

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

AMANDA JENNIFER MAGALHÃES

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: OS DESAFIOS PARA O PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

Juazeiro do Norte – CE
2019

AMANDA JENNIFER MAGALHÃES

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: OS DESAFIOS PARA O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, como requisito para obtenção de grau de Bacharelado em Psicologia.

Aprovado em: 05 / 02 / 2019

BANCA EXAMINADORA


SILVIA MORAIS DE SANTANA FERREIRA
Orientador(a)


OSSIAN SOARES LANDIM
Avaliador(a)

MÔNICA MARIA ALVES ARAÚJO
Avaliador(a)

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: OS DESAFIOS PARA O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Amanda Jennifer Magalhães¹
Sílvia Morais de Santana Ferreira²

RESUMO

As empresas familiares, segundo estatísticas nacionais, são de grande importância para o status socioeconômico do país, visto que no âmbito dos negócios possuem destaque. Porém, estas apresentam desvantagens que as impede de passar por gerações seguintes. Os desafios mais comuns são encontrados na gestão e na sucessão dessas empresas. O presente trabalho tem como objetivo identificar as principais características presentes na cultura de empresas familiares, distinguir os processos de gestão nessas organizações, apontar os principais desafios presentes nessas e explicar a importância da atuação do psicólogo organizacional frente a esses desafios. Teve como influência uma reflexão acerca do campo de atuação do estágio supervisionado em ênfase na Gestão, do curso de Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio (UNILEÃO), na cidade de Juazeiro do Norte-Ce. É uma pesquisa de caráter exploratório, pois visa compreender os fenômenos culturais das organizações familiares de modo que consiga-se alçar os principais desafios para a atuação do profissional de psicologia. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de material bibliográfico, através de publicações científicas. Como resultado, concluiu-se que a cultura organizacional destas empresas influencia diretamente nos aspectos decisórios, uma vez que adotam uma conduta de relação pessoal e informal, mas que estes vão se moldando de acordo com o processo de profissionalização dos gestores. O psicólogo organizacional atua respectivamente na mediação de ações correspondentes às questões problemas e corrobora com a implementação de soluções viáveis.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Desafios. Psicologia Organizacional. Gestão.

ABSTRACT

Family businesses, according to national statistics, are of great importance to the socioeconomic status of the country, as they are prominent in business. However, they have disadvantages that prevent them from going through subsequent generations. The most common challenges are encountered in the management and succession of these companies. The present work aims to identify the main characteristics present in the family business culture, distinguish the management processes in these organizations, point out the main challenges present in these organizations and cover the importance of the organizational psychologist's performance in face of these challenges. It was influenced by a reflection about the field of action of the supervised internship in emphasis on Management, the Psychology course of the University Center Dr. Leão Sampaio (UNILEÃO), in the city of Juazeiro do Norte-Ce. It is an exploratory research, as it aims to understand the cultural phenomena of family organizations in order to raise the main challenges for

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: amandajennifer20@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: silviamorais@leaosampaio.edu.br

the work of psychology professionals. The research data were collected through bibliographic material, through scientific publications. As a result, it was concluded that the organizational culture of these companies directly influences the decision-making aspects, since they adopt a conduct of personal and informal relationship, but they are shaping according to the process of professionalization of managers. The organizational psychologist acts respectively in the mediation of actions corresponding to the problem issues and corroborates with the implementation of viable solutions.

Keywords: Family business. Challenges. Organizational psychology. Management.

1 INTRODUÇÃO

As empresas são bases de desenvolvimento de atividades econômicas voltadas para a produção ou circulação de bens ou serviços. No geral possuem características comuns, porém a maneira como cada uma lida com essas questões é o que as diferencia, podendo então se dizer que o que caracteriza e diferencia uma organização de outra, é a sua cultura organizacional.

De acordo com Schein (2017, pag. 01) “Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.” ou seja, os valores e costumes que nestas se aplicam. No decorrer deste trabalho veremos que a empresa familiar apresenta uma cultura um tanto subjetiva, e que molda-se com base em princípios morais, assim como questões de interesse. Segundo Waiandt e Davel, (2008, pag. 371) “[...]a cultura organizacional é dinamizada pela cultura familiar”, ou seja, os valores organizacionais sofrem influência direta dos valores da família que detém o poder.

Mas, a priori, o que seria uma empresa familiar? Como o próprio nome já diz; é uma organização pertencente e gerenciada por pessoas que compartilham de laços familiares e estas também determinam o processo sucessório de tal. De acordo com Oliveira (2010, pag. 03) “A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

No Brasil, conforme dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005) as empresas familiares tem maior representatividade nos números, e papel importante no desenvolvimento econômico, social e até político. O problema está na sua longevidade, que na maioria dos casos não passa da segunda

geração. É nesse contexto que surge o estigma de que a organização familiar não tem competência, uma vez que a suas chances de sobrevivência são poucas. O caráter informal, uma má sucessão, a prática do nepotismo e a falta de profissionalização dos funcionários também contribui para o fracasso da organização. Em síntese, são diversos os fatores que comprometem o funcionamento de uma organização e é neste momento em que faz-se necessário o trabalho do psicólogo organizacional, este atua diretamente nas situações ligadas à gestão de recursos humanos, visualizando os problemas e desenvolvendo métodos de solução para estes.

O presente trabalho tem como objetivo, identificar as principais características presentes na cultura de empresas familiares, fazer uma análise dos processos de gestão visualizando os problemas mais comuns enfrentados por elas, explanar acerca do exercício do profissional de psicologia que trabalha no âmbito organizacional identificando seus principais desafios na atuação das organizações familiares. Visto que a psicologia vem conquistando um espaço mais abrangente diante da sua aplicabilidade em diversas áreas de atuação, rompendo estigmas e preconceitos que relacionam o trabalho psicológico unicamente ao manejo clínico.

Esta revisão de literatura está estruturada da seguinte maneira. Na primeira parte apresenta-se uma contextualização acerca da empresa familiar, consecutivamente uma explanação sobre cultura organizacional, como ela se apresenta nestas. Em seguida, um levantamento dos processos de gestão, onde se identificará os pontos positivos e negativos destes, posteriormente a atuação do psicólogo organizacional diante dos desafios da empresa familiar.

A escolha deste tema de pesquisa surgiu durante a experiência de estágio obrigatório e supervisionado com ênfase em Gestão do curso de Psicologia da instituição de Ensino Superior UNILEÃO - Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, onde o principal desafio enfrentado estava diretamente ligado à fatores condizentes com o comprometimento da gestão, por esta ser familiar e não abrir espaço para que profissionais qualificados desenvolvessem o trabalho necessário em direção ao progresso da empresa.

Esta pesquisa também tem como finalidade, contribuir para com o meio acadêmico e científico, assim como levantar discussões acerca da pluralidade da atuação do psicólogo, ajudando na construção de um pensamento crítico e no rompimento das barreiras e estigmas existentes.

2 METODOLOGIA

Toda pesquisa se inicia baseada em um conhecimento já existente e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, que vão desde a formulação de um problema até os resultados deste. (GIL, 2002)

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, a fim de construir um pensamento crítico e ampliar conhecimentos acerca do tema em questão.

O estudo exploratório, segundo Matias-Pereira (2019, pag. 66) “É utilizado quando o pesquisador quer investigar tópicos onde existe pouco conhecimento”.

Gil (2002) acredita que o objetivo principal é proporcionar maior familiarização com o problema, o aprimoramento de ideias, a construção de novas hipóteses.

Classifica-se também como uma pesquisa qualitativa por traduzir os resultados em conceitos, dados não mensuráveis, de caráter subjetivo.

Ainda de acordo com Gil (2002), pesquisa Bibliográfica traduz-se como aquela que tem como base a coleta de informações através de materiais já elaborados. Ou seja, livros, artigos, monografias, teses, etc. Esta se utiliza fundamentalmente das contribuições de autores sobre determinado assunto.

A coleta de informações e os dados obtidos nessa pesquisa, foram através de um levantamento de materiais científicos e envolveu a utilização de livros (físicos e virtuais), artigos acadêmicos, artigos de publicações em revistas e em plataformas online como: Google acadêmico, onde utilizou-se palavras como: Empresa Familiar e Psicólogo organizacional, no Pepsic, igualmente e na Biblioteca virtual da plataforma digital do aluno.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Considerando-se uma retrospectiva histórica das organizações percebe-se que muitas das grandes empresas ou são ou vieram de empresas familiares. Tal representatividade que ultrapassa gerações se contradiz em se tratando de longevidade. Porém suas contribuições seguem um percurso de longos anos.

Para Freitas et. al. (2005) *apud* Amaral et. al. (1999, pag. 33), “a empresa familiar está na origem da formação econômica brasileira, pois as capitania hereditárias [...] foram o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro”. E explica que esse modelo de organização foi responsável pelo crescimento do país como agroexportador e pela geração de capital para o início da industrialização.

Gonçalves (2000) relata que:

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais. (GONÇALVES, 2000, pag. 07)

Assim como disse Teló (2000) que no Brasil, algo que as empresas tem em comum é sua origem, a empresa familiar foi basicamente um ideal que deu certo.

Muita coisa mudou desde então, porém as empresas familiares continuam liderando nesses aspectos. Segundo dados apresentados em uma pesquisa da SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa) (2017, p.4, apud, BERNHOEFT, 1989), “De cada 10 empresas brasileiras, nove eram familiares e seu controle estava com uma ou mais famílias”.

Em um artigo publicado na página oficial do SEBRAE (2016), Fernandez vem a falar sobre alguns dados apresentados no Jornal Administrador Profissional de setembro de 2002, no qual mostra que existem cerca de 4 milhões de empresas familiares no Brasil e que a maioria se encontra na segunda geração. Também acrescenta que a cada 100, 30 chegam à segunda geração e apenas 5 à terceira.

Isso mostra que ao mesmo tempo em que as empresas familiares predominam o cenário socioeconômico brasileiro, gerando empregos e movimentando o capital, os meios pelos quais está sendo administrada, aparentemente possui uma falha comum em que a maioria delas não consegue sobreviver por muito tempo.

Mas o que torna uma organização familiar diferente das demais organizações? A organização familiar é construída em uma base familiar, muitas vezes patrimonialista, composta por indivíduos que partilham de laços sanguíneos e afetivos. Costuma ter uma organização informal, imediatista e em alguns casos praticar o nepotismo. Ela também pode ser multifamiliar; é quando há dois ou mais empresários de diferentes famílias. (GONÇALVES, 2000)

Gonçalves (2000) também descreve que o que de fato caracteriza a empresa familiar é a existências de três situações que são elas: A família como detentora de total ou maior parte das ações, de maneira a ter o controle econômico. Possui a gestão e cabe a ela a definição dos objetivos, diretrizes e das grandes políticas. É

responsável pela administração, onde há a participação de membros no nível executivo mais alto.

Freitas e Frezza (2012, pag. 34) resumiram sua definição da seguinte maneira: “A propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chefe é preenchida por membros da família proprietária”.

Em tese, embora haja inúmeras definições para o que seria de fato o conceito de empresa familiar, todos os pesquisadores chegam a um ponto comum. Nesse caso é a necessidade em existir um vínculo parental entre membros e que esses ocupem o lugar de chefia e possuam vínculo com a propriedade.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura Organizacional de uma empresa é o que a identifica e a diferencia das demais, sendo assim, compreende-se que seja de grande importância dar ênfase a suas características para que se tenha um melhor entendimento acerca de como transformá-la quando necessário.

De acordo com Motta (2002), a cultura organizacional serve para definir as fronteiras, auxilia na definição da missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente.

Pode-se dizer que cultura organizacional é um conjunto de valores, práticas, hábitos, crenças e princípios que entremeiam-se no decorrer do desenvolvimento de uma organização, mais especificamente, da união de um grupo de pessoas voltadas para uma determinada atividade. Esta cultura é tida como única, segundo Smircich (1983) apud Pires e Macêdo, (2006, p. 87). “A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham e que parecem funcionar de uma maneira regular”. Portanto, cada organização possui sua cultura, e esta é singular.

Para Schein, que primeiro definiu o conceito de cultura organizacional, esta é:

Cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, *apud* MOTTA, 2002, p. 156)

Essa cultura é composta por diversos elementos significativos que são responsáveis pela identidade e imagem desta organização, assim como de seus membros. Quando se estabelece essa cultura de maneira organizada, estabelece-se também um padrão, indicando o que se deve ou não fazer na empresa.

A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 88)

Alguns autores veem a cultura para além de uma característica, sendo essa também um elemento manipulável. Pires e Macêdo (2006) descrevem em seu trabalho uma visão acerca de alguns pesquisadores como o Dupuis, citado em Chanlat, (1966), fala dos três grupos de abordagens da cultura organizacional, que seriam: a visão gerencial, que revela que a cultura pode ser manipulada pelos dirigentes da organização de acordo com sua vontade; a visão antropológica sistêmica fechada, pois releva o contexto social global, e alguns estudiosos associam a cultura à história da organização e de seus fundadores; e a visão antropológica sistêmica aberta, nessa o contexto global interfere, onde a cultura seria um sistema sociocultural e as organizações fenômenos socioculturais.

O fundador da empresa dispõe da implementação primordial do ideal da cultura de sua organização, ele transmite aos seus funcionários de que maneira deseja que o trabalho seja executado e estes vão adaptando-se e transformando-a de acordo com os valores compartilhados. Na empresa familiar, estes valores misturam-se e muitas vezes nem há uma distinção entre o pessoal e o profissional. Gonçalves (2000) fala que, quando há a herança dos valores patriarcais de um comportamento patrimonialista em uma família, essa tende a adotar um comportamento patrimonialista também na sua empresa, não existindo uma relação empregado e empresa, mas sim uma relação pessoal, que se constitui ainda durante a administração e gestão do fundador.

A cultura que envolve esta instituição na primeira geração nem sempre mantém continuidade nas gerações seguintes, e é por isso que dados comprovam que a maioria das organizações familiares nem passa da segunda geração. De acordo com Oliveira (2010), o motivo disso é que, os primeiros herdeiros tiveram um contato direto com a criação da empresa, adquiriram também os valores que seu fundador transmitia, compartilhando assim dos mesmos princípios e ideais. No

entanto, os herdeiros seguintes não tiveram essa proximidade com a ideia primordial da empresa, nem com os fundadores, mas sim com terceiros, como tios, irmãos, primos, modificando assim o direcionamento da organização.

Chega-se então à conclusão de que, as chances de uma organização sobreviver no mercado são maiores quando existe um conhecimento abrangente da cultura que ali se insere, seja ela familiar ou não.

Para que se consiga compreender a cultura de uma organização familiar, é importante que tenhamos em mente como funcionam suas estratégias de gestão, quais as características singulares deste tipo de empresa e como se estabelecem as relações internas, já que o diferencial das demais organizações seja a condição de propriedade familiar.

3.2 A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Gestão, como descrito no dicionário da língua portuguesa, é o ato ou efeito de gerir. Gerir é exercer gerência sobre; administrar, dirigir, gerenciar. Podemos compreender que para o desenvolvimento de toda e qualquer organização, é de grande importância que haja uma gerência efetivamente comprometida e capacitada para o cargo, pois é ela quem planeja e controla as atividades realizadas por seus subalternos. Essa gestão segue um modelo pautado em princípios fundamentados em valores e crenças de seus líderes.

“O modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”. (CROZATTI, 1998, pag. 13) É através do modelo de gestão que se alinham os demais sistemas da empresa, como o sistema organizacional por exemplo.

A gestão da empresa familiar quase sempre dar-se-á pelo próprio dono. É comum que a iniciativa em empreender surja do desejo em construir algum ideal ou um patrimônio voltado para as suas futuras gerações.

Quando se trata de futuras gerações, a questão que primeiro se implica é a sucessão da organização. Aparentemente, é essa a maior causa dos fracassos nas organizações familiares. Teló (2000) vem a afirmar que; a sucessão é um problema ainda maior que as turbulências econômicas.

Uma das situações mais relevantes no processo de gestão de uma organização familiar, é a importância da profissionalização de seus sucessores. De

acordo com Freitas e Barth (2012) Aquele que sucede deve ser um profissional apto à dar continuidade ao que está indo bem e resolver da melhor maneira os problemas que possam vir a surgir durante a sua gestão.

Outro ponto salientado por Freitas e Frezza (2005, pag. 35) é “A gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares porque o poder do capital é forte”. Os herdeiros que possuírem propriedade da empresa, mesmo não ocupando cargos de comando, poderão influenciar nas decisões da organização. Portanto, aqueles que não possuírem competência podem causar danos no desempenho desta.

Peiser e Wooten (1983) (apud Teló, 2000, pag. 20), desenvolveram um modelo de mudança de ciclo de vida da empresa familiar, no qual apresenta-se três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu. “Este modelo de mudanças envolve, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários”. A crise acontece quando a empresa atinge a fase do sucesso, pois é onde ela passa pelo impasse do crescimento ou do declínio. O processo de sucessão, pode ocasionar em outra crise, pois a primeira geração pode não estar preparada para partilhar das responsabilidades, enquanto que a segunda geração tem experiência suficiente para lidar com elas.

Teló (2000) também cita o modelo de Barnes e Hersohon datado de 1984, que apresenta em três fases as crises de uma organização familiar.

- A fase I - Sucessão da primeira para a segunda geração. Onde o sucessor quer fazer mudanças em prol do crescimento da organização e o fundador quer manter as coisas como são. Ocasionalmente assim uma crise política e de liderança.
- A fase II – Liderança da segunda para a terceira geração. A cada geração as crenças e valores se distanciam mais do conceito original do fundador. “A crise de liderança e de identidade se acentua, pois a luta pelo poder se amplia”.
- A fase III – Identidade, outras gerações. Na mudança entre gerações a empresa sofre rupturas e crises que transformam-na. Essa assume novas características, até não mais ser como o empreendimento inicial.

Machado (2005) fala sobre a distanciação das gerações da seguinte maneira:

Quando se analisa o impacto dessa transformação demográfica na empresa familiar, verifica-se, por exemplo, que os filhos nascidos

quando seus pais tinham 30 anos ou mais vão ao mercado de trabalho quando os pais estão próximos dos 60 anos, ou seja, próximos da aposentadoria. O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido. (MACHADO, 2005, pag. 320 á 321)

Outra questão relevante que, provavelmente seja a primeira coisa que vem à cabeça quando se fala em “o fracasso de uma Empresa Familiar”, são as questões conflituosas da combinação entre negócio e família.

Teló (2000) vem a dizer que, quando um membro de uma organização toma uma atitude, essa é vista como reflexo da imagem da cultura da empresa, seja qual for o vínculo estabelecido com a administração, gerando um conflito de interesse entre os familiares e conseqüentemente refletido na empresa.

Robbins (2005) (apud Freitas e Barth, 2012, pag. 551) fala da necessidade em diferenciar família e negócio. “O gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando minimizar os conflitos entre família e negócio. Essa diferenciação dos interesses proporcionaria ao gestor um equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família”. A solução que ele traz para esse conflito é a descentralização desse poder, onde a ideia seria designar essas tarefas à pessoas contratadas exclusivamente para a função. Porém essa descentralização pode trazer conseqüências significativas, uma vez que a mudança irá impactar nas questões administrativas e portanto culturais desta organização.

A estrutura organizacional, que é a maneira como a empresa se organiza internamente e articula as suas responsabilidades e atividades, depende principalmente da qualidade da relação que se estabelece entre os colaboradores.

Na obra Empresa Familiar (2010), Rebouças fala sobre questões problemas como citado no trecho a seguir:

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que em outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro lado, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e, pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes. (REBOUÇAS, 2010, pag.142)

Consegue-se até aqui abranger uma parte dos problemas mais comuns enfrentados pelas organizações familiares. Em resumo, os aspectos que mais se sobressaem são respectivamente questões relacionais. A sucessão, a profissionalização dos sucessores e a relação conflituosa que se estabelece entre a primeira e segunda geração, são problemas que talvez não fossem problema se não houvesse um vínculo pré existente ou uma relação já estabelecida. Assim como a prática do nepotismo, a não diferenciação do pessoal e profissional, que são atitudes certas ao fracasso. E por fim a falta de conhecimento sobre a cultura da organização a qual está inserido, pois como dito anteriormente, as chances de sobreviver são maiores quando se entende como tudo funciona, podendo então encontrar os pontos em que existem falhas e mediar estas situações.

O profissional que está apto a conduzir soluções para estes problemas é o psicólogo que atua na área organizacional, que na concepção de Zanelli (2009), este atua bem próximo às atividades administrativas. Visando sempre condições além do ajustamento do indivíduo ao trabalho, possibilitando que através do desenvolvimento pessoal, o sujeito possa ter maior controle do ambiente ao qual está inserido.

O psicólogo como profissional de saúde mental, adquire em sua formação um olhar mais humanizado. Seja qual for a área de atuação, ele sempre priorizará o bem estar do sujeito que ali se insere. No ambiente organizacional não é diferente, o objetivo é desenvolver a organização ao mesmo tempo em que desenvolve também o sujeito individual e coletivamente.

3.3 A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

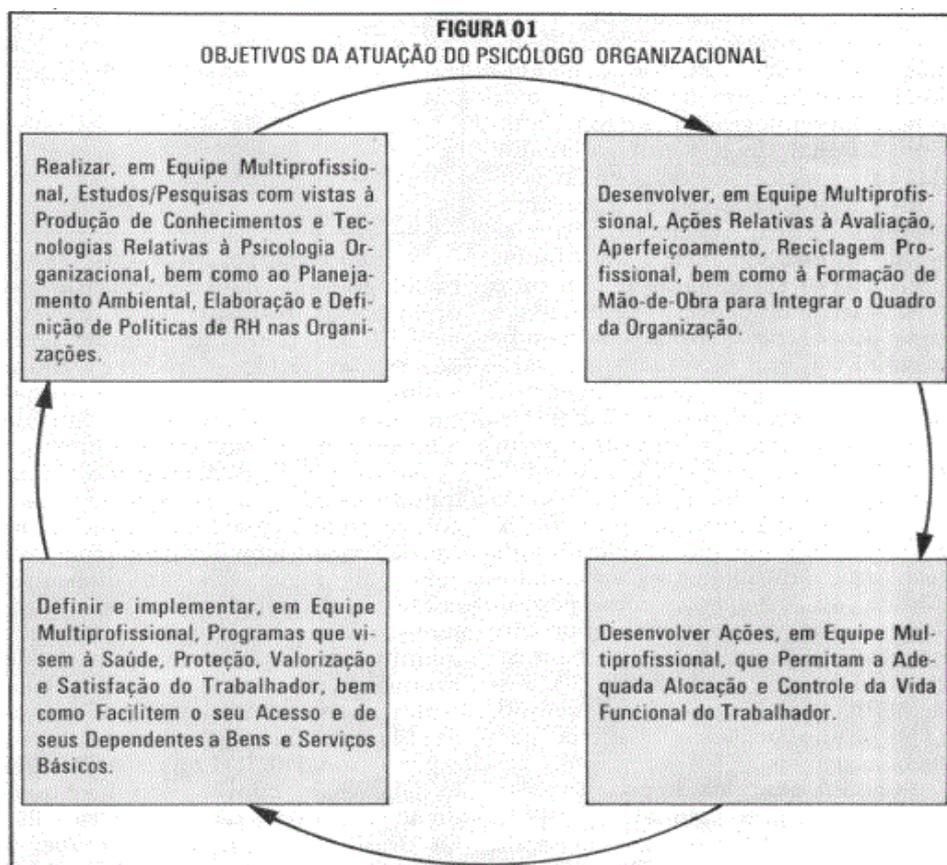
A psicologia Organizacional, assim como todas as áreas de atuação da psicologia, já provaram que além da sua eficácia, são de grande importância na construção de uma base de apoio à saúde mental. Segundo Spector (2012), a psicologia organizacional surgiu no século XX, com raízes do fim do século XIX e existe desde o início do campo da psicologia. Psicólogos experimentais decidiram voltar seus estudos para a aplicação da psicologia aos problemas das organizações.

Zanelli (2009) faz em seu livro, *O psicólogo nas organizações de trabalho*, um breve resumo acerca da psicologia organizacional nas últimas décadas. Ele descreve que os estudos sobre a atuação do psicólogo nessa área mostram que a formação precisa de mais atenção. Enfatiza também que há um limite no preparo para a atuação, que nas graduações existe um foco maior direcionado às disciplinas

da área clínica, mas também ressalta que é na área organizacional que se encontram as melhores remunerações dos serviços.

Em contrapartida o autor Paul Spector (2012) ainda no prefácio de seu livro, *Psicologia nas organizações*, fala que no ano de 2010, a psicologia organizacional foi incluída pelo Departamento do Trabalho dos Estados Unidos, na lista das 25 ocupações de maior crescimento, acrescentando que isso se deve a dois fatores. O primeiro é de que a psicologia organizacional se direciona ao ambiente de trabalho e portanto, sua funcionalidade é relevante para todo aquele que trabalha. O segundo é que a psicologia organizacional desenvolveu métodos comprovadamente funcionais para as organizações, ajudando no desenvolvimento destas.

Antes de nos direcionarmos à atuação do psicólogo frente aos desafios de uma organização familiar, precisamos compreender como funciona a atuação do psicólogo organizacional, seus objetivos e suas funções frente às organizações. Bastos e Martins (1990) conseguiram explicar esses tópicos em quadros de maneira resumida. Conforme a figura 01.



(BASTOS; MARTINS, 1990, pag. 13)

As suas funções de acordo com Bastos e Martins (1990), são resumidamente; contribuir como pesquisador na produção de conhecimento sobre o comportamento humano no contexto organizacional, elaborar diagnóstico dos problemas, analisar as atividades para elaborar instrumentos necessários, promover treinamento e desenvolvimento de pessoa, avaliar desempenho, implementar a política de estagiários, assim como supervisionar as atividades destes, construir uma política de saúde ocupacional, desenvolver ações de assistência psicossocial, estabelecer relações em órgão de classe, efetuar a movimentação interna de funcionários, promover ações de recrutamento e seleção, implantar e/ou atualizar o plano de cargos e salários, supervisionar com RH documento e pagamento dos funcionários.

De acordo com Muchinsky (1990) *apud* Zanelli (2009), existem seis ramos ou subespecialidades da Psicologia Industrial e Organizacional, sendo estas: Psicologia de pessoal; Comportamento Organizacional; Ergonomia; Aconselhamento de carreira vocacional; Desenvolvimento Organizacional e Relações Industriais. Cada uma destas voltada para uma especificidade.

Howard (1990) *apud* Zanelli (2009), em um questionário da Associação Americana de Psicologia, apresenta cinco grupos de especialidades. Avaliação individual; Treinamento; Comportamento organizacional; Desenvolvimento organizacional e Desenvolvimento do empregado.

Fica visível que os objetivos da atuação do psicólogo vão além do estigma de que o psicólogo que atua no âmbito organizacional só trabalha na função de recrutamento e seleção ou aplicação de testes. Cobre toda uma extensão das principais áreas dos recursos humanos.

As empresas familiares, que diferenciam-se das demais por seus valores organizacionais se entrelaçarem aos familiares, mostram-nos que o psicólogo organizacional precisa compreender os diversos valores familiares para posteriormente dar sentido às práticas e conhecimentos técnicos de que a organização precisa. Em suma, o psicólogo que estiver inserido na organização familiar, precisa a princípio entender quais as questões que permeiam o lugar e as pessoas que fazem parte dele. Após um levantamento desses dados, desenvolver um plano de ação que direcione soluções para cada tipo de problema. Seja no desempenho dos funcionários, seja no clima organizacional, ou até na gestão dessa organização.

Devemos levar em consideração que nem toda organização vai passar pelos mesmos problemas, como dito anteriormente, cada organização possui uma cultura singular e portanto, suas maneiras de conduzir o processo. O psicólogo estuda esses processos, que por vezes são individuais do sujeito. Mas quando se fala em questões familiares, o que é problema de um pode se tornar problema de todos.

A cultura organizacional assume uma posição crucial na organização familiar, uma vez que ao mesmo tempo em que é modificada, ela também modifica. Ou seja, as pessoas podem moldar a cultura de acordo com seus interesses, ao mesmo tempo em que a cultura age sobre elas. E portanto ela pode vir a ser o maior desafio do psicólogo organizacional, principalmente se os próprios gestores mostrarem resistência ao processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A psicologia abrange um campo extenso de possibilidades de atuação, talvez venha a ser considerada a profissão do futuro tanto quanto a tecnologia, uma vez que suas contribuições perpassam contextos de base como saúde, educação e segurança.

A presente pesquisa possibilitou uma visibilidade maior acerca das diversas atividades existentes na prática de atuação da psicologia organizacional. Promoveu uma compreensão maior sobre os principais desafios enfrentados pelas organizações familiares e proporcionou também uma abertura para a construção de um pensamento crítico a respeito da conduta do profissional de psicologia no contexto destas organizações.

De acordo com a construção da pesquisa, percebeu-se que, a cultura de uma organização familiar possui suas características singulares, assim como qualquer outra organização, e essas são adquiridas de acordo com o modelo de gestão que o fundador e seus sucessores empregam. No entanto, a empresa familiar carrega características que só ela tem e estas, dependendo da maneira como são trabalhadas, determinam sua longevidade.

Concluiu-se que, a atuação do psicólogo frente à organizações familiares vai se diferenciar principalmente nos aspectos que relacionam fatores familiares aos organizacionais. Se esses implicam de maneira negativa no desenvolvimento da proposta organizacional e prejudicam as relações interpessoais no ambiente de trabalho, assim como no familiar.

Houve grande dificuldade em encontrar material científico sobre a atuação do profissional de psicologia no contexto organizacional familiar. No entanto, isso não minimiza a importância do estudo, principalmente por existirem tantos dados que mostram a predominância da empresa familiar no nosso país, assim como as dificuldades que essas encontram em se manterem firmes. Portanto, espera-se que a pesquisa estimule outros à buscarem respostas para assuntos que lhe causem interesse, tanto quanto este causou ao pesquisador, e que possa contribuir para a realização de novas pesquisas sobre o a temática abordada.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A.V. MARTINS, A.H. **O que pode fazer o psicólogo organizacional.** Psicol. cienc. prof. vol.10 no.1 Brasília 1990

CROZATTI, J. **Modelo de Gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. -, maio/agosto 1998

DINO. **Empresas familiares assumem liderança de mercado.** Exame, 31 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>> Acesso em: 10 de Novembro de 2019

FREITAS, E.C. BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET./DEZ. 2012

FREITAS, E.C. FREZZA, C.M.M. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar.** Revista Gestão e Desenvolvimento - Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 1 (2005)

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, J.S.R.C. **As Empresas Familiares no Brasil.** ERA - Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-2, Jan./Mar. 2000

MACHADO, H.V. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares.** Psicologia em Estudo, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2019

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010

PIRES, J.C.S. MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006

SEBRAE. **Empresas Familiares**. Meta – Pesquisa de Opinião. Abril, 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acesso em: 12 de setembro de 2019

SHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2017

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012

TELÓ, A.R. **Desempenho organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares**. Florianópolis, 2000

WAIANDT, C. DAVEL, E. **Organizações, Representações e Sincretismo: A experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 12, n. 2, p. 369-394, Abr./Jun. 2008

ZANELLI, J.C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2009