relação entre proprietários e gestores mais complexa. E terceiro, para os autores há grande probabilidade de que a família queira transferir o seu bem, que é a empresa, de uma geração para a outra, intenção que também diferencia a empresa familiar de uma empresa não familiar.

À medida que aumenta a complexidade organizacional, torna-se necessário que uma empresa defina responsabilidades gerenciais mais claras e formalizadas e delegue a responsabilidade das atividades a gerentes especializados, responsáveis por diferentes departamentos organizacionais, com o uso de mecanismos apropriados, tais como: responsabilidade financeira e sistemas de avaliação de desempenho (SONGINI, 2006).

Considerando a grande diferença entre os tipos de empresas familiares existentes, Stewart e Hitt (2012) definiram seis modos de profissionalização em empresas familiares, que são: empresas familiares minimamente profissionais, empresas familiares privadas com distribuição de riqueza, empresas familiares operadas de forma empreendedora, grupos empresariais familiares, empresas familiares públicas pseudoprofissionais e empresas familiares profissionais híbridas.

O estudo de Dekker *et al.* (2012) que propôs o construto da profissionalização em empresas familiares e serviu como base para a elaboração do instrumento de pesquisa do presente estudo, apresentou como um dos resultados o quadro dos tipos de profissionalização em cinco dimensões. As dimensões definidas pelos autores, juntamente com as suas definições são apresentadas a seguir:

F1 – Sistema de Controle Financeiro

F2 – Envolvimento não Familiar em Sistemas de Governança

F3 – Sistemas de Controle de Recursos Humanos

F4 – Descentralização de Autoridade

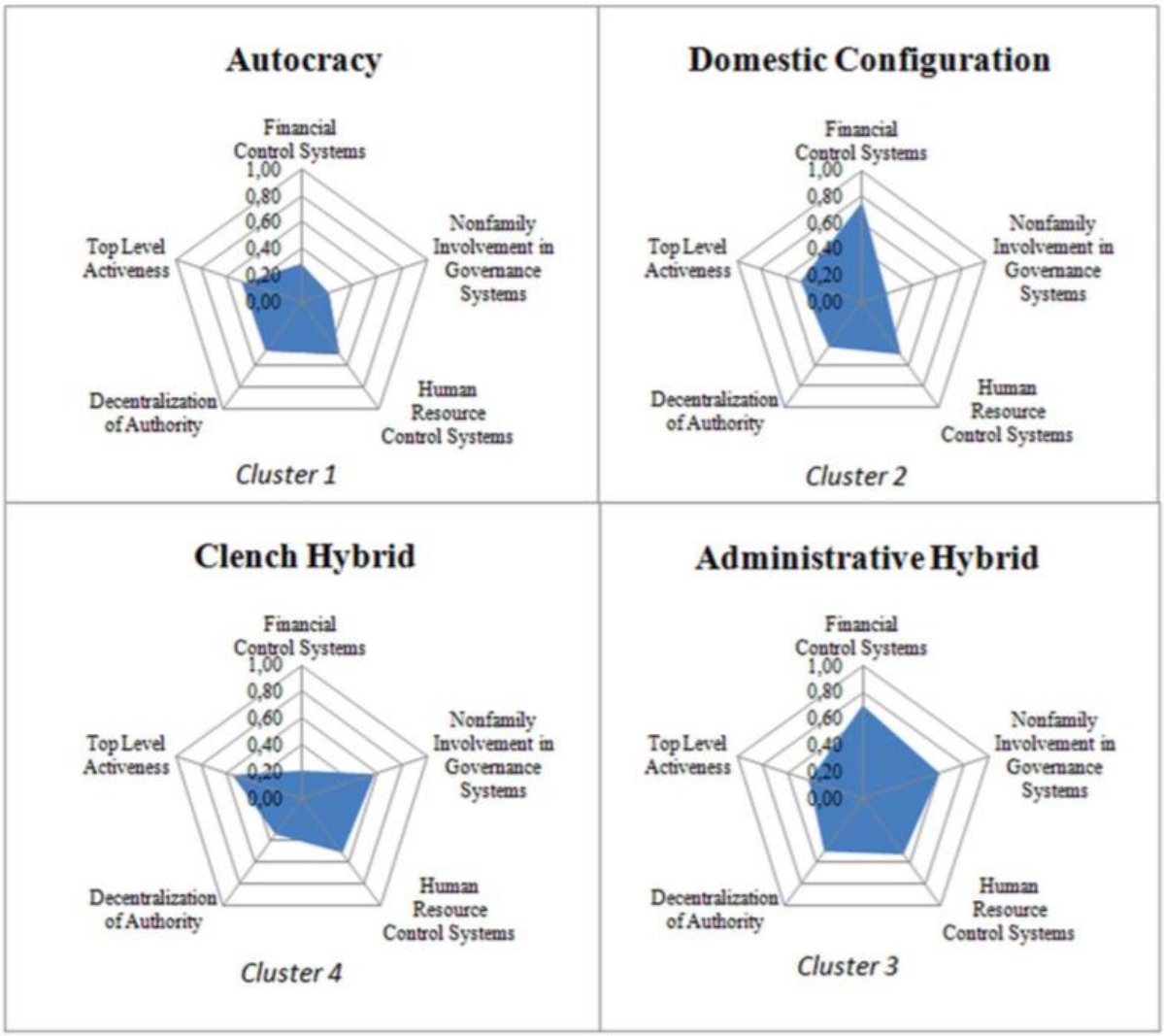
F5 – Atividades de Alto Nível

Para essa pesquisa serão analisados três destes fatores, os sistemas formais de controle financeiro (F1), os sistemas de controle de recursos humanos (F3) e a descentralização de autoridade (F4); sendo incluído um quarto fator sobre a gestão da empresa, analisando o nível de envolvimento da família e seu conhecimento na área de atuação da empresa. Não serão analisados o fator que corresponde as atividades de alto nível (F5), nem ao envolvimento não familiar nos sistemas de governança (F2), pois o foco da pesquisa são as micro e pequenas empresas que possuem a gestão e a propriedade da empresa, ou seja, empresas que não tem o envolvimento de pessoas de fora da família na gestão da empresa.

Os sistemas de controle financeiro são definidos como atividades formais para atingimento de metas e objetivos, e uso de ferramentas para controle de orçamento da empresa. O controle de recursos humanos, da mesma forma, são as atividades de recrutamento e treinamento formal, que visam analisar o desempenho dos funcionários. Já a descentralização de autoridade é definida como a delegação de controle e centralização das decisões (DEKKER *et al*. 2010; 2012)

A Figura 2 apresenta os quatro tipos de empresa familiar no quadro de profissionalização de cinco dimensões, evoluindo do Cluster 1 (autocrático) para o Cluster 4 (controle híbrido). As definições dos quatro tipos de empresa familiar definidas por Dekker *et al.* (2012) estão descritas a seguir, de acordo com cada uma das cinco dimensões da profissionalização.

Figura 2 - Quatro tipos de empresa familiar em um quadro de profissionalização de cinco dimensões



Fonte: Dekker *et al.* (2012)

Cluster 1 (Autocrático): Este cluster contém empresas familiares que usam uma quantidade limitada de sistemas formais de controle financeiro (F1) e têm um baixo envolvimento não familiar dentro dos sistemas de governança (F2). Este último indica, portanto, que a governança firme é altamente centrada na família. Apresentam baixas quantidades de sistemas formais de controle de recursos humanos (F3) dentro da organização. Há uma quantidade moderada de centralização de controle (F4) e a atividade da equipe de gerenciamento e do conselho de administração (F5) é baixa, indicando que a quantidade de reuniões formais é provavelmente fixa para atender aos requisitos legais. As empresas desse cluster, portanto, têm uma pontuação relativamente baixa em todas as cinco dimensões de profissionalização.

Cluster 2 (Configuração Doméstica): O cluster é caracterizado por quantidades muito altas de sistemas de controle financeiro formal (F1). Como no cluster 1, essas empresas também

têm um alto envolvimento familiar dentro dos sistemas de governança, uma vez que a o envolvimento não familiar (F2) é consideravelmente baixo. Além disso, o uso de sistemas formais de controle de recursos humanos (F3) é ligeiramente maior do que no cluster 1. Também parece haver uma certa centralização de controle (F4) e a atividade de nível superior (F5) aumentou um pouco em comparação com o cluster 1, ainda que bastante moderado.

Cluster 3 (Administração Híbrida): As empresas que foram atribuídas ao cluster 3 têm, em média, grandes quantidades de sistemas de controle financeiro formal (F1) e sistemas de controle de recursos humanos (F3) presentes em sua organização. A quantidade de envolvimento não familiar nos sistemas de governo (F2) aumentou notavelmente, fazendo com que a quantidade de envolvimento familiar fosse a mais baixa nesse tipo de empresa familiar em relação aos outros clusters. Além disso, esse tipo de empresa é caracterizado por altos níveis de descentralização e delegação de controle (F4) em comparação com os outros três clusters. Finalmente, a quantidade de atividade de nível superior (F5) parece ser um pouco menor que a média.

Cluster 4 (Controle Híbrido): A média do cluster para o uso de sistemas formais de controle financeiro (F1) é o menor nesse tipo de empresa familiar em comparação com os outros três clusters. Como no cluster 3, o envolvimento não familiar dentro dos sistemas de governança (F2) é consideravelmente alto, tornando esse tipo de empresa menos dominado pela família. O uso de sistemas formais de controle de recursos humanos (F3) é moderado, e a descentralização de autoridade (F4) parece ser bastante baixa. A atividade da equipe de gerenciamento e do conselho de administração (F5) neste último cluster é alta, o que indica a presença de reuniões mais formais nesse tipo de empresa familiar.

A importância da profissionalização das empresas familiares para evitar conflitos que eventualmente possam existir nesse tipo de empresa é destacada por Levinson (1971), considerando as dinâmicas das relações familiares. Estes conflitos existem em qualquer tipo de organização, porém são mais propícios a acontecer nestas geridas por membros de uma mesma família, considerando o envolvimento nas decisões tanto da empresa e a relação familiar que os envolve. A seguir, aborda-se o tema conflito interpessoal de forma mais detalhada.

2.3 CONFLITO INTERPESSOAL

O conflito é inevitável nos relacionamentos, é uma consequência natural da diversidade humana e das integrações das atividades que acontecem entre as pessoas, tanto nos relacionamentos pessoais como profissionais, considerando que as pessoas têm diferentes

crenças, valores, opiniões e formas de realizar tarefas (JEHN, 1995; ANDERSON *et al*., 2010; MARTINEZ-CORTS *et al*., 2011).

Fink (1968, p. 456) definiu o conflito como "qualquer situa o ou processo social em que duas ou mais entidades sociais estão ligadas por pelo menos uma forma de relação psicol ica antagônica ou pelo menos uma forma de intera o antagonista". Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o conflito é um processo que se inicia quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. As definições são amplas e incluem diversos tipos e níveis de conflito.

De acordo com Barki e Harwick (2001), os autores Putnam e Poole (1987) e Thomas (1992a; 1992b) identificaram três propriedades do conflito: a interdependência, o desacordo e a interferência. A interdependência existe quando a consecução dos objetivos depende, pelo menos em parte, das ações de outra parte. O desacordo acontece quando as partes pensam que existe uma divergência de valores, necessidades, interesses, opiniões, metas ou objetivos. E a interferência existe quando uma ou mais partes interferem ou se opõem à conquista dos interesses, metas ou objetivos da outra parte.

Essas três propriedades podem gerar o conflito, mas individualmente podem não ser suficientes para que o conflito aconteça. O desacordo representa um componente cognitivo e o a interferência um componente. Como Barki e Hartwick (2001) destacam, muitos pesquisadores ressaltam que o comportamento tem uma grande importância no processo de conflito interpessoal. Por isso, foi incluída a propriedade de emoção negativa, que representa um componente afetivo e reflete sentimentos como ciúmes, raiva, ansiedade ou frustração. Para a conceituação do construto conflito interpessoal, Barki e Hartwick (2004) não consideraram a propriedade da interdependência identificada inicialmente, ficando o construto com três propriedades: o desacordo, a interferência e a emoção negativa.

Através de um estudo longitudinal, realizado por Jehn e Mannix (2001), o conflito foi categorizado em três diferentes tipos: conflito de relacionamento, de tarefa e de processo. O conflito de relacionamento é a consciência das incompatibilidades interpessoais e inclui componentes afetivos como sentir tensão e frustração. O conflito de tarefas é uma consciência de diferenças em pontos de vista e opiniões em relação a uma determinada tarefa, um conflito de ideias. E o conflito de processo se relaciona à questão de dever e delegação de recursos, como quem deve fazer o que e quais responsabilidades cada pessoa deve ter.

Com base nos três tipos de conflitos categorizados por Jehn e Mannix (2001), o Quadro 3 sintetiza a tipologia da conceituação apresentada por Barki e Hartwick (2004), com as propriedades do conflito: desacordo, interferência e emoção negativa, sendo cada uma delas

relacionada aos tipos de conflito apresentados anteriormente: conteúdo ou processo da tarefa e relacionamento interpessoal.

Quadro 3 - Tipologia para conceituar e avaliar conflitos

Propriedades do Conflito Interpessoal		**Tipos de Conflito Interpessoal**	
		Conteúdo ou Processo da Tarefa	Relacionamento Interpessoal
	Cognitivo/ Desacordo	Desacordo com o outro sobre o que deve ser feito em uma tarefa ou como uma tarefa deve ser feita.	Desacordo com os valores pessoais, pontos de vista, preferências, etc.
	Comportamental/ Interferência	Impedindo que o outro faça o que ele pensa que deveria ser feito em uma tarefa ou como uma tarefa deveria ser feita.	Impedindo o outro de fazer coisas não relacionadas a uma tarefa.
	Afetivo/ Emoção Negativa	Raiva e frustração direcionadas para o outro sobre o que deve ser feito em uma tarefa ou como uma tarefa deve ser feita.	Raiva e frustração direcionadas para o outro como pessoa.

Fonte: Barki; Hartwick (2004)

Barki e Hartwick (2001; 2004) definem o conflito interpessoal como um processo dinâmico que ocorre entre partes interdependentes à medida que experimentam reações *emocionais negativas* ao perceber *desacordo* e *interferência* na consecução de seus objetivos. Os conflitos normalmente se iniciam por desentendimentos, divergências de ideias, problemas na gestão da empresa, o que leva a serem vistos na maior parte das vezes como algo negativo. Porém, dependendo da maneira como for tratado e resolvido, pode ter um resultado positivo.

Neste sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que há maneiras diferentes de perceber o conflito e, principalmente, de lidar com ele. De acordo com os autores, a visão tradicional é aquela em que o conflito é sempre ruim e deve ser evitado ao máximo, ou seja, é percebido como algo negativo. Já a visão interacionista, até certo ponto, encoraja o conflito, considerando que um grupo que não tem conflitos está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação.

Essas duas visões definidas por Robbins, Judge e Sobral (2010) ajudam a distinguir os conflitos funcionais, aqueles que contribuem para melhorar o desempenho do grupo, dos conflitos disfuncionais, aqueles que atrapalham o desempenho do grupo. O que diferencia se um conflito será funcional ou disfuncional, segundo os autores, é o tipo de conflito categorizado por Jehn e Mannix (2001): relacionamento, tarefa ou processo.

Cada um dos tipos de conflitos categorizados por Jehn e Mannix (2001), o conflito de tarefa e o conflito de processo podem ser conflitos funcionais, enquanto o conflito de relacionamento tende a ser um conflito disfuncional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), considerando que o conflito de relacionamento normalmente acontece por diferenças de personalidade, desacordos com os valores pessoais, etc., o que dificulta a compreensão mútua. Já os conflitos de tarefa e de processo dizem respeito à realização do trabalho em si, ou seja, por mais que os indivíduos tenham diferentes pontos de vista em relação à realização de determinada tarefa, é mais fácil entrar em um acordo para aumentar o desempenho do todo, tornando assim o conflito em algo positivo, um conflito funcional.

Mesmo que os conflitos não sejam específicos para as empresas familiares, ainda são um problema central para este tipo de empresa. Principalmente devido às relações familiares, os conflitos escalonam muito mais facilmente e podem mudar rapidamente para o nível pessoal (FRANK *et al.*, 2011). O conflito entre família e empresa é constante, e realmente não é fácil a separação das expectativas e comportamentos entre os membros da família neste caso, pois esta tende a ter uma influência direta nos negócios, que consequentemente são os negócios da família (MEMILI *et al.,* 2015).

Segundo Kellermanns e Eddleston (2004), os conflitos em empresas familiares são mais complexos do que em empresas de gestão não-familiar, principalmente pelas relações afetivas entre os membros da família que trabalham juntos e precisam tomar decisões sobre a empresa em conjunto. Gersick *et al* (2017) destacam que é preciso compreender a complexidade da relação que existe entre as duas instituições de grande importância para as pessoas: a família e o trabalho, gerando uma mistura do emocional, do afetivo e do sentimental com o racional, o instrumental e o objetivo. As empresas familiares são o tipo de empresa que frequentemente são afetadas pelos mais variados tipos de conflitos. Uma explicação para esse efeito pode ser o tipo de relação que existe nessas empresas, como a relação e a rivalidade entre irmãos e a discórdia conjugal – situações que empresas não-familiares não experimentam (KELLERMANNS; EDDLESTON, 2004).

Os conflitos de maneira geral são vistos como algo negativo, em grande parte das vezes, pela maioria das pessoas, porém, de acordo com Jehn (1995) em alguns casos o conflito pode ser benéfico. De acordo com Claßen e Schulte (2017), o conflito pode ser um gatilho para a mudança nas empresas familiares. A partir da realização de sua pesquisa, os autores destacam que o conflito tem a cultura de trazer somente resultados negativos, porém as mudanças identificadas através do conflito também foram positivas para a empresa.

De acordo com Großmann e Schlippe (2015), nas empresas familiares, os conflitos entre os membros da família podem ser nutridos de maneira "fria", na forma de hist ias, aversões e animosidades. Porém, uma vez que eles incendeiam, tomam rapidamente o controle da comunicação dentro do sistema, de forma que é difícil ser controlado pelos membros afetados.

O conflito familiar pode surgir como um resultado de problemas da empresa, como metas, desentendimentos, sucessão, ofertas de produtos ou serviços. E o conflito dentro da empresa pode surgir por problemas familiares, como diferenças conjugais, desatenção a eventos familiares, brigas entre pais e filhos. Nos dois casos, a origem dos conflitos é o resultado da interação tão próxima e rotineira entre os membros da família, que acaba misturando a família e os negócios (SHEPHERD; HAYNIE, 2009).

Em empresas familiares, os conflitos parecem ser mais frequentes entre irmãos. Um estudo encontrou o conflito entre irmãos mais significativo do que o conflito entre membros da segunda geração e seus pais (ALDERSON, 2009). No entanto, os membros da família que têm um conflito com os pais muitas vezes acabam deixando os negócios da família (ALDERSON, 2015).

Levinson (1971) destaca que um dos motivos de conflitos nas empresas familiares são as promessas que os pais fazem de se aposentar e se retirar das atividades diárias da empresa. Porém, em muitos casos, isso acaba não acontecendo, o que gera conflito entre as duas gerações, pois o pai conscientemente deseja passar o controle dos negócios para o filho, porém inconscientemente sente que "passar o bast o" da empresa como perder o controle de tudo e de certa forma perder sua posição no topo. Mesmo não sendo exclusivos das empresas familiares, os conflitos nesse tipo de empresa tendem a ser mais persistentes do que nas empresas não familiares (KELLERMANNS; EDDLESTON, 2006).

3. METODOLOGIA

Esta seção dedicada aos procedimentos metodológicos adotados no processo de pesquisa deste estudo e est subdividida em: método, classificação da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 MÉTODO

De acordo com Severino (2016, p. 105), "a ciência trabalha, pois, com raciocínios indutivos e raciocínios dedutivos. Quando passa dos fatos às leis, mediante hipóteses, está trabalhando com a indução. Quando passa das leis às teorias, ou destas aos fatos, está trabalhando com a de o".

Este estudo baseia-se no raciocínio dedutivo. De acordo com Gil (2007), o método dedutivo é aquele que parte de princípios reconhecidos como verdadeiros, possibilitando chegar à conclusão de maneira puramente formal, através da sua lógica.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se como quantitativa, pois conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), utiliza a coleta de dados para estabelecer padrões e comprovar teorias, baseando-se em medições quantificáveis e análises estatísticas. Conforme as definições de pesquisa determinadas por Gil (2007), este estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou através do estabelecimento de relação entre variáveis. O autor ressalta, ainda, que a principal característica desse tipo de pesquisa é a padronização das técnicas de coleta de dados.

Cooper e Schindler (2016) afirmam que os estudos descritivos são usados para descrever fenômenos associados a uma população ou estimar proporções que tem certas características. A Figura 3 ilustra o desenho de pesquisa, apresentando as etapas percorridas neste estudo, de modo que os objetivos propostos sejam alcançados.

Figura 3 - Desenho de pesquisa

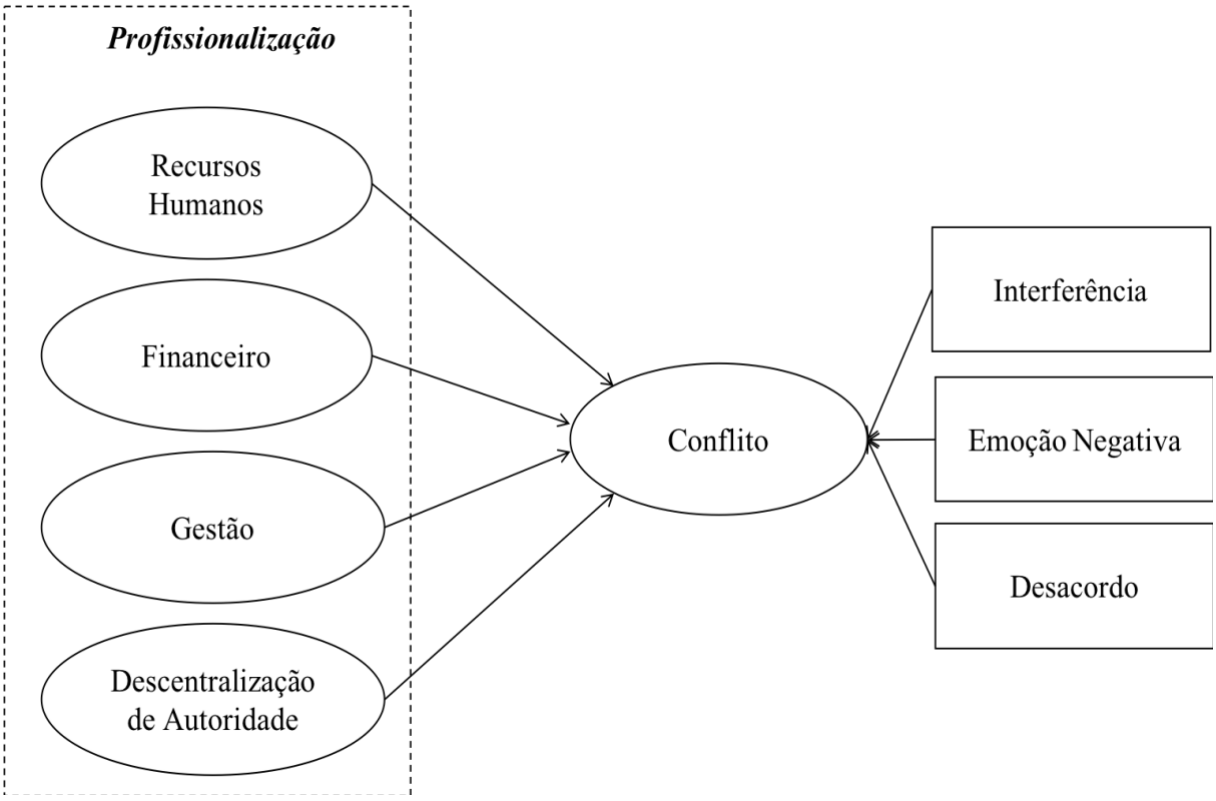


Fonte: desenvolvido pela autora

Inicialmente, de acordo com a Figura 3, foi realizada uma revisão da literatura sobre empresas familiares, processos de profissionalização e conflitos interpessoais, conforme apresentado na seção 2. A revisão de literatura buscou primeiramente conceituar os temas abordados neste estudo de forma separada e a seguir relacionar a profissionalização nas empresas familiares com o conflito interpessoal, de forma a determinar o modelo conceitual da pesquisa.

Os processos de profissionalização incluem as seguintes variáveis: controle de recursos humanos, controle financeiro, gestão da empresa e descentralização de autoridade. Os conflitos interpessoais são compostos por: desacordo, interferência, emoção negativa. O modelo conceitual da pesquisa é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: desenvolvido pela autora

As práticas de profissionalização são divididas em 4 (quatro) atividades: o controle de recursos humanos se refere a atividades de seleção, recrutamento e treinamento formal, avaliação de desempenho e oferta de benefícios aos funcionários. O controle financeiro se refere a atividades de metas, objetivos e planejamento formalizados, utilização de orçamento e avaliação de desempenho financeiro. A descentralização de autoridade tem como objetivo avaliar se os membros da família que atuam na gestão da empresa delegam controle, centralizam a tomada de decisão, se os funcionários tem autonomia para tomar decisões e participam das decisões estratégicas da empresa. A gestão da empresa se refere à formação na área de atuação da empresa, tanto dos membros da família como dos funcionários que atuam na gestão, e se estes, fazem cursos para atualização.

Os demais passos metodológicos são abordados nas próximas subseções.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo deste estudo foram micro e pequenas empresas familiares localizadas nas cidades de Pelotas e Rio Grande, no Rio Grande do Sul. O objetivo foi de pesquisar

empresas nas quais a família possua a propriedade e a gestão da empresa, ou seja, empresas de controle familiar.

A opção por empresas de controle familiar teve o objetivo de permitir que fosse analisado o envolvimento dos membros da família na gestão da empresa, tanto para analisar o seu nível de profissionalização quanto os possíveis conflitos que possam existir entre os mesmos, sem a presença de gestores externos à família.

Foram selecionadas empresas familiares nas quais os negócios são conduzidos pela família e deveriam ter algum dos seguintes perfis:

- Pai e/ou mãe e filho(s) atuando juntos;
- Casais que atuam juntos sem filhos;
- Irmãos.

Micro ou pequenas empresas familiares que apresentavam em sua gestão algum desses perfis de relação familiar poderiam fazer parte da amostra, não sendo levado em consideração o setor ou ramo de atuação da empresa. Assim, cada empresa participante contou com pelo menos dois respondentes. A escolha das empresas seguiu o método de amostragem não-probabilística por conveniência, em que a seleção dos participantes da pesquisa é deixada a cargo do entrevistador (MALHOTRA, 2001).

Com o andamento da pesquisa, a pesquisadora teve autonomia para solicitar indicações de outras empresas com o mesmo perfil para posterior aplicação do questionário. Tal prática é conhecida como amostragem tipo bola-de-neve (MALHOTRA, 2001) em que se escolhe incialmente um grupo de entrevistados, que após participarem da pesquisa, são solicitados a identificar ou indicar outros que pertençam à população alvo de interesse.

3.4 COLETA DE DADOS

Nas pesquisas quantitativas, o principal método para realizar a coleta de dados se baseia na utilização de instrumentos padronizados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), neste caso, um questionário estruturado fechado (APÊNDICE 1). Neste sentido, este estudo baseou-se em dois pilares principais, a profissionalização e os conflitos interpessoais presentes nas empresas familiares. Assim, buscou-se na literatura instrumentos já validados que se aproximassem dessas duas temáticas.

Para a análise dos processos de profissionalização, as questões utilizadas foram adaptadas do instrumento validado por Dekker *et al.* (2012), que é constituído de cinco fatores de profissionalização em empresas familiares: sistema de controle financeiro (F1),

envolvimento não familiar em sistemas de governança (F2), sistemas de controle de recursos humanos (F3), descentralização de autoridade (F4) e atividades de alto nível (F5). Para este estudo, foram utilizados os fatores F1, F3 e F4 integralmente, e parcialmente o fator F2, que foi ajustado com base nos estudos de Jorissen *et al.* (2005) e Stewart e Hitt (2012), buscando questões que compreendessem o envolvimento da família e dos funcionários na gestão da empresa, assim como o seu conhecimento na área de atuação da organização.

Na temática envolvendo os conflitos, não foi encontrado nenhum instrumento específico sobre o assunto na área de empresas familiares. Buscou-se, então, estudos sobre o conflito interpessoal em outras áreas de estudo, sendo identificado o instrumento de Barki e Hartwick (2001; 2004). O questionário foi, então, adaptado com base na literatura sobre conflito em empresas familiares, buscando uma maior aproximação do conflito em empresas familiares, usando-se para isso o desacordo, a interferência e a emoção negativa, dimensões definidas por Barki e Hartwick (2004) em seus estudos prévios.

Os principais autores utilizados como base para a construção do instrumento de pesquisa estão relacionados no Quadro 4. As questões referentes aos construtos Controle de Recursos Humanos, Controle Financeiro, Gestão da Empresa, Descentralização de Autoridade, Desacordo, Interferência e Emoção Negativa foram operacionalizadas em uma Escala Likert de 5 (cinco) pontos (1 = nunca; 2 = quase nunca; 3 = algumas vezes; 4 = quase sempre; 5 = sempre), avaliando a frequência com que as situações apresentadas no questionário ocorriam. Para avaliar o conflito de forma geral, duas questões foram propostas para identificar o quanto tem ocorrido e qual a intensidade dos conflitos, sendo utilizada uma Escala Likert de 5 (cinco) pontos (1 = nenhum (a); 2 = pouco (a); 3 = razoável; 4 = bastante; 5 = muito (a)).

Quadro 4 - Relação das questões e autores de base

Fator	Questões	Autor de referência
PROFISSIONALIZAÇÃO		
Controle de Recursos Humanos	RH1 - Faz seleção e recrutamento formal para a contrata o de funcion rios RH2 - Realiza treinamento formal junto aos seus funcion rios RH3 - Oferece benefícios aos seus funcion rios RH4 - Avalia o desempenho dos seus funcion rios	Reid e Adams (2001); Dekker *et al.* (2012); Steijvers, Lybaert e Dekker (2017)
Controle Financeiro	F1 - Possui metas e objetivos financeiros formalizados F2 - Faz planejamento financeiro formal F3 - Utiliza o or amento financeiro como ferramenta de gest o F4 - Avalia o seu desempenho financeiro	Dekker *et al.* (2012); Jorissen *et al.* (2005)
Gestão da Empresa	G1 - Tem forma o na rea de atua o da empresa G2 - Fazem cursos para atualiza o G3 - Os funcion rios que atuam na gest o da empresa fazem cursos para atualiza o G4 - Os funcion rios com forma o na rea de atua o da empresa se envolvem na gest o da empresa	Jorissen *et al.* (2005); Stewart e Hitt (2012)
Descentrali-zação de Autoridade	DA1 - Os membros da família que atuam na gest o da empresa delegam controle aos seus funcion rios DA2* - Os membros da família que atuam na gest o da empresa centralizam a tomada de decis o DA3 - Os funcion rios têm autoridade / autonomia para tomar decisões na ausência dos gestores membros da família DA4 - Os funcion rios participam da tomada de decis o estrat gica juntamente com os membros da família	Dekker *et al.* (2012); Martin, McKelvie e Lumpkin (2016)
CONFLITO INTERPESSOAL		
Desacordo	DES1 - Existem diferen as de opini o entre você e algum membro da sua família em rela o a gest o da empresa DES2 - Existem diferen as de opini o entre você e algum membro da sua família em rela o a metas e objetivos da empresa DES3 - Existem diferen as de opini o entre você e algum membro da sua família em rela o a aprova o de novos projetos para a empresa	Jehn e Mannix (2001); Kidwell, Kellermanns e Eddleston (2012); Hoelscher (2014)
Interferência	INT1 - Algum membro da sua família dificulta ou impede que você tome decisões na empresa INT2 - Você dificulta ou impede que algum membro da sua família tome decisões na empresa INT3 - Algum membro da sua família dificulta ou impede que você atinja metas ou objetivos da empresa INT4 - Você dificulta ou impede que algum membro da sua família atinja metas ou objetivos na empresa INT5 - Algum membro da sua família dificulta ou impede que você crie novos projetos para a empresa INT6 - Você dificulta ou impede que algum membro da sua família crie novos projetos para a empresa	Jehn (1995; 1997); Jehn e Mannix (2001); Kellermanns e Eddleston (2004); Kidwell, Kellermanns e Eddleston (2012)
Emoção Negativa	EN1 - Algum membro da sua família j fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir frustrado EN2 - Algum membro da sua família j fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir bravo EN3 - Você j fez alguma coisa durante o trabalho que possa ter feito algum membro da sua família ter se sentido frustrado EN4 - Você j fez alguma coisa durante o trabalho que algum membro da sua família possa ter se sentido bravo	Jehn (1995; 1997); Stanley (2010); Kidwell, Kellermanns e Eddleston (2012)
Conflito	CON1 - Surgem conflitos entre você e seus familiares durante o trabalho CON2 - Qual a quantidade de conflitos que tem ocorrido entre você e seus familiares na empresa CON3 - Qual tem sido a intensidade destes conflitos	Harvey e Evans (1994); Jehn (1995; 1997); Jehn e Mannix (2001); Kellermanns e Eddleston (2004);

Fonte: desenvolvido pela autora

No cabeçalho do instrumento de pesquisa foram inseridos os dados de identificação da pesquisadora e a finalidade do estudo, bem como a declaração de sigilo das informações. No início do questionário (parte 1) foram inseridas questões de identificação da empresa e do respondente. Para a caracterização da empresa foram inseridas questões como: identificação do setor, ramo de atuação, porte, ano de fundação, total de funcionários e número de membros da família que trabalham na empresa. Para a caracterização do respondente as questões se referiam a idade, sexo, escolaridade e posição na empresa (proprietário ou sucessor).

Os questionários foram entregues pessoalmente nas empresas. Neste momento, era feita uma breve explicação sobre a pesquisa, sendo combinado com o proprietário e/ou membro da família responsável, uma data para que o pesquisador retornasse para buscar o questionário preenchido. Este prazo levava em média de uma semana a dez dias, entre a entrega do questionário e seu recebimento. Em várias empresas, foi necessário retornar mais de uma vez para obter o instrumento corretamente preenchido.

O questionário foi aplicado a pelo menos dois membros da família que trabalhassem na empresa. Este procedimento buscou alcançar o número mínimo de 5 (cinco) respondentes por questão, conforme sugerido por Hair *et al*. (2005), o que exigiria 160 respostas válidas. Ao final do período de coleta, que se estendeu de outubro de 2018 a janeiro de 2019, obtiveram-se 166 respostas, representando 81 empresas.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de análise tem como objetivo organizar e categorizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas para que seja atingido o objetivo proposto (GIL, 2007). A análise dos dados foi realizada através do *software* estatístico IBM SPSS 20.0 (*Statistical Package for the Social Science*).

O *software* SPSS foi utilizado em todas as etapas da análise, desde a purificação dos dados, primeira etapa, que teve por objetivo identificar possíveis dados incompletos, que tenham apresentado padrão de resposta tendencioso ou que tenham sido preenchidos de maneira incorreta, processo recomendado por Hair *et al.* (2005).

As próximas etapas de análise consistiram no uso da estatística descritiva, da análise fatorial e da análise de regressão. A estatística descritiva serviu para realizar a caracterização da amostra, através de dados como média, desvio padrão, distribuição de frequência e percentuais de frequência, assim como a análise do grau de profissionalização das empresas familiares estudadas e a presença de conflito interpessoal.

A análise fatorial, de acordo com Malhotra (2001, p. 504), "um tipo de processo destinado essencialmente à redução e à sumarização dos dados". O objetivo é a redução da dimensionalidade da matriz original de variáveis para fatores, decompondo um conjunto de itens em grupos, chamados de fatores ou construtos, facilitando análises subsequentes (HAIR *et al.* 2005). Além disso, serve para verificar se as dimensões propostas originalmente se confirmaram no estudo realizado, auxiliando na validação do instrumento.

Como o modelo conceitual da pesquisa, apresentado anteriormente na figura 4, foi estruturado através de estudos e modelos aplicados anteriormente, a análise fatorial permitiu testar o agrupamento das questões nos mesmos fatores encontrados na teoria. Com o objetivo de melhor interpretação dos fatores, utilizou-se o método de rotação ortogonal Varimax. Foram realizados, ainda, o teste Bartlett de esfericidade, para medir a presença de correlação entre as variáveis e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para verificar a adequação da amostra à análise fatorial (HAIR *et al*., 2005). Complementarmente, com o intuito de verificar a unidimensionalidade de cada construto, bem como a sua confiabilidade, analisou-se o coeficiente alfa de Cronbach.

Para analisar a relação entre duas ou mais variáveis, um dos métodos estatísticos mais utilizados é a análise de regressão. Essa análise estuda o relacionamento causal entre uma variável dependente e outra (s) variável (s) independente (s), representado por um modelo matemático que associa a variável dependente com as variáveis independentes (HAIR *et al*. 2005).

A análise de regressão simples ou bivariada é o modelo com uma única variável independente, enquanto a análise de regressão múltipla é o modelo que utiliza duas ou mais variáveis independentes como potenciais preditoras da variável dependente (MALHOTRA, 2001; HAIR *et al*. 2005). Neste estudo foi realizada a análise de regressão múltipla, por conter mais de uma variável independente – no caso, as dimensões referentes à profissionalização.

Para realizar a análise de regressão, conforme Hair *et al.* (2005), calcula-se o coeficiente de determinação (R^2 ajustado), que indica a proporção que a variação da variável dependente, sendo esta o conflito, é explicada por cada variável independente, no caso as variáveis ligadas à profissionalização. O teste F (ANOVA) que deve apresentar uma significância menor que 0,05, indica a existência de uma relação estatisticamente significante entre as variáveis independentes e a variável dependente. (HAIR *et al.*, 2005).

4. RESULTADOS

Esta seção se dedica à apresentação dos resultados da pesquisa, iniciando-se pela caracterização da amostra (empresa e respondente), seguido pela validação dos instrumentos de pesquisa e análise dos dados (análise descritiva e análise de regressão).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A primeira seção do questionário incluiu questões de caracterização da empresa e do respondente, que serão analisadas de maneira separada a seguir. Para caracterização da empresa, foram analisadas questões referentes ao setor, ramo de atuação, porte, ano de fundação, total de funcionários e número de membros da família que trabalham na empresa. Para a caracterização do respondente, as questões se referiam a idade, sexo, escolaridade e se era o proprietário ou o sucessor da empresa.

4.1.1 Caracterização das Empresas

O questionário foi aplicado em micro e pequenas empresas de controle familiar, localizadas nas cidades de Pelotas e Rio Grande/RS. Considerando essa condição para participação na pesquisa, a amostra contou com 47 microempresas, representando 58% do total da amostra e 34 empresas de pequeno porte, representando 42% do total. De acordo com a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a classificação das empresas por porte no Brasil está vinculada a sua receita bruta anual. De acordo com essa classificação, microempresas podem ter receita bruta anual igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), enquanto empresas de pequeno porte devem apresentar receita bruta anual superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Das 81 empresas participantes da pesquisa, 64 estão localizadas na cidade de Pelotas e 17 na cidade de Rio Grande, representando 79 e 21% respectivamente, da amostra.

Em relação ao setor, a maior parte das empresas atua no setor de comércio ou serviços, representando 56% e 36% da amostra, respectivamente. Na tabela 1 é apresentada a distribuição das empresas participantes por setor econômico.

Tabela 1 – Classificação da amostra por setor econômico

Setor	Frequência	%
Indústria	6	7
Comércio	47	56
Serviços	30	36
Sem identificação	1	1
Total	**84**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Pode-se perceber na tabela 1, um total de 84 empresas. Este valor é ligeiramente superior ao número de empresas participantes devido ao fato de 2 (duas) empresas atuarem no setor de indústria e comércio e 1 (uma) empresa atuar no setor de comércio e serviços. Uma empresa não especificou o setor em que atua.

Com relação ao ano de fundação das empresas, este teve uma grande variação. A empresa mais antiga a participar da pesquisa foi fundada em 1952 e a mais nova em 2018, ano em que foi realizada a coleta de dados da pesquisa. A tabela 2 mostra a distribuição do tempo de vida das empresas, agrupadas em três categorias.

Tabela 2 - Tempo de Vida da Empresa

Tempo de vida da Empresa	Frequência	%
Até 1999	30	37,1
Entre 2000 e 2009	18	22,2
A partir de 2010	15	18,5
Não responderam	18	22,2
Total	**81**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Pela tabela 2, pode-se perceber que grande parte das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa (30 empresas representando 37,1% da amostra) tem mais de 18 anos no mercado. Esse dado mostra que boa parte das empresas já estão estabelecidas no mercado e passaram pelos primeiros cinco anos, que é a fase em que a maior parte das empresas fecha as portas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016). De acordo com o relatório divulgado pelo IBGE, mais de 60% das micro e pequenas empresas no Brasil fecha após cinco anos de atividade.

Mesmo que parte dessas empresas já estejam estabelecidas no mercado, atuando há vários anos, elas são micro ou pequenas empresas. Por isso, em relação ao número de funcionários, mais da metade da amostra 54 empresas, que representam 66,7%, tem menos de 10 funcionários, conforme é apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Número de funcionários por empresa

Total de Funcionários	Frequência	%
Até 9	54	66,7
Entre 10 e 19	12	14,8
Entre 20 e 49	10	12,3
A partir de 50	5	6,2
Total	**81**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação ao número de membros da família que atuam juntos na empresa, a maioria possui 2 (dois) membros da família trabalhando juntos. Por outro lado, em três casos o maior número de membros trabalhando juntos foi de 7 (sete) pessoas. A tabela 4 apresenta a distribuição de frequência do número de membros da família que trabalham na empresa.

Tabela 4 - Número de membros da família que trabalham na empresa

Membros da família que trabalham na empresa	Frequência	%
Dois	35	43,2
Três	23	28,4
Quatro	12	14,8
Cinco ou mais	8	9,9
Não responderam	3	3,7
Total	**81**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Destaque deve ser dado ao perfil de empresa em que os proprietários são pai e/ou mãe e filho(s) atuando juntos (n = 40; 49,4%), seguido de empresas em que o casal atua junto sem filhos (n = 37; 45,7%). Casos pontuais como a presença de irmãos proprietários (n = 2; 2,5%) e sobrinhos ou primos sucessores (n =2; 2,5%), também estiveram presentes.

4.1.2 Caracterização dos Respondentes

Os 166 respondentes foram classificados em dois grupos, proprietários e sucessores. Nessa classificação foram identificados 116 respondentes proprietários, representando 69,9% da amostra e 50 sucessores, representando 30,1% do total da amostra. Dessa forma, realizou-se a caracterização dos respondentes de forma geral e de maneira comparativa entre proprietários e sucessores.

A maioria dos respondentes é do sexo masculino, 100 respondentes, o que representa 60,2% da amostra, enquanto que os respondentes do sexo feminino totalizaram 66 respondentes, representando 39,8% da amostra. A tabela 5 apresenta as diferenças entre os respondentes, caracterizados como proprietários e sucessores.

Tabela 5 - Sexo: distribuição proprietário/sucessor

Respondente	Feminino		Masculino		Total	
	n	%	n	%	n	%
Proprietário	48	41,4	68	58,6	116	69,9
Sucessor	18	36	32	64	50	30,1
Total	**66**	**39,8**	**100**	**60,2**	**166**	**100**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A questão relativa à faixa etária dos respondentes mostrou uma grande diferença entre a idade média dos proprietários e a dos sucessores. Os proprietários apresentaram média de idade de 48,5 anos, enquanto os sucessores apresentaram média de 28,6 anos. Essa diferença pode ser percebida na tabela 6, apresentada a seguir.

Tabela 6 - Idade: distribuição proprietário/sucessor

Respondente	Até 45 anos		Entre 46 e 60 anos		Acima de 61 anos		Não respondeu		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Proprietário	45	38,8	48	41,4	20	17,2	3	2,6	116	69,9
Sucessor	47	94	2	4	0	-	1	2	50	30,1
Total	**92**	**55,4**	**50**	**30,1**	**20**	**12,1**	**4**	**2,4**	**166**	**100**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com a tabela 6, percebe-se que os proprietários têm a média de idade mais alta e bem distribuída. Em relação aos sucessores, a média de idade foi bem mais baixa, estando praticamente todos sucessores na primeira faixa, até 45 anos. Ressalta-se ainda que 32 dos 50 respondentes sucessores, o que representa 64% desses respondentes, tem até 30 anos de idade, explicado pelo grande número de empresas em que o sucessor é o filho ou filha do proprietário.

Com relação à escolaridade, os respondentes foram divididos nas seguintes categorias: ensino fundamental, ensino médio, ensino superior e pós-graduação, conforme apresentado na tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Escolaridade: distribuição proprietário/sucessor

Respondente	Ensino Fundamental		Ensino Médio		Ensino Superior		Pós-graduação		Não respondeu		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Proprietário	15	12,9	47	40,6	39	33,6	15	12,9	0	-	116	69,9
Sucessor	3	6	28	56	9	18	9	18	1	2	50	30,1
Total	**18**	**10,8**	**75**	**45,2**	**48**	**28,9**	**24**	**14,5**	**1**	**0,6**	**166**	**100**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Pode-se perceber que quase metade dos respondentes, 45,2% do total da amostra, possui apenas ensino médio, sendo este o perfil mais frequente entre os proprietários e os sucessores. Entretanto, 56% destes respondentes estão cursando o ensino superior (proprietários: 22 e

sucessores: 20), mas ainda não concluíram. A seguir, apresentam-se os procedimentos de validação dos instrumentos de pesquisa.

4.2 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

A validação dos instrumentos de coleta de dados consistiu primeiramente na realização da análise fatorial exploratória (AFE). Os resultados obtidos por meio da aplicação dessa técnica são apresentados nessa seção. Complementarmente, analisou-se o coeficiente alfa de Cronbach, que mede a consistência interna do instrumento de pesquisa (HAIR *et al.* 2005).

4.2.1 Análise Fatorial

Após a preparação dos dados, procedeu-se à análise fatorial exploratória. Como foram utilizados instrumentos diferentes para analisar a profissionalização e o conflito interpessoal em empresas familiares, optou-se pela realização da técnica de análise fatorial em separado. Dessa forma, a primeira etapa consistiu na inclusão das 16 questões referentes à profissionalização.

A primeira solução apresentada da análise fatorial indicou a formação de 3 componentes, não refletindo os 4 fatores incialmente propostos pela literatura. Tentou-se forçar a extração dos 4 fatores, porém a solução obtida não refletiu as dimensões esperadas, sugerindo uma nova distribuição dos fatores. Assim, optou-se por manter a formação encontrada inicialmente com 3 (três) fatores. Porém, para que a formação dos fatores atendesse critérios como o grau de associação entre as variáveis, através das cargas fatoriais, e o grau de subjetividade foi necessária a exclusão de alguns itens, apresentados no quadro 5.

Quadro 5 - Questões Profissionalização excluídas

Questão	**Motivo**
RH1 - Faz seleção e recrutamento formal para a contratação de funcionários	Carga fatorial acima de 0,5 em dois fatores
G4 - Os funcionários com formação na área de atuação da empresa se envolvem na gestão da empresa	Carga fatorial acima de 0,5 em dois fatores
DA1 - Os membros da família que atuam na gestão da empresa delegam controle aos seus funcionários	Comunalidade igual a 0,335
DA2 - Os membros da família que atuam na gestão da empresa centralizam a tomada de decisão	Carga fatorial acima de 0,5 em dois fatores

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Após a exclusão dos itens apresentados no quadro 5, realizou-se novamente a análise fatorial, desta vez com 12 questões, a qual mostrou-se adequada aos propósitos da pesquisa, conforme apresentado na tabela 8. As questões que incialmente formavam os fatores de controle de recursos humanos e controle financeiro, agruparam-se em um mesmo fator, o qual foi renomeado como Processos Administrativos. Os outros dois fatores: Envolvimento na Gestão e Descentralização de Autoridade mantiveram-se conforme a sua formação inicial.

Tabela 8 - Componentes e cargas fatoriais da Profissionalização

	Bloco	F1	F2	F3
Processos Administrativos				
F3 - Utiliza o orçamento financeiro como ferramenta de gestão	,852	**,853**	,137	,091
F1 - Possui metas e objetivos financeiros formalizados	,819	**,795**	,045	,234
F2 - Faz planejamento financeiro formal	,827	**,794**	,128	,212
F4 - Avalia o seu desempenho financeiro	,714	**,759**	,193	-,148
RH4 - Avalia o desempenho dos seus funcionários	,779	**,757**	,115	,152
RH2 - Realiza treinamento formal junto aos seus funcionários	,730	**,564**	,378	,382
RH3 - Oferece benefícios aos seus funcionários	,610	**,530**	,191	,266
Envolvimento na gestão				
G1 - Tem formação na área de atuação da empresa	,747	,072	**,847**	,033
G2 - Fazem cursos para atualização	,892	,212	**,805**	,251
G3 - Os funcionários que atuam na gestão da empresa fazem cursos para atualização	,859	,338	**,616**	,510
Descentralização de autoridade				
DA3 - Os funcionários têm autoridade / autonomia para tomar decisões na ausência dos gestores membros da família	,890	,022	,109	**,864**
DA4 - Os funcionários participam da tomada de decisão estratégica juntamente com os membros da família	,890	,307	,224	**,796**
Initial Eigenvalues		**5,45**	**1,68**	**1,02**
% Variancia explicada - rotated (67,9%)		**45,41**	**13,96**	**8,51**
Alfa de Cronbach (instrumento = 0,88)		**0,88**	**0,77**	**0,73**
KMO (medida de adequação da amostra) = 0,87				
Teste de Bartlet: qui-quadrado = 916,88 (0,000)				

Fonte: SPSS

As questões relativas ao controle de recursos humanos e controle financeiro, que formaram o fator denominado de Processos Administrativos, apresentam atividades que em muitas empresas são realizadas pela mesma pessoa, em muitos casos até mesmo o próprio dono da empresa. De acordo com o estudo de Jorissen *et al.* (2005), as empresas familiares dependem em menor grau de sistemas de planejamento e controle formal, se comparadas às empresas não familiares.

Os 3 (três) fatores formados explicam 67,9% da variância total do instrumento. Através da variância explicada, é possível saber a contribuição de cada fator na explicação da escala. A consistência interna do instrumento foi avaliada pelo alfa de Cronbach, cujo coeficiente deve ser tanto maior quanto mais próximo de 1, sendo valores aceitáveis na margem entre 0,70 e 0,95 (HAIR *et al.* 2005). O coeficiente alfa de Cronbach para o instrumento relativo aos processos de profissionalização foi de 0,88, apresentando valores entre 0,73 e 0,88 para cada um de seus fatores, valores considerados satisfatórios.

Foi realizado, ainda, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para verificar a adequação da amostra à análise fatorial, juntamente com a aplicação do teste de Bartlett. O teste KMO, cujos valores variam entre 0 e 1, avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis. Quanto mais próximo de 1, mais adequada é a utilização da técnica (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma, o valor do KMO encontrado, 0,87, indica uma excelente adequação da amostra aos dados, conforme sugerido por Hair *et al.* (2005). Este resultado foi corroborado pelo teste de esfericidade de Bartlett, que apresentou significância de <0,000.

A segunda etapa da análise fatorial foi realizada com as 13 questões que compõem o construto Conflito Interpessoal. Desse modo, a análise fatorial buscou da mesma forma verificar o agrupamento entre as questões do instrumento. Nessa etapa foram necessárias 3 (três) diferentes soluções até que se obtivesse a formação mais adequadas do modelo, seja considerando as comunalidades e cargas fatoriais aceitáveis de acordo com o proposto pela literatura.

Para a análise fatorial referente às dimensões do Conflito Interpessoal não foi estipulado um número fixo de fatores, o que permitiu verificar quantos grupos seriam formados na redução das variáveis. Na primeira solução, 2 (dois) fatores se formaram, contradizendo a proposição inicial do modelo, que era de 3 (três) fatores. Assim, realizou-se novamente a análise fatorial, fixando-se o número de fatores em três grupos.

Na segunda solução, as questões agruparam-se conforme o proposto pela literatura. Apenas uma questão apresentou carga fatorial elevada em mais de um fator, sendo excluída da análise, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 - Questões Conflito Interpessoal excluídas

Questão	**Motivo**
INT1 - Algum membro da sua família dificulta ou impede que você tome decisões na empresa	Carga fatorial alta nos fatores F1 e F3

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

As 3 (três) dimensões do instrumento explicam 68,8% da variação das questões originais, o que representa um adequado grau de sintetização dos dados. A tabela 9 apresenta a análise fatorial com os construtos referentes ao Conflito Interpessoal, apresentando a distribuição dos componentes da análise fatorial com suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 9 - Componentes e cargas fatoriais do Conflito Interpessoal

	Bloco	F1	F2	F3
Interferência				
INT4 - Você dificulta ou impede que algum membro da sua família atinja metas ou objetivos na empresa	,838	**,808**	,224	,136
INT3 - Algum membro da sua família dificulta ou impede que você atinja metas ou objetivos da empresa	,852	**,798**	,086	,327
INT6 -Você dificulta ou impede que algum membro da sua família crie novos projetos para a empresa	,772	**,722**	,305	,077
INT5 - Algum membro da sua família dificulta ou impede que você crie novos projetos para a empresa	,780	**,706**	,213	,280
INT2 - Você dificulta ou impede que algum membro da sua família tome decisões na empresa	,757	**,653**	,170	,310
Emoção Negativa				
EN4 - Você já fez alguma coisa durante o trabalho que algum membro da sua família possa ter se sentido bravo	,826	,095	**,803**	,268
EN2 -Algum membro da sua família já fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir bravo	,838	,221	**,803**	,137
EN3 - Você já fez alguma coisa durante o trabalho que possa ter feito algum membro da sua família ter se sentido frustrado	,845	,252	**,782**	,212
EN1 - Algum membro da sua família já fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir frustrado	,799	,396	**,612**	,304
Desacordo				
DES2 - Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a metas e objetivos da empresa	,815	,235	,174	**,805**
DES1 - Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a gestão da empresa	,895	,277	,324	**,772**
DES3 - Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a aprovação de novos projetos para a empresa	,862	,336	,415	**,643**
Initial Eigenvalues		**6,07**	**1,33**	**0,86**
% Variancia explicada - rotated (68,8%)		**50,56**	**11,06**	**7,18**
Alfa de Cronbach (instrumento = 0,91)		**0,86**	**0,82**	**0,84**
KMO (medida de adequação da amostra) = 0,87				
Teste de Bartlet: qui-quadrado = 1059,010 (0,000)				

Fonte: SPSS

O coeficiente alfa de Cronbach para as 12 questões relativas aos Conflitos Interpessoais foi de 0,91, apresentando valores entre 0,82 e 0,86 para cada um de seus fatores, valores considerados satisfatórios. O teste KMO para essa etapa da análise fatorial foi de 0,87, apresentando boa adequação, conforme sugerido pela teoria. O teste de esfericidade de Bartlett também teve significância de <0,000.

Para avaliar o conflito geral, também foi realizada a análise fatorial de forma separada, considerando-se as 3 (três) questões incluídas no instrumento com o objetivo de identificar o surgimento, a quantidade e a intensidade dos conflitos de maneira geral. As três questões se agruparam em um único fator, todas com cargas fatoriais altas, conforma apresentado na tabela 10. A confiabilidade da escala também foi verificada a partir do coeficiente alfa de Cronbach, o qual apresentou valor 0,88.

Tabela 10 - Componentes e cargas fatorais do Conflito Geral

	Bloco
Conflito Geral	
CON2 - Qual a quantidade de conflitos que tem ocorrido entre você e seus familiares na empresa	,934
CON3 - Qual tem sido a intensidade destes conflitos	,919
CON1 - Surgem conflitos entre você e seus familiares durante o trabalho	,848
Initial Eigenvalues	**2,44**
% Variancia explicada - rotated (81,22%)	**81,22**
Alfa de Cronbach	**0,88**

Fonte: SPSS

A validação dos instrumentos possibilitou a posterior análise dos mesmos, cujos resultados são apresentados na próxima seção, através da análise descritiva e análise de regressão.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a validação dos instrumentos, por meio da análise fatorial e do alfa de Cronbach, realizou-se a sua interpretação através da análise descritiva. Primeiramente foram analisados os dados referentes à profissionalização e, em seguida, os dados referentes ao conflito interpessoal. Após a análise descritiva, realizou-se a análise de regressão, com o objetivo de verificar a relação existente entre essas duas variáveis.

4.3.1 Análise Descritiva dos Dados

A segunda seção do questionário destinou-se às questões referentes à identificação das práticas de profissionalização nas micro e pequenas empresas familiares. A tabela 11 apresenta o número de respondentes, as médias e desvios padrão de cada uma das questões. Assim como os valores de média e desvio padrão para cada um dos construtos analisados.

Tabela 11 – Profissionalização: Análise Descritiva

	Variável	n		μ	s
		Válidos	Faltantes		
Processos Administrativos		**166**	**0**	**3,46**	**1,02**
F4	Avalia o seu desempenho financeiro	165	1	**4,16**	1,084
RH4	Avalia o desempenho dos seus funcionários	163	3	3,79	1,275
F1	Possui metas e objetivos financeiros formalizados	166	0	3,51	1,378
F3	Utiliza o orçamento financeiro como ferramenta de gestão	164	2	3,40	1,355
F2	Faz planejamento financeiro formal	165	1	3,39	1,382
RH3	Oferece benefícios aos seus funcionários	165	1	2,96	1,652
RH2	Realiza treinamento formal junto aos seus funcionários	165	1	2,95	1,343
RH1*	Faz seleção e recrutamento formal para contratação de funcionários	165	1	3,03	1,662
Envolvimento na Gestão		**165**	**1**	**3,09**	**1,22**
G1	Tem formação na área de atuação da empresa	164	2	3,38	1,591
G2	Fazem cursos para atualização	165	1	3,13	1,412
G3	Os funcionários que atuam na gestão da empresa fazem cursos para atualização	161	**5**	**2,71**	1,376
G4*	Os funcionários com formação na área de atuação se envolvem na gestão da empresa	161	5	**2,44**	1,400
Descentralização de Autoridade		**165**	**1**	**3,06**	**1,15**
DA3	Os funcionários têm autoridade / autonomia para tomar decisões na ausência dos gestores membros da família	165	1	3,18	1,316
DA4	Os funcionários participam da tomada de decisão estratégica juntamente com os membros da família	162	4	2,94	1,277
DA1*	Os membros da família que atuam na gestão da empresa delegam controle aos seus funcionários	163	3	3,65	1,158
DA2**	Os membros da família que atuam na gestão da empresa centralizam a tomada de decisão	164	2	**2,04**	0,999

Nota: μ= M dia; s= Desvio Padr o.
*questões que foram excluídas na análise fatorial
**excluída na análise fatorial e com escore reverso
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O construto que obteve a maior média, 3,46 e o menor desvio padrão, 1,02, foi Processos Administrativos. Este engloba atividades referentes ao controle de recursos humanos e controle financeiro. Dentro deste conjunto, pode-se perceber que as atividades relacionadas ao controle financeiro (como possuir metas e objetivos financeiros formais e utilizar o orçamento financeiro) apresentam médias relativamente maiores do que aquelas relacionadas ao controle de recursos humanos. A maior média do grupo e do instrumento foi observada na variável F4, "a nossa empresa avalia seu desempenho financeiro", que obteve média 4,16.

Das atividades de controle de recursos humanos, somente a questão relacionada a avaliação de desempenho dos funcionários (RH4) teve uma média superior a 3 (ponto médio da escala). Por outro lado, a questão com a menor média dentro deste conjunto, foi a questão relacionada aos treinamentos oferecidos pela empresa aos funcionários (média = 2,95). Esse resultado vai ao encontro de Reid *et al.* (2002), que destacam a tendência das pequenas empresas familiares de não oferecem ou oferecerem pouco treinamento aos seus funcionários.

Mesmo considerando o crescente desenvolvimento da literatura e pesquisas sobre empresas familiares nas últimas décadas, percebe-se que algumas áreas dentro desse tipo de empresa têm foco maior de pesquisa se comparada a outras. Como é o caso do financeiro e recursos humanos, atividades que em muitas pequenas empresas familiares é realizada pela mesma pessoa, com poucos processos formalizados (BERNHOEFT, 2005). A literatura apresenta diferença bastante significativa entre essas duas áreas, com mais estudos sobre a influência dos controles financeiros nas empresas familiares (GONZÁLEZ *et al.*, 2012; GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2014; GOTTARDO; MISELLO, 2015), em comparação à área de recursos humanos, que embora tenha um crescente desenvolvimento nos últimos anos, ainda apresenta resultados em menor escala (CARLSON; UPTON; SEAMAN, 2006; de KOK; UHLANER; THURIK, 2006; STEIJVERS; LYBAERT; DEKKER, 2017). Pode-se perceber essas constatações pela análise descritiva, em que o controle financeiro se apresentou mais frequente, ou seja, sugerindo ser uma área mais profissionalizada, como identificado nas empresas pesquisadas.

Em seguida, aparecem as questões relacionadas ao Envolvimento na Gestão (3,09) e Descentralização de Autoridade (3,06), ambas com médias muito próximas ao ponto intermediário da escala. Isso mostra que as práticas associadas a esses dois construtos não são frequentes neste tipo de empresa, ainda não estando bem disseminadas nas micro e pequenas familiares. Percebeu-se através da questão G1 que existe uma certa preocupação dos familiares que atuam na gestão da empresa terem formação na área, o que deve ser valorizado e estimulado pelas empresas. Por outro lado, a menor média deste grupo e do instrumento foi verificada na variável G3 (os funcionários que atuam na gestão da empresa fazem cursos para atualização), com média 2,71, sugerindo que as micro e pequenas empresas familiares não incentivam a realização de cursos de atualização para os funcionários que atuam na gestão.

Com relação a descentralização de autoridade, em determinadas situações os funcionários até tem autoridade ou autonomia para tomar decisões na ausência dos gestores membros da família, ainda que não seja uma prática frequente. Complementarmente, percebeu-se que os funcionários participam pouco das decisões estratégicas em conjunto com os membros da família, o que deveria ser melhor abordado por essas empresas, que desejam se profissionalizar.

De acordo com o estudo de Dekker *et al.* (2012), o qual propôs o construto da profissionalização em empresas familiares, analisando esta em cinco dimensões (sistema de controle financeiro, envolvimento não familiar em sistemas de governança, sistemas de controle de recursos humanos, descentralização de autoridade e atividades de alto nível) e

posteriormente dividindo em quatro tipos de empresa familiar, conforme apresentado na figura 2, seção 2, pode-se identificar que as empresas analisadas estão classificadas dentro do Cluster 2, denominado de "configura o dom stica".

A classificação de configuração doméstica é caracterizada por ter alto índice de controle financeiro, consideravelmente maior do que o controle de recursos humanos; uma descentralização de autoridade maior que na classificação do Cluster 1 "autoc tico", porém ainda considerada baixa (DEKKER *et al.*, 2012). Os resultados encontrados mostram-se bastante semelhantes com as características definidas por Dekker *et al.* (2012), caracterizando-se um formato de profissionalização para as empresas analisadas nesta pesquisa. Conforme apresentado na seção referente à validação dos dados, 4 (quatro) questões relacionadas à Profissionalização foram excluídas da análise (RH1, G4, DA1 e DA2), porém foram incluídas na tabela 11, para possível observação do leitor.

A terceira seção do questionário destinou-se às questões referentes à identificação da ocorrência de conflitos interpessoais entre os membros da família. A tabela 12 destaca os principais resultados descritivos para os construtos e seus indicadores.

Tabela 12 - Conflito Interpessoal: Análise Descritiva

	Variável	**N**		**μ**	**s**
		Válidos	Faltantes		
Desacordo		**166**	**0**	**2,78**	**0,912**
DES1	Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a gestão da empresa	166	0	**3,09**	1,055
DES2	Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a metas e objetivos da empresa	166	0	2,67	1,057
DES3	Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a aprovação de novos projetos para a empresa	165	1	2,58	1,083
Emoção Negativa		**166**	**0**	**2,41**	**0,753**
EN2	Algum membro da sua família já fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir bravo	165	1	2,58	,938
EN4	Você já fez alguma coisa durante o trabalho que algum membro da sua família possa ter se sentido bravo	166	0	2,41	,846
EN3	Você já fez alguma coisa durante o trabalho que possa ter feito algum membro da sua família ter se sentido frustrado	166	0	2,35	,894
EN1	Algum membro da sua família já fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir bravo	165	1	2,30	,978
Interferência		**166**	**0**	**1,63**	**0,722**
INT2	Você dificulta ou impede que algum membro da sua família tome decisões na empresa	166	0	1,86	,996
INT5	Algum membro da sua família dificulta ou impede que você crie novos projetos para a empresa	166	0	1,66	,958
INT3	Algum membro da sua família dificulta ou impede que você atinja metas ou objetivos da empresa	166	0	1,57	,862
INT6	Você dificulta ou impede que algum membro da sua família crie novos projetos para a empresa	166	0	1,57	,897
INT4	Você dificulta ou impede que algum membro da sua família atinja metas ou objetivos na empresa	164	2	**1,46**	,824

INT1*	Algum membro da sua família dificulta ou impede que você tome decisões na empresa	164	2	1,91	1,148
Conflito Geral		**165**	**1**	**2,28**	**0,801**
CON1	Surgem conflitos entre você e seus familiares durante o trabalho	165	1	2,58	,982
CON2	Qual a quantidade de conflitos que tem ocorrido entre você e seus familiares na empresa	164	2	2,16	,838
CON3	Qual tem sido a intensidade destes conflitos	161	5	2,10	,846

Nota: μ= M dia; s= Desvio Padr o.
*questões que foram excluídas na análise fatorial
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação ao Conflito Interpessoal, as médias foram relativamente mais baixas, se comparadas às médias da profissionalização, indicando que os conflitos familiares existem, mas são menos frequentes. A única questão que obteve valor acima do ponto médio da escala, refere-se à diferença de opinião entre membros da família em relação a gestão da empresa, a qual apresentou média 3,09, sugerindo que o desacordo entre membros da família ocorre algumas vezes. No geral, o conjunto de questões referentes ao Desacordo obteve a maior média e também o maior desvio padrão, 2,78 e 0,912 respectivamente. Essas questões estão associadas ao conflito cognitivo, que se concentra no conflito existente em relação aos objetivos e estratégias da empresa, não levando em consideração as questões relacionadas ao seu processo e emoções negativas envolvidas (JEHN; BENDERSKY, 2003).

Já o conjunto de questões referentes à Interferência foi o construto que obteve a menor média, 1,63 e também o menor desvio padrão, 0,722, sugerindo que os membros da família quase nunca dificultam ou atrapalham a realização do trabalho. Todas as questões desse grupo apresentaram médias inferiores a 2, sendo as mais baixas do instrumento. O conflito de processo, ou comportamental, está associado às questões de interferência. Este é considerado livre de emoções negativas, envolvendo discussões de como o trabalho deve ser realizado. A baixa frequência desse tipo de conflito, fato identificado na pesquisa, é importante para a obtenção de metas da empresa familiar, por exemplo (JEHN; MANNIX, 2001).

O resultado encontrado nesta pesquisa mostrou o conflito cognitivo com maior intensidade nas empresas familiares pesquisadas, se comparado ao conflito de processo, sugerindo que existem diferenças de opinião entre os membros da família, mas que pouco interferem no trabalho. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Kellermanns e Eddleston (2007) que buscaram analisar a relação desse tipo de conflito com o desempenho da empresa; porém, ao analisarem os tipos de conflito através das médias, percebeu-se a mesma diferença aqui encontrada.

Com relação ao conflito de relacionamento, que abrange as questões relacionadas à emoção negativa e ao conflito geral, o qual retrata uma consciência de incompatibilidades interpessoais e inclui componentes afetivos como tensão e frustração (JEHN; MANNIX, 2001), os resultados indicaram que esse tipo de conflito, em termos de frequência, ocorre mais próximo ao conflito cognitivo. Estes achados se assemelham aos resultados de outros estudos, cuja frequência do conflito de relacionamento normalmente apresenta resultados mais altos, se comparados com o conflito de processo. O que pode ser percebido neste estudo é que apesar de certos conflitos de origem afetiva estarem associados ao relacionamento entre os membros da família, isto não quer dizer necessariamente que ocorrerá interferência no trabalho. Estes resultados são semelhantes aos encontrado por Kellermanns e Eddleston (2004) e Loignon *et al.* (2017).

Como mencionado anteriormente, nem todos os tipos de conflito são prejudiciais às empresas. Em relação aos três tipos analisados nesta pesquisa, o conflito de relacionamento tem maiores chances de se tornar prejudicial à empresa (JEHN, 1995, 1997; EDDLESTON; KELLERMANNS, 2007). Considerando que neste tipo de conflito pode haver uma combinação de conflitos relacionados à empresa e à relação familiar, os seus efeitos poderão ser agravados (HARVEY; EVANS, 1994; EDDLESTON; KELLERMANNS, 2007). Esse argumento é corroborado por Kellermanns e Eddleston (2004) que enquanto níveis moderados de conflito cognitivo e de processo podem influenciar positivamente o desempenho, seus efeitos positivos são impedidos quando as fortes emoções negativas do conflito de relacionamento estão presentes.

Conforme apresentado na etapa de validação dos dados, 1 (uma) questão relacionada ao conflito interpessoal foi excluída da análise (INT1), porém a mesma está presente na tabela 12, para análise da média e desvio padrão. Até aqui os resultados apresentados foram analisados de forma separada, profissionalização e conflito. Na próxima seção analisa-se a relação entre essas duas variáveis, através da análise de regressão múltipla.

4.3.2 Análise de Regressão

Com o intuito de analisar a influência da profissionalização das micro e pequenas empresas familiares nos conflitos interpessoais entre membros de uma mesma família, utilizou-se a análise de regressão múltipla. Esta técnica teve como objetivo verificar quanto da variação do conflito entre os membros da família (variável dependente) pode ser explicado pelo nível de

profissionalização da empresa (variáveis independentes) e a intensidade dessa relação (HAIR *et al.*, 2005).

O coeficiente de determinação (R^2), que representa a intensidade da relação entre a variável dependente e as variáveis independentes, embora significativo, apresentou um baixo poder explicativo (8,3%). Isso permite afirmar que o conjunto de variáveis independentes relacionadas à profissionalização (Descentralização de Autoridade, Processos Administrativos e Envolvimento na Gestão) explica apenas 8,3% da variação da variável dependente Conflito. A tabela 13 apresenta os resultados da regressão.

Tabela 13 – Coeficientes de Regressão Linear Múltipla

Modelo	R	R^2	R^2 Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	,288[a]	,083	,066	,77835

a. Predictors: (Constant), Autoridade, Processos Administrativos, Gestão

b. Dependent Variable: Conflito

Fonte: SPSS

Cohen (1988) sugere que os valores de R^2 inferiores a 0,12 (ou seja, 12%) tem pequeno efeito, os resultados entre 0,13 e 0,25, tem médio efeito e os resultados acima de 0,26 tem grande efeito. Assim, o valor do R^2 encontrado é considerado de pequeno efeito, ou seja, a profissionalização nas micro e pequenas empresas familiares possui baixo poder de explicação sobre o conflito entre os membros da família. Porém, estudos sobre conflito em empresas familiares não costumam ter coeficientes de determinação muito elevados, sendo os modelos encontrados com maior predominância explicando entre 20 e 35% a variável dependente (EDDLESTON; KELLERMANNS, 2007; NOSÉ *et al.*, 2015; STANLEY; KELLERMANNS; ZELLWEGER, 2016; ROUSSEAU *et al.*, 2018; PURKAYASTHA; RAJARAM; GEORGE, 2019).

A tabela 14 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla com os valores do coeficiente beta e o nível de significância de cada variável independente.

Tabela 14 - Modelo Regressão Linear Múltipla

Model		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constant)	2,971	,234		12,704	,000
	Processos Administrativos	-,166	,070	-,211	-2,361	,019
	Envolvimento na Gestão	,102	,060	,155	1,688	,093
	Descentralização de Autoridade	-,140	,063	-,198	-2,225	,027

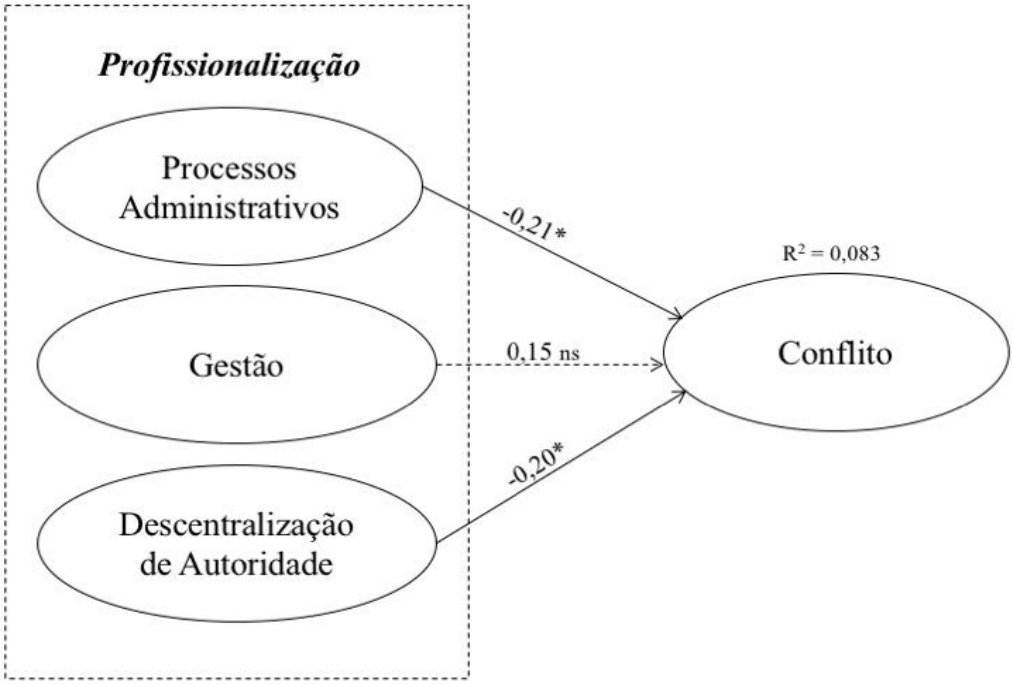
a. Dependent Variable: Conflito

Fonte: SPSS

Pode-se perceber que os Processos Administrativos (b = -0,21) e a Descentralização de Autoridade (b = -0,20) aparecem como importantes preditores do Conflito Interpessoal, apresentando significância estatística (p<0,05). Já o Envolvimento na Gestão não se mostrou significativa no modelo, com valor acima de 0,05. Como a análise de regressão múltipla permite quantificar a força e a forma da relação existente entre uma variável dependente e as variáveis independentes, ao se analisar o valor do coeficiente Beta pode-se estimar a variação da variável dependente para cada unidade de variação na variável independente.

Dessa forma, pode-se dizer que tanto os processos administrativos, composto por controle de recursos humanos e controle financeiro, quanto a descentralização de autoridade auxiliam na diminuição do conflito interpessoal – evidenciado pelo sinal negativo. A figura 5 a seguir apresenta a ilustração dos resultados do modelo de regressão linear múltipla.

Figura 5 - Ilustração Regressão Linear



Nota: *p < 0,05
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A figura 5 ilustra os resultados obtidos na análise de regressão, com as relações de cada uma das variáveis da profissionalização em relação ao conflito. Deve-se observar que o efeito das relações entre os processos administrativos e a descentralização de autoridade com a variável dependente, conflito, é negativo. Ou seja, isto significa que quanto maior a existência dessas práticas de profissionalização nas empresas familiares menor será a ocorrência e intensidade do conflito entre os membros da família.

Apesar da relação encontrada no modelo não ser alta, é significativa estatisticamente. E sua relação pode ser compreendida da seguinte forma: quanto mais os processos administrativos (como treinamento de funcionários, avaliação de desempenho de pessoal e financeiro, e objetivos e metas formalizados) e de descentralização de autoridade (deixando os funcionários participarem da tomada de decisão estratégica e tendo autonomia para tomarem decisões na ausência dos gestores membros da família) forem desenvolvidos na empresa, a tendência é que ocorra uma diminuição nos conflitos entre os membros da família que atuam juntos na empresa familiar.

Esta mesma relação não se mostra significativa com as atividades relacionadas à gestão, que são questões relacionadas à formação ou atualização sobre a área de atuação da empresa, tanto dos membros da família como dos funcionários. Ou seja, o fato de os funcionários e membros da família terem formação na área de atuação da empresa e realizarem mais cursos para atualização, não influencia a presença ou não de conflitos interpessoais entre os membros da família.

Não foram encontrados na literatura estudos que tenham pesquisado a mesma relação feita neste estudo. Isso não possibilita comparações específicas dos resultados encontrados, assim como as que foram realizadas nas análises descritivas. Tanto a profissionalização quanto o conflito são campos de estudo bastante pesquisados nas empresas familiares, porém grande parte dos estudos se baseia na relação entre a profissionalização e o desempenho (CHUA; CHRISMAN; BERGIEL, 2009; LIEN; LI, 2014; DEKKER *et al.*, 2015; MADISON *et al.*, 2017) e na relação entre o conflito e o desempenho (EDDLESTON; KELLERMANNS, 2007; HOELSCHER, 2014; MEMILI *et al.*, 2015 NOSÉ *et al.*, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar o efeito das práticas de profissionalização nos conflitos interpessoais presentes em micro e pequenas empresas de controle familiar situadas na região sul do estado do Rio Grande do Sul. Para que este objetivo fosse alcançado realizou-se uma pesquisa survey com 81 empresas.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi caracterizar a definição de empresa familiar a ser utilizada no estudo, considerando que a literatura apresenta grande diversidade de definições para o conceito de empresa familiar. Após a revisão de literatura, optou-se por utilizar a definição de Haag (2012), que define a empresa familiar como um negócio onde os membros da família têm a propriedade, estão envolvidos na gestão e percebem o negócio como uma empresa familiar. Com base nisso, definiu-se que as empresas familiares participantes deste estudo deveriam ser de controle familiar, ou seja, ter em sua gestão membros da família proprietária da empresa.

Dessa forma, a gestão da empresa poderia ser feita por pais e filho(s), casais ou irmãos. No estudo aqui realizado, a maior parte das empresas (71,6% dos respondentes) possui entre dois e três membros da família trabalhando juntos, sendo pai e/ou mãe e filho(s) a configuração familiar mais comum, seguido do casal atuando junto sem filhos. Mais da metade das empresas já está no mercado há mais de 10 (dez) anos, atuando predominantemente no setor de serviços e comércio.

Como segundo objetivo específico, buscou-se identificar as práticas de profissionalização mais presentes nas empresas familiares. De modo geral, a profissionalização dessas empresas mostrou-se baixa, sendo realizada com mais intensidade as práticas ligadas aos processos administrativos. Dentre essas práticas, as mais presentes nas empresas familiares pesquisadas foram as práticas de controle financeiro, como avaliação de desempenho financeiro, a formalização de metas e objetivos financeiros e o uso de orçamento como ferramenta de gestão. Esse resultado está alinhado com a definição das empresas de configuração doméstica, de acordo com a classificação definida por Dekker *et al* (2012) e apresentada na Figura 2. Já as práticas relacionadas à descentralização de autoridade e envolvimento na gestão são realizadas de forma moderada, não estando tão presentes entre estas empresas.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa buscou identificar a ocorrência dos conflitos interpessoais entre os membros da família que trabalham juntos na empresa. Para análise do conflito interpessoal utilizou-se um instrumento adaptado de Barki e Hartwick (2001; 2004), visando identificar frequência dos conflitos em três aspectos: desacordo, emoção negativa e interferência. O conflito geral buscou analisar a ocorrência, a intensidade e a frequência dos conflitos entre os membros da família. O conflito nas empresas analisadas está presente, mas não ocorre de forma intensa. O mais comum é o desacordo, enquanto que a emoção negativa e a interferência ocorrem em menor escala, respectivamente.

O efeito da profissionalização nos conflitos interpessoais, obtido através da análise de regressão, indicou que as práticas relacionadas aos processos administrativos, compostos por controle de recursos humanos e controle financeiro, e descentralização de autoridade, tem baixo efeito na ocorrência dos conflitos interpessoais entre os membros da família que trabalham juntos na empresa. Ou seja, mesmo as empresas adotando práticas que as tornem mais profissionalizadas estas afetam muito pouco os conflitos que ocorrem entre os membros da família. Ainda assim, verificou-se que os processos administrativos e a descentralização de autoridade contribuem para um ambiente com menos conflitos interpessoais entre os membros da família.

As empresas familiares tem características específicas que as diferenciam de outras empresas, sendo a principal delas a relações entre os membros da família, o que em muitas empresas caracteriza o conflito. Essas relações resultantes em conflito podem ser uma explicação para a baixa associação encontrada como resultado nesta pesquisa. Independentemente do tamanho da empresa e do nível de profissionalização, o conflito irá existir nas empresas familiares em maior ou menor grau. Isso ocorre por conta das relações entre os membros da família que trabalham juntos, já que não são apenas relações estritamente profissionais, mas também relações que podem incluir laços afetivos.

Como limitações do estudo pode-se elencar a ausência de outros estudos com o mesmo objetivo, que relacione a profissionalização com o conflito em empresas familiares, o que impossibilitou a comparação dos resultados encontrados nesta pesquisa. Outro ponto percebido de forma posterior a aplicação dos questionários foi de que a escala utilizada para mensurar o conflito, foi adaptada de um estudo com objetivos diferentes deste, e pode não ter sido o instrumento ideal. Pois as opções de resposta podiam dar margem a distintas interpretações dentre os diferentes respondentes.

Como sugestões para pesquisas futuras pode-se apontar a investigação a respeito dos efeitos do conflito nas empresas familiares, quais as consequências da ocorrência dos conflitos

entre os membros da família, bem como as possíveis formas de atenuar ou resolver os seus impactos.

REFERÊNCIAS

ALDERSON, K. Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 2, p. 140-156, 2015.

ANDERSON, S. R.; ANDERSON, S. A.; PALMER, K. L.; MUTCHLER, M. S.; BAKER, L. K. Defining high conflict. **The American Journal of Family Therapy**, v. 39, n. 1, p. 11-27, 2010.

ANDRADE, D M.; GRZYBOVSKI, D; LIMA, J B. **APLICABILIDADE DO "MODELO DOS TR S C RCULOS" EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO** REAd - Revista Eletrônica de Administra o, v. 11, n. 5, septiembre-octubre, 2005, p. 1-25.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, Melissa Carey. Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. **Family Business Review**, v. 16, n. 3, p. 211-219, 2003

BARKI, H.; HARTWICK, J. Interpersonal conflict and its management in information systems development. **MIS Quarterly**, 25*,* 217—250, 2001.

BARKI, H.; HARTWICK, J. Conceptualizing The construct of Interpersonal Conflict, **International Journal of Conflict Management**, v. 15 n. 3, p. 216-244, 2004.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma empresa familiar (sem briga)**. 4. ed. S o Paulo, SP: SENAC, 144 p. 2005.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 08/04/2019

CARLSON, D. S.; UPTON, N.; SEAMAN, S. The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 4, p. 531-543, 2006.

CASILLAS, J. C.; V ZQUEZ, A.; D AZ, C. **Gest o da empresa familiar: conceitos, casos e solu es.** S o Paulo: Thomson, 2007.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice, Boca Raton**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; BERGIEL, E. B. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 33 N. 2, p. 355-372, 2009.

CLAßEN, C. A. E.; SCHULTE, R. How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1198-1212, 2017.

COHEN, J. **Statictical power analysis for the behavioral sciences**. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1988.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **M todos de pesquisa em administra o**. 12.ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

DAVEL, E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, A P.; SARAIVA, L. A S.; GRZYBOVISKI, D. (Org.). **Organiza es familiares:** um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, p. 9-13, 2008.

De KOK, J. MP; UHLANER, L. M.; THURIK, A. R. Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. **Journal of small business management**, v. 44, n. 3, p. 441-460, 2006.

DEBICKI, B, J, MATHERNE III, C. F.; KELLERMANNS, F. W.; CHRISMAN, J. J. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Malden, v. 22, n. 2, p. 151-166, 2009.

DEKKER, J. C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; MERCKEN, R. Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization. **European Academy of Management**. EURAM 10, Rome, 19th-22nd. May 2010.

DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCHEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, 2012.

DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 516-538, 2015.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, Jul./Agu., 1964.

DYER, W. G. Integrating professional management into a family owned business. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 221-235, 1989.

FINK, C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. **Journal of Conflict Resolution**, 12,412-460, 1968.

FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Growing pains: building sustainably successful organizations.** Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

FRANK, H.; KESSLER, A.; NOSÉ, L.; SUCHY, D. Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. **Journal of Family Business Management**, v. 1, n. 2, p. 130-153, 2011.

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 85-96, 2014.

GERSICK, K E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De gera o para gera o**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GIL, A. C.; **M todos e t cnicas de pesquisa social**. 5. ed. S o Paulo: Atlas, 2007.

GONZÁLEZ, M.; GUZMÁN, A.; POMBO, C.; TRUJILLO, M-A. Family firms and financial performance: The cost of growing. **Emerging Markets Review**, v. 13, n. 4, p. 626-649, 2012.

GOTTARDO, P.; MOISELLO, A. M. The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance. **Management**, v. 13, n. 1, p. 67-77, 2019.

GROßMANN, S.; SCHLIPPE, A. V. Family businesses: fertile environments for conflict. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 2, p. 294-314, 2015.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Conceito de família e o dilema metodol gico nos estudos sobre empresas familiares. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, ENEO III, 2004, Atibaia/SP. Anais eletrônicos, Atibaia/SP: ANPAD, 2004.

HAAG, K. Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice. J nk ping International Business School, **JIBS Dissertation Series N. 082**, 2012.

HAIR, J.F. Jr; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **An lise Multivariada de Dados.** 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. **Family Business Review**, 21, p. 51-68, 2008.

HARVEY, M.; EVANS, R. E. Family business and multiple levels of conflict. **Family Business Review**, v. 7, n. 4, p. 331-348, 1994.

HIEBL, M. R. W.; FELDBAUER-DURSTMULLER, B.; DULLER, C. The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 2, p.119-154, 2013.

HOELSCHER, M. L. Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance? **Journal of Family Business Management**, v. 4, n. 1, p. 46-61, 2014.

HOFFMAN, J., HOELSCHER, M., SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, v. 19, n. 2, June 2006.

JEHN, K.A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, **Administrative Science Quarterly**, v. 40 n. 2, p. 256-282, 1995.

_____. A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, p. 530–58, 1997.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**, 44, 238–251, 2001.

JEHN, K. A.; BENDERSKY, C. Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. **Research in organizational behavior,** 25, 187-242, 2003.

JORISSEN, A.; LAVEREN, E.; MARTENS, R.; REHEUL, A. M. Real versus sample-based differences in comparative family business research. **Family Business Review**, 18, 229-246, 2005.

KELLERMANNS, F. W. Family firm resource management: commentary and extensions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 313-319, 2005.

KELLERMANNS, F. W.; EDDLESTON, K. A. Feuding families: When conflict does a family firm good. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 28, n. 3, p. 209-228, 2004.

_____. Feuding families: the management of conflict in family firms. In POUTZIOUIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Eds), **Handbook of Research on Family Business**, Edgar Elgar, Cheltenham, p. 358-368, 2006.

_____. A family perspective on when conflict benefits family firm performance. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1048-1057, 2007.

KETS DE VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.

KIDWELL, R. E.; KELLERMANNS, F. W.; EDDLESTON, K. A. Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the ‘‘Fredo Effect’’. **Journal of business ethics**, v. 106, n. 4, p. 503-517, 2012.

KLEIN, S. B. Family business in Germany: significance and structure. **Family Business Review**, v. 13 n. 3, p. 157-181, 2000.

KLEIN, S. B.; BELL, F. A. Non-family executives in family businesses: a literature review. **Electronic Journal of Family Business Studies**, v. 1, n. 1, p. 19-37, 2007.

LEVINSON, H. Conflicts that plague family businesses. **Harvard Business Review**, v. 49, n. 2, p. 90-98, 1971.

LIEN, Y-C.; LI, S. Professionalization of family business and performance effect. **Family Business Review**, v. 27, n. 4, p. 346-364, 2014.

LODI, J. B. **A empresa Familiar**. 5a ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOIGNON, A. C.; KELLERMANNS, F. W.; EDDLESTON, K. A.; KIDWELL, R. E. Bad blood in the boarroom: antecents and outcomes of conflict in family firms. IN: KELLERMANNS, F.W.; HOY, F. (Eds.) **The Routledge Companion to Family Business**. p 349 – 365, 2017.

MADISON, K.; DASPIT, J. J.; TURNER, K.; KELLERMANNS, F. W. Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 327-336, 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orienta o aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, W. L.; MCKELVIE, A.; LUMPKIN, G. T. Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. **Small Business Economics**. v. 47, n 3, p 755–769, 2016.

MARTÍNEZ-CORTS, I. BOZ, M.; MEDINA, F. J.; BENÍTEZ, M.; MUNDUATE, L. Coping with interpersonal conflict at work in small business: the moderating role of supervisor and co-worker support. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 27, n. 2, p. 117, 2011.

MEMILI, E.; CHANG, E. P. C.; KELLERMANNS, F. W.; WELSH, D. H. B. Role conflicts of family members in family firms. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 1, p. 143-151, 2015.

MURAD, I.; LOURENÇO, C. D. S.; NASCIMENTO, A. P. Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro. v. 18 n. 1, p 125-152, 2017

MURRAY, B. The succession transition process: a longitudinal perspective. **Family Business Review**, v. 16 n. 1, p. 17-33, 2003.

MUZZIO, H. A consolida o da profissionaliza o da empresa familiar e o legado do fundador: concep ões te ricas e implica ões pr ticas. **Teoria e Pr tica em Administra o**, v. 3 n. 2, p. 27-43, 2013.

NEUBAUER, H. The dynamics of succession in family businesses in Western European countries. **Family Business Review**, v. 16 n. 4, p. 269-281, 2003.

NOSÉ, L.; KORUNKA, C.; FRANK, H.; DANES, S. H. Decreasing the effects of relationship conflict on family businesses: The moderating role of family climate. **Journal of Family Issues** 38.1, 25-51, 2017.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governan a, sucess o e profissionaliza o em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gest o de Neg cios – FECAP**, S o Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PURKAYASTHA, S.; VELIYATH, R.; GEORGE, R. The roles of family ownership and family management in the governance of agency conflicts. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 50-64, 2019.

PUTNAM, L. L.; POOLE, M. S. Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), **Handbook of organizational communication**: An interdisciplinary perspective, p. 549-599. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

REID, R.; ADAMS, J. Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 6, p. 310-320, 2001.

REID, R.; MORROW, T.; KELLY, B.; MCCARTAN, P. People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 3, p. 245-259, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no context brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROUSSEAU, M. B.; KELLERMANNS, F. W.; ZELLWEGER, T.; BECK, T. E. Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. **Family Business Review**, v. 31, n. 4, p. 397-416, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**. v. 17, n. 1, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J, H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing.** v. 18 p. 667–687, 2003.

SEBRAE (2015) Relatório Especial – Empresas Familiares. Disponível Em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf> Acessado em 11/07/2018

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho cient fico**. 24. ed. S o Paulo: Cortez, 2016.

SHEPHERD, D.; HAYNIE, J. M. Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 6, p. 1245-1264, 2009.

SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; PFEIFER, S.; MANIKUTTY S. A crozz-national investigation of first-generation, second-generation. **Journal of Small Business Strategy**, v. 16, n.1, 2005.

SONGINI, L. The professionalization of family firms: theory and practice. In POUTZIOUIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Eds), **Handbook of Research on Family Business**, Edgar Elgar, Cheltenham, p. 269-297, 2006.

STANLEY, L. J. Emotions and Family Business Creation: An Extension and Implications. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 34, n. 6, p. 1085-1092, 2010.

STANLEY, L.; KELLERMANNS, F W.; ZELLWEGER, T. M. Latent profile analysis: Understanding family firm profiles. **Family Business Review**, 30.1, 84-102, 2016.

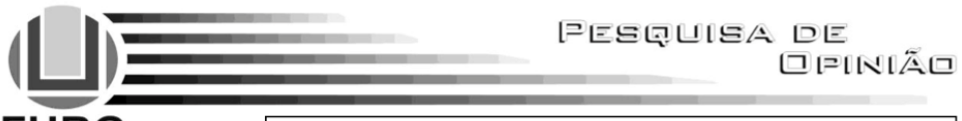
STEIJVERS, T.; LYBAERT, N.; DEKKER, J. Formal human resource practices in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 7, n. 2, p.151-165, 2017.

STEWART, A.; HITT, M. Why can't a family business be more like a nonfamily business: modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, 2012.

THOMAS, K. W. Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. DUNNETTE; L. M. HOUGH (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2nd ed., pp. 651-717. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992a.

_____. Conflict and conflict management: Reflections and update. **Journal of Organizational Behavior***,* 13, p. 265-274, 1992b.

APÊNDICE – Questionário



GESTOR DA EMPRESA FAMILIAR - PROPRIETÁRIO

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado realizada pela Universidade Federal do Rio Grande **(FURG)**, com o objetivo de verificar o nível de profissionalização e de conflito presente nas micro e pequenas empresas familiares. Os dados fornecidos **não** serão utilizados de forma **individual,** e sim, **consolidados em um relatório** final. É nossa política a estrita confidencialidade dos dados.

Caso tenha interesse em receber os resultados da pesquisa, coloque um e-mail para contato ao final do questionário!

Lembre-se, a sua participação nesta pesquisa é de extrema importância, não levando mais do que 10 minutos para o seu preenchimento!

Parte 1: Informações Gerais

1. Setor	[1] indústria [2] comércio [3] serviços [4] outro	**2. Ramo**	
3. Porte	[1] microempresa (ME) [2] empresa de pequeno porte (EPP)	**4. Ano de fundação**	
5. Total de funcionários	[1] até 9 [2] 10 a 19 [3] 20 a 49 [4] 50 a 99 [5] acima de 100		
6. Número de membros da família que trabalham na empresa			
7. Idade			
8. Sexo	[1] masculino [2] feminino		
9. Escolaridade	[1] ensino fundamental [2] ensino médio incompleto [3] ensino médio completo [4] superior incompleto [5] superior completo [6] pós-graduação		

Parte 2: As afirmações abaixo se referem à atuação dos membros da família (incluindo o proprietário) e dos funcionários na gestão da empresa. Assinale com um 'X' a opção que melhor expressar a sua **opinião**, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	**Quase nunca**	**Algumas vezes**	**Quase sempre**	**Sempre**

De modo geral, os membros da família que atuam na gestão da empresa...					
1. têm formação na área de atuação da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. delegam controle aos seus funcionários	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. fazem cursos para atualização	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. centralizam a tomada de decisão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

De modo geral,...					
1. os funcionários têm autoridade/autonomia para tomar decisões na ausência dos gestores membros da família	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. os funcionários participam da tomada de decisão estratégica juntamente com os membros da família responsáveis pela gestão da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. o funcionários que atuam na gestão da empresa fazem cursos para atualização	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. os funcionários com formação na área de atuação se envolvem na gestão da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Parte 3: As afirmações abaixo se referem a alguns dos processos de **profissionalização** que têm sido adotados pelas empresas. Assinale com um 'X' a opção que melhor expressar a sua **opinião** para cada afirmação, com relação a sua empresa, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	**Quase nunca**	**Algumas vezes**	**Quase sempre**	**Sempre**

A nossa empresa...					
1. faz seleção e recrutamento formal para a contratação de funcionários	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. possui metas e objetivos financeiros formalizados	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. realiza treinamento formal junto aos seus funcionários	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. faz planejamento financeiro formal	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. oferece benefícios aos seus funcionários (como creche, plano de saúde, part. nos lucros etc).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. utiliza o orçamento financeiro como ferramenta de gestão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. avalia o desempenho dos seus funcionários	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. avalia o seu desempenho financeiro	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Parte 4: As afirmações abaixo se referem a diferentes situações de **conflito** que podem ocorrer entre os membros da família que atuam na empresa. Lembramos que estas respostas não serão analisadas de forma individual, portanto, sem necessidade de identificação! Queremos apenas que você seja sincero e exponha a sua opinião sobre essas questões. Assinale com um 'X' a opção que melhor expressar a sua **opinião**, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	**Quase nunca**	**Algumas vezes**	**Quase sempre**	**Sempre**

1. Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação à gestão da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação a metas e objetivos da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Existem diferenças de opinião entre você e algum membro da sua família em relação à aprovação de novos projetos para a empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Algum membro da sua família dificulta ou impede que você tome decisões na empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Você dificulta ou impede que algum membro da sua família tome decisões na empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Algum membro da sua família dificulta ou impede que você atinja metas ou objetivos da empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Você dificulta ou impede que algum membro da sua família atinja metas ou objetivos na empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Algum membro da sua família dificulta ou impede que você crie novos projetos para a empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Você dificulta ou impede que algum membro da sua família crie novos projetos para a empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Algum membro da sua família já fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir frustrado	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Algum membro da sua família já fez alguma coisa durante o trabalho que fez você se sentir bravo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Você já fez alguma coisa durante o trabalho que possa ter feito algum membro da sua família ter se sentido frustrado	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Você já fez alguma coisa durante o trabalho que algum membro da sua família possa ter se sentido bravo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Surgem conflitos entre você e seus familiares durante o trabalho	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

1	2	3	4	5
Nenhum (a)	**Pequeno (a)**	**Razoável**	**Grande**	**Muito Grande**

1. Qual a quantidade de conflitos que têm ocorrido entre você e seus familiares na empresa?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Qual tem sido a intensidade destes conflitos?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Parte 5: Por fim, as afirmações abaixo se referem a algumas medidas de **desempenho organizacional**. Assinale com um 'X' a opção que melhor expressar a sua **opinião**, comparando o desempenho atual da sua empresa com os últimos dois (02) anos, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Diminuiu Bastante	**Diminuiu Pouco**	**Permaneceu Igual**	**Aumentou Pouco**	**Aumentou Bastante**

1. Faturamento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Produtividade	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Custos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Volume de vendas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Prazo de entrega	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Lucro	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Estou interessado em receber os resultados dessa pesquisa: [1] Sim [0] Não

E-mail de contato	

Qualquer comentário relacionado ao questionário ou à pesquisa pode ser escrito no documento!

OBRIGADA!