

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ETEC RODRIGUES DE ABREU  
Ensino Técnico Integrado ao Médio em Administração**

**Ana Laura Ribeiro Dionisio**

**Gabriel Picoli de Oliveira Campos**

**Julia de Jesus Crocco**

**Natalia Mello dos Santos**

**Thiago Pastori Vieira de Melo**

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR: Estudo na Empresa Dio Mama**

**Bauru**

**2025**

**Ana Laura Ribeiro Dionisio**  
**Gabriel Picoli de Oliveira Campos**  
**Julia de Jesus Crocco**  
**Natalia Mello dos Santos**  
**Thiago Pastori Vieira de Melo**

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR: Estudo na Empresa Dio Mama**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Ensino Técnico Integrado ao Médio em  
Administração da Etec Rodrigues de Abreu,  
orientado pela Professora Mestra Flávia  
Andréia Canedo de Lima, como requisito  
parcial para obtenção do título de Técnico em  
Administração.

**Bauru**

**2025**

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho à professora e orientadora, Mestra Flávia Andréia Canedo de Lima, por todo o suporte e dedicação ao longo do desenvolvimento deste projeto. Sua orientação e sabedoria foram essenciais para cada etapa desta jornada acadêmica.

Aos proprietários da empresa Dio Mama, pela disponibilidade, paciência e colaboração constante, sem os quais a conclusão deste estudo não seria possível. E aos nossos familiares e colegas, que ofereceram apoio, motivação e equilíbrio emocional em todos os momentos desta caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expressamos nossa mais sincera gratidão à professora e orientadora Mestra Flávia Andréia Canedo de Lima, por sua dedicação, paciência e incentivo em cada etapa deste trabalho. Suas orientações, observações e críticas construtivas foram indispensáveis para o aprimoramento deste TCC.

Agradecemos também aos familiares e amigos, pelo carinho, compreensão e encorajamento nos momentos de maior esforço e cansaço. O apoio de vocês foi fundamental para que pudéssemos chegar até aqui.

Por fim, agradecemos à nossa equipe, pela união, persistência e comprometimento diante dos desafios. Este trabalho representa o resultado do empenho coletivo e marca a realização de mais um importante passo em nossa trajetória.

## EPÍGRAFE

*A melhor época para plantar uma árvore foi há 20 anos. A segunda melhor é agora.*

**PROVÉRBIO CHINÊS**

CAMPOS, Gabriel Picoli de Oliveira. CROCCO, Julia de Jesus. DIONISIO, Ana Laura Ribeiro. JESUS, Julia Santos de. Santos. NATALIA Mello dos. Melo. THIAGO Pastori Vieira de. **EMPREENDEDORISMO FAMILIAR:** Estudo na Empresa Dio Mama. Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Administração – Etec “Rodrigues de Abreu”, sob a orientação do Profa. Mestra Flávia Andréia Canedo de Lima. Bauru, 2025.

## RESUMO

O presente trabalho analisa os desafios de gestão de pessoas e recursos humanos enfrentados pela Dio Mama, uma pizzaria familiar na cidade de Bauru, que, apesar de consolidada no mercado local, apresenta obstáculos típicos no crescimento de pequenas empresas, especialmente a falta de um planejamento estratégico na gestão de Recursos Humanos. Identifica-se como problema central a ausência de uma abordagem organizada e eficiente em práticas como treinamento contínuo de colaboradores, avaliação de desempenho e gestão de conflitos internos, o que impacta negativamente o clima organizacional, a produtividade e o potencial de crescimento da empresa. O estudo adota uma metodologia de pesquisa qualitativa, utilizando o estudo de caso como abordagem principal, complementada por uma pesquisa bibliográfica, a fim de investigar detalhadamente de que maneira a ausência de práticas estruturadas de recursos humanos pode comprometer a eficiência operacional e, consequentemente, o crescimento da empresa. Busca-se compreender como a implementação de estratégias de Recursos Humanos profissionalizadas, como o levantamento de necessidades de treinamento e o uso de ferramentas de monitoramento de clima, pode contribuir para o aumento da produtividade e melhoria no crescimento organizacional da pizzaria. Os resultados das análises evidenciam a percepção de baixa valorização e a motivação dos funcionários atrelada primariamente à remuneração, sugerindo a necessidade urgente de estruturação dos processos de gestão de pessoas. Verifica-se que a segunda hipótese, a qual aponta que a ausência de práticas estruturadas impede o alcance de melhores resultados, foi confirmada, pois a informalidade e a centralização das decisões em membros da família geram desorganização, conflitos e queda na produtividade. Assim conclui-se que a profissionalização gradual da gestão e a adoção de práticas mais organizadas são fatores determinantes para a produtividade e crescimento da pizzaria Dio Mama.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Treinamento e Desenvolvimento. Avaliação de Desempenho. Gestão de Conflitos.

## ABSTRACT

The present study analyzes the challenges of personnel and human resources management faced by Dio Mama, a family-owned pizzeria in the city of Bauru, which, despite being well established in the local market, faces typical obstacles to the growth of small businesses, especially the lack of strategic planning in human resources management. The main problem identified is the absence of an organized and efficient approach to practices such as continuous employee development performance evaluation, and internal conflict management, which negatively affects the organizational atmosphere, productivity, and growth potential of the company. The study applies a qualitative research methodology, using case study as the main approach, complemented by literature search, in order to investigate in detail how the absence of structured human resources practices can compromise operational efficiency and, consequently, the company's growth. The aim is to understand how the implementation of professional human resources strategies, such as survey of needed training and the enforcement of atmosphere monitoring tools, can contribute to increase the productivity and improve organizational growth for the pizzeria. The results of the analysis highlight the perception of low employee value and motivation linked primarily to financial compensation suggesting an urgent need to structure personnel management processes. The second hypothesis, which states that the absence of structured practices prevents the achievement of better results, was confirmed, since informality and the centralization of decisions in family members leads to disorganization, conflicts and a decline in productivity. Therefore, it can be concluded that the gradual professionalization of management and the implementation of more organized practices are determining factors for the productivity and development of the Dio Mama pizzeria.

**Keywords:** Family Businesses. Human Resources. People Management. Organizational Climate. Training and Development. Performance Evaluation. Conflict Management.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – O Processo de Planejamento e Abordagem de Diagnóstico..... 44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Os colaboradores se sentem escutados dentro da organização?....	55
Gráfico 2 –	Os membros da equipe se sentem valorizados pelos colegas e pelos gestores?.....	56
Gráfico 3 –	Como você define a contribuição do ambiente de trabalho para a concentração dos colaboradores?.....	57
Gráfico 4 –	A equipe recebe suporte necessário para realizar as tarefas de forma eficiente?.....	57
Gráfico 5 –	Como você avalia o treinamento fornecido para utilizar as ferramentas de serviço na montagem dos produtos?.....	58
Gráfico 6 –	Como você avalia o treinamento recebido para lidar com a disposição dos ingredientes durante o trabalho?.....	59
Gráfico 7 –	Como você avalia o treinamento inicial recebido para o correto manuseio dos equipamentos e a aplicação das técnicas disponíveis?.....	59
Gráfico 8 –	Como você avalia a carga horária de trabalho?.....	60
Gráfico 9 –	Os membros da equipe conseguem cumprir suas tarefas dentro do prazo esperado?.....	61
Gráfico 10 –	Há oportunidades de crescimento percebidas pelos colaboradores dentro da empresa?.....	61

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

- ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
PIB – Produto Interno Bruto  
RH – Recursos Humanos  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
T&D – Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Problema .....	15
1.2	Objetivos .....	15
1.3	Justificativa .....	16
1.4	Metodologia .....	18
1.5	Hipóteses .....	21
1.6	Estrutura do Trabalho .....	21
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>23</b>
2.1	Empresas Familiares no Brasil .....	23
2.2	Gestão Familiar: Conceitos e Desafios na Dio Mama .....	27
2.2.1	Práticas de Treinamento e Desenvolvimento na Dio Mama .....	28
2.2.2	Avaliação de Desempenho na Dio Mama .....	29
2.2.3	Processos Organizacionais e Estruturação na Dio Mama .....	31
2.2.4	Integração e Sinergia entre Treinamento, Avaliação e Processos na Dio Mama .....	32
2.3	Profissionalismo – A Falta de Profissionalismo na Pizzaria Dio Mama ..	33
2.4	Gestão de Conflitos – Clima Organizacional e Causas do Conflito .....	38
2.5	Planejamentos Estratégicos de RH .....	43
2.5.1	Organização Interna .....	45
2.5.2	Estrutura Organizacional .....	45
2.5.3	Crescimento Organizacional .....	46
<b>3</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Fundada há oito anos na cidade de Bauru, a *Dio Mama* iniciou sua trajetória com o objetivo de se consolidar no mercado local de Pizzarias, mas ao decorrer do tempo vem enfrentando desafios típicos do crescimento de uma pequena empresa, especialmente nas áreas de gestão de pessoas e recursos humanos. Entre os principais obstáculos enfrentados pela *Dio Mama*, destacam-se questões relacionadas ao treinamento contínuo de colaboradores, à gestão de conflitos internos e à avaliação de desempenho, que se tornaram fundamentais para a manutenção da qualidade do serviço e para o fortalecimento do clima organizacional. A adaptação às mudanças do mercado, a melhoria no relacionamento entre equipe e gestão, e a criação de estratégias eficazes de avaliação de desempenho são aspectos chave para um futuro sucesso e a sustentabilidade da *Dio Mama*. Este trabalho tem como objetivo analisar essas questões de gestão de pessoas na pizzaria, investigando como os desafios enfrentados foram superados e como práticas de RH, como treinamento, feedback e a construção de um clima organizacional positivo, contribuem para o crescimento e a competitividade da empresa.

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento significativo do empreendedorismo e da criação de novas empresas, impulsionado pela busca por independência financeira, autonomia e flexibilidade no trabalho, o que também tem contribuído para o aumento das empresas familiares. No caso da *Dio Mama*, a abertura da empresa foi impulsionada pela busca por uma independência financeira, inovação e pela vontade de se distanciar do sistema tradicional de trabalho, como o modelo CLT. Essas empresas, em sua maioria, agem de forma não profissional, muitas vezes por falta de conhecimento, resistência à inovação e amadorismo na gestão dos recursos humanos, o que pode impactar diretamente nos principais fatores dentro da organização, como *clima organizacional*, *treinamento*, *avaliação de desempenho* e *gestão de conflitos*, resultando em um ambiente organizacional desestruturado.

As empresas familiares são caracterizadas pela participação de pessoas da mesma família (pais, filhos, avós, netos, sobrinhos, cunhados) no negócio. Consequentemente, o patrimônio e a renda dos colaboradores estão vinculados aos

do estabelecimento. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima-se que 90% das empresas no Brasil tenham perfil familiar, e, de acordo com o levantamento do Sebrae, essas empresas são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do País. Essa relevância econômica torna ainda mais necessário que os conflitos gerados pela falta de uma gestão adequada nessas empresas estejam sob a devida atenção dos gestores.

Com base nesse cenário, torna-se evidente que a falta de um gerenciamento por parte dos recursos humanos atrapalha o *clima organizacional*, o que pode acarretar em conflitos e gerar problemas na eficiência dos processos. Em empresas do ramo alimentício como a Dio Mama por exemplo, isso se reflete em baixo desempenho na entrega de pedidos e problemas de comunicação interna.

Esse impacto afeta diretamente o modelo de sistema de processamento (*Input*, Transformação, *Output* e *Feedback*), prejudicando a qualidade e a fluidez dos processos dentro da organização.

A competitividade por profissionais de qualidade está cada vez mais acirrada, e, por isso, investir no setor de Recursos Humanos (RH) é um dos pontos mais importantes para o desenvolvimento de qualquer empresa. A gestão de RH é responsável por atividades vitais como o cumprimento da lei, a gestão de pessoas, entre outras responsabilidades organizacionais. Quando uma empresa investe em uma boa gestão de RH, ela consegue melhorar a relação com seus colaboradores, aumentar a produtividade e alcançar suas metas, entre outras vantagens.

Em função disso, atualmente, a gestão de RH é estratégica e humanizada. Chiavenato (2014) enfatiza que a gestão de pessoas precisa ser orientada por processos bem definidos, contemplando desde a seleção até o desenvolvimento contínuo dos funcionários, a fim de assegurar um capital humano qualificado e motivado. Nesse sentido, a implementação de uma abordagem profissionalizada na gestão de RH pode contribuir para que empresas familiares superem desafios internos, promovendo maior eficiência e sustentabilidade a longo prazo. O RH deve ficar atento às mudanças do mercado e formar equipes com habilidades tanto técnicas (*hard skills*) quanto comportamentais (*soft skills*).

Outro aspecto importante são os treinamentos que se tornam essenciais para manter os funcionários atualizados com as mudanças e tendências do mercado, de

modo que possam estar mais preparados para os desafios e contribuir de forma significativa para os objetivos da empresa. Para isso, o RH deve realizar um levantamento das necessidades de treinamento, o que permite identificar as competências, habilidades e conhecimentos de cada funcionário de acordo com sua área de atuação. Com base nisso, fica mais fácil identificar as lacunas de conhecimento e implementar planos de treinamento mais eficientes.

A gestão de conflitos é outro ponto crucial para o sucesso de uma empresa, pois ele reflete a relação entre os sentimentos, opiniões e desentendimento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. O clima está diretamente ligado a gestão de conflitos e influencia diretamente os relacionamentos, a produtividade, o engajamento, a retenção de talentos, o *turnover* e até a felicidade dos funcionários. Dessa forma, essa gestão se torna um fator determinante para o desempenho das equipes, podendo impactar positivamente ou negativamente o trabalho e os resultados. O RH, por sua vez, tem a responsabilidade de monitorar o clima e desenvolver estratégias para melhorá-lo, utilizando ferramentas como pesquisas de satisfação, questionários e planilhas de acompanhamento, a fim de compreender melhor a relação entre os colaboradores e a empresa.

Ademais, a Avaliação de Desempenho discute a eficácia e a eficiência de cada colaborador, analisando como sua produtividade contribui para os resultados da organização. Esse processo visa identificar pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Além disso, permite à empresa alinhar as competências dos colaboradores com as metas estratégicas da organização. A avaliação pode ser realizada por meio de diversas metodologias, como feedback 360°, auto avaliação ou avaliações periódicas feitas por líderes e gestores. Quando bem implementada, essa prática não só otimiza a performance individual, mas também impulsiona a motivação, o engajamento o desempenho coletivo e promove os demais pontos como o clima, podendo também ajudar no processo de treinamento.

Em suma, a gestão eficaz de recursos humanos, apoiada por estratégias de desenvolvimento de RH são essenciais para garantir um ambiente organizacional saudável, melhorar a eficiência e performance dos processos, e contribuir para o crescimento sustentável das empresas familiares, em especial aquelas no ramo

alimentício de outros setores com alta rotatividade de colaboradores.

## 1.1 PROBLEMA

Após uma análise detalhada dos processos internos da empresa Dio Mama, foi identificada uma falha significativa na gestão de Recursos Humanos. Ao observar o clima organizacional, as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos, ficou claro que falta uma abordagem organizada e eficiente. Essa falta de estrutura implica não apenas a eficácia desses processos, mas também a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Em resumo, a ausência de profissionalismo na gestão de Recursos Humanos afeta o desenvolvimento adequado da equipe, dificulta a identificação de áreas que precisam ser melhoradas e impede a resolução adequada de conflitos internos. Como decorrência, a produtividade da empresa é afetada, o que limita seu crescimento. Sendo assim, como a falta de profissionalismo na gestão de Recursos Humanos na empresa Dio Mama impacta o clima organizacional, as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos, e de que maneira esses fatores afetam a produtividade e o crescimento organizacional dessa empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa que se planeja aplicar dentro da empresa, tem por objetivo avaliar o impacto da gestão familiar no crescimento do negócio e os principais desafios enfrentados ao longo do tempo, especialmente no que diz respeito à administração de pessoas e à adaptação a novas demandas do mercado, de modo que hajam melhorias na organização interna e redução de erros na gestão de pessoal.

Sinteticamente, o principal intuito é compreender de que maneira a ausência de práticas estruturadas pode comprometer a eficiência operacional, a motivação dos funcionários e, consequentemente, o crescimento da empresa, junto disso, entende-se que implementar um planejamento estratégico de Recursos Humanos pode contribuir para a melhoria da produtividade e para o crescimento organizacional da

pizzaria, é de extrema importância.

### 1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Analisar como a gestão familiar influencia o crescimento e a organização da pizzaria Dio Mama.
- Analisar se a empresa possui um planejamento estratégico para a gestão de Recursos Humanos, alinhado aos objetivos do negócio.
- Identificar falhas nos processos de organização do trabalho, como escalas, divisão de tarefas e supervisão.
- Mapear dificuldades relacionadas à treinamento e desempenho.
- Examinar as principais causas de conflitos entre funcionários e entre membros da família envolvida na gestão; e estudar como a gestão de conflitos é feita e quais impactos ela gera no clima organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A falta de profissionalismo na gestão de recursos humanos pode impactar diretamente a produtividade e o crescimento organizacional de uma empresa. No caso da Pizzaria Dio Mama, a presença de uma gestão familiar pode influenciar nas tomadas de decisão relacionadas às práticas de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos, comprometendo o desenvolvimento da equipe e o alcance dos objetivos do negócio.

A gestão de pessoas desempenha um papel essencial dentro das organizações, pois é responsável por desenvolver abordagens que integrem os colaboradores aos objetivos empresariais (CHIAVENATO, 2014). No entanto, quando não há um planejamento adequado, as práticas de gestão de pessoas podem se tornar falhas, resultando em baixa motivação, dificuldades na retenção de funcionários e baixa produtividade dos colaboradores. Isso acontece porque a ausência de uma política clara de treinamento e desenvolvimento impede que os funcionários aprimorem suas competências e desempenhem suas funções de forma eficiente.

Outro ponto crítico é a falta de uma gestão eficiente de conflitos. Conforme

destaca Khoury (2006), os conflitos dentro do ambiente de trabalho são naturais, mas precisam ser administrados de forma adequada para evitar impactos negativos no clima organizacional e na produtividade. No caso da Dio Mama, a presença de membros da família na administração pode intensificar os desafios na resolução de conflitos, uma vez que relações interpessoais e emocionais podem interferir nas decisões objetivas necessárias para a boa condução do negócio. Gestões familiares, quando não bem estruturadas, tendem a criar um ambiente menos profissional, dificultando a implementação de políticas de gestão de desempenho e treinamento.

A ausência de um planejamento estratégico para a gestão de recursos humanos também compromete a organização do trabalho. Sem uma regulamentação para a elaboração de escalas, divisão de tarefas e supervisão, os funcionários podem se sentir desorientados, reduzindo a eficiência das operações e aumentando os riscos de insatisfação. Chiavenato (2014) destaca que uma gestão eficiente deve garantir que os processos estejam bem estruturados, de modo que cada colaborador compreenda seu papel dentro da empresa e atue de maneira produtiva. A falta de um organograma bem definido e a indefinição de responsabilidades dentro de uma gestão familiar podem causar sobrecarga de trabalho em alguns funcionários e falta de engajamento em outros, dificultando a produtividade.

Além disso, um aspecto que merece atenção é a dificuldade na retenção de membros da equipe e no desenvolvimento de habilidades. A falta de um programa estruturado de treinamento e avaliação de desempenho pode levar à desmotivação dos colaboradores, comprometendo sua permanência na empresa e impactando negativamente os resultados do negócio (KHOURY, 2006). Funcionários sem capacitação adequada tendem a apresentar baixa produtividade e erros frequentes, o que pode afetar diretamente a qualidade dos serviços prestados pela Pizzaria Dio Mama.

Diante desses desafios, torna-se fundamental analisar como a gestão familiar influencia o crescimento e a organização da empresa, um estudo aprofundado sobre a gestão de conflitos e suas consequências para o clima organizacional permitirá propor soluções que possam melhorar a relação da equipe dentro do ambiente de trabalho. Com isso, examinar a presença ou a falta de um planejamento estratégico para a gestão de RH, ajudará a compreender melhor as dificuldades enfrentadas pela

empresa na organização do trabalho, na retenção de talentos e no desenvolvimento de seus colaboradores.

Para ampliar a análise, é necessário também localizar as dificuldades relacionadas ao treinamento e desempenho, pois a ausência de capacitação contínua pode reduzir a competitividade da empresa no mercado. Khoury (2006) enfatiza que estratégias eficazes de gestão de conflitos e treinamento são essenciais para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Dessa forma, a implementação de políticas estruturadas voltadas para o desenvolvimento profissional pode garantir a melhoria do desempenho dos funcionários e o crescimento organizacional.

Nesse sentido, torna-se evidente que a atenção às questões de treinamento e desempenho não deve ser negligenciada, uma vez que estão diretamente relacionados a competitividade da empresa. A compreensão dessas dificuldades permite uma atuação mais assertiva, favorecendo a criação de um ambiente mais produtivo e harmonioso.

Assim, por meio desta pesquisa, será possível identificar as principais falhas na gestão de recursos humanos da Pizzaria Dio Mama e sugerir melhorias que possam contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e equilibrado. A implementação de estratégias eficazes de gestão de pessoas, treinamento e resolução de conflitos pode resultar em ganhos significativos tanto para os funcionários quanto para o crescimento organizacional da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado. Com isso, a adoção de boas práticas na gestão de RH pode transformar a realidade da empresa, promovendo um crescimento sustentável e um ambiente de trabalho mais motivador.

#### 1.4 METODOLOGIA

Durante a elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso, adotou-se uma abordagem qualitativa por permitir uma compreensão aprofundada da influência da falta de profissionalismo na gestão de Recursos Humanos da empresa Dio Mama.

De acordo com Richardson (2012, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Além disso, a pesquisa qualitativa se destaca por permitir uma análise mais detalhada dos fenômenos sociais e organizacionais, pois busca compreender a realidade a partir da perspectiva dos indivíduos envolvidos. Conforme Richardson (2012, p. 91):

A pesquisa qualitativa não se limita à quantificação de dados, mas se aprofunda na interpretação das relações, significados e contextos em que os fenômenos ocorrem, possibilitando uma compreensão mais ampla e aprofundada da realidade estudada.

Dessa forma, essa abordagem possibilitou não apenas a identificação dos impactos da ausência de profissionalismo na gestão de Recursos Humanos da empresa Dio Mama, mas também a interpretação das percepções dos colaboradores sobre esse cenário, contribuindo para uma visão mais abrangente do problema.

Para aprofundar a análise, utilizou-se o estudo de caso como metodologia aplicada, a qual possibilita uma investigação detalhada das interações entre variáveis organizacionais, bem como a descrição da complexidade dos desafios enfrentados no ambiente empresarial. Essa abordagem permitiu examinar de forma aprofundada as práticas organizacionais e seus impactos na produtividade e no crescimento da empresa, proporcionando uma compreensão mais clara e abrangente da realidade da Dio Mama e dos principais desafios enfrentados por ela. Conforme Yin (2015, p. 35):

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Ademais, Yin (1993, apud Yin, 2001, p. 21) destaca a importância dessa abordagem, afirmando que:

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência

política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

Em adição, para realização deste estudo, adotou-se uma pesquisa bibliográfica, cuja principal vantagem, segundo Gil (2008, p. 45), é: “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 158).

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados aos gestores e colaboradores da empresa, com o objetivo de identificar as principais dificuldades e percepções relacionadas aos processos de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos.

Segundo Gil (2008, p. 113):

Entre as principais vantagens das entrevistas estruturadas estão a sua rapidez e o fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica custos relativamente baixos. Outra vantagem é possibilitar a análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas.

Dessa forma, a aplicação dos questionários foi fundamental para obter respostas padronizadas e facilitar a análise estatística dos dados coletados.

A utilização de questionários como instrumento de coleta de dados apresenta diversas vantagens. Conforme destaca Gil (2008, p. 122), o questionário possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio. Além disso, essa abordagem apresenta outros benefícios, como menores gastos com pessoal, uma vez que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores, e garante o anonimato das respostas, o que pode gerar maior confiabilidade nas informações fornecidas. Outra vantagem importante é que os participantes podem responder ao questionário no momento que julgarem mais conveniente, sem a necessidade de interação direta com o pesquisador. Essa independência evita também que as respostas sejam influenciadas pela opinião ou pelo aspecto pessoal

do entrevistador, o que contribui para a objetividade do processo.

## 1.5 HIPÓTESES

- I. Acredita-se que, ao alinhar as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos com uma conduta profissional e bem organizada, a empresa Dio Mama poderá melhorar a motivação e o desempenho dos colaboradores, alavancando a produtividade e, consequentemente, o crescimento organizacional. Espera-se que a execução de processos eficazes resulte em um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente, contribuindo para o sucesso a longo prazo da empresa.
- II. Ainda que sejam realizada a implementação de ações pontuais, a continuidade de práticas de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos de forma desalinhada, desorganizada ou sem profissionalismo poderá impedir que a empresa Dio Mama alcance melhorias significativas na motivação e no desempenho de seus colaboradores. Tal cenário tende a comprometer o aumento da produtividade e a limitar o crescimento organizacional, além de contribuir para um ambiente de trabalho vulnerável a conflitos e à desmotivação, dificultando a obtenção de resultados sustentáveis no longo prazo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em 4 seções.

Na seção 1, faz-se a introdução, que apresenta a importância do tema abordado por meio de uma contextualização do trabalho. Ao mesmo tempo procura-se apresentar o problema abordado na pesquisa e os objetivos que se deseja cumprir. Apresenta também as justificativas para o estudo, e por fim, as considerações sobre o método de pesquisa e a organização do texto.

A seção 2, apresenta uma revisão bibliográfica sobre os princípios e conceitos de diversos autores sobre o tema em foco, discorrendo com mais profundidade sobre como a falta de profissionalismo na gestão de Recursos Humanos na empresa Dio Mama impacta as práticas de treinamento, avaliação de desempenho gestão de

conflitos e clima organizacional.

Na seção 3, é abordado o método da pesquisa com mais detalhamento para os procedimentos metodológicos. Descreve-se a empresa estudada, sua estrutura, seu ambiente e o cenário para análise. Além disso, encontra-se a coleta e análise de dados, bem como os resultados obtidos.

E por fim, na seção 4, as conclusões, na qual se expõe as contribuições e sugestões para trabalhos futuros.

As referências e os apêndices são colocados logo em sequência.

Apresenta também as justificativas para o estudo, e por fim, as considerações sobre o método de pesquisa e a organização do texto.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Empresas Familiares no Brasil

As empresas familiares constituem um dos pilares da economia brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aproximadamente 90% das empresas ativas no Brasil são de natureza familiar, e, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), essas organizações respondem por cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, além de serem responsáveis pela geração de aproximadamente 75% dos empregos formais do país. Esses dados reforçam a importância socioeconômica desse modelo de negócio, que, apesar da sua relevância, enfrenta desafios complexos relacionados à gestão, à profissionalização e à sustentabilidade de longo prazo.

As empresas familiares, de maneira geral, são caracterizadas por uma forte presença de membros da família fundadora na administração e nas decisões estratégicas. Essa estrutura, embora traga vantagens como agilidade na tomada de decisões, alinhamento de valores e compromisso com o legado da empresa, também é fonte de tensões e fragilidades. A sobreposição entre os papéis familiares e os papéis organizacionais pode levar a conflitos, favoritismos e decisões subjetivas, prejudicando a imparcialidade e a eficiência na condução dos negócios.

Conforme Chiavenato (2014), uma das principais fraquezas das empresas familiares é a ausência de uma gestão de pessoas estruturada, profissional e orientada por critérios objetivos. Ele afirma que a administração moderna requer que as decisões relacionadas às pessoas estejam baseadas em políticas claras e práticas técnicas que visem não apenas a produtividade, mas também a satisfação e o desenvolvimento humano. Contudo, no ambiente familiar, essas diretrizes muitas vezes são negligenciadas, dando lugar à intuição, à conveniência ou à tradição.

Esse cenário é agravado pela centralização excessiva das decisões em figuras-chave da família. Drucker (2001) salienta que a eficácia organizacional depende da capacidade de delegar, de formar sucessores e de construir sistemas que funcionem independentemente das vontades pessoais do líder. Quando a estrutura de poder se concentra em um único indivíduo, torna-se difícil desenvolver equipes autônomas, criar lideranças internas e manter a consistência dos processos.

Outro ponto crítico é a resistência à profissionalização. Dornelas (2015) observa que muitas empresas familiares confundem lealdade com competência e acabam atribuindo cargos estratégicos a parentes despreparados, gerando baixa performance e conflitos internos. Essa prática, embora comum, limita o potencial de inovação da empresa e dificulta a atração e retenção de talentos. A profissionalização não elimina o caráter familiar da empresa, mas promove a racionalização dos processos e a valorização de competências, criando um ambiente mais justo e meritocrático.

A informalidade no setor de Recursos Humanos é um dos reflexos mais evidentes dessa resistência. Muitas dessas empresas não possuem um departamento de RH estruturado, o que resulta na ausência de políticas de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Marras (2011) argumenta que a área de RH, quando subvalorizada, deixa de ser uma alavancas estratégica e se torna apenas uma unidade administrativa, incapaz de gerar impactos positivos no comportamento organizacional e nos resultados empresariais. Esse descaso compromete o clima organizacional, mina a motivação dos colaboradores e favorece a rotatividade.

A empresa Dio Mama, objeto de estudo deste trabalho, representa bem esse contexto. Como uma empresa do ramo alimentício gerida por familiares, apresenta um modelo de gestão onde decisões são frequentemente tomadas com base em julgamentos pessoais, sem apoio em dados, avaliações sistemáticas ou planejamento estratégico. Não há processos claros de capacitação de colaboradores, tampouco critérios estabelecidos para promoções ou para a distribuição de responsabilidades. Esse modelo de gestão compromete a produtividade, a padronização dos processos e o clima interno da organização.

Segundo Gil (2010), a avaliação de desempenho, quando aplicada corretamente, permite não apenas mensurar os resultados dos funcionários, mas também identificar necessidades de desenvolvimento, reconhecer talentos e corrigir desvios de conduta e de performance. Na Dio Mama, a inexistência de tal prática impede a empresa de mapear suas competências internas, dificultando a formação de lideranças e a melhoria contínua dos processos.

Além disso, a ausência de um plano de sucessão bem estruturado é uma constante entre empresas familiares brasileiras. Estudos indicam que apenas 30%

dessas empresas conseguem realizar uma transição de liderança bem-sucedida para a segunda geração, e menos de 15% alcançam a terceira (DORNELAS, 2015). Isso se deve, em grande parte, à falta de preparo dos sucessores e ao apego dos fundadores ao controle da organização. Dolabela (2007) afirma que a sucessão deve ser tratada como um processo contínuo de formação de líderes, e não como uma decisão de última hora motivada pela aposentadoria ou ausência do fundador. Quando negligenciada, a sucessão compromete a continuidade da empresa e expõe sua vulnerabilidade diante das mudanças de mercado.

Filion (1999) enfatiza que a profissionalização da gestão deve caminhar em paralelo com a preservação dos valores familiares que originaram o negócio. Ele defende que a identidade organizacional construída a partir dos princípios e da cultura familiar deve ser traduzida em práticas de gestão que fortaleçam a coesão interna e a sustentabilidade da empresa. Isso significa que é possível e desejável manter a essência familiar, desde que acompanhada de uma estrutura organizacional eficiente e orientada para resultados.

No caso da Dio Mama, uma mudança nesse sentido envolveria a estruturação de um setor de RH com profissionais capacitados, capazes de implantar processos padronizados, mapear competências, identificar necessidades de capacitação e implementar políticas de reconhecimento e desenvolvimento de carreira. Marras (2011) propõe que o RH seja reposicionado como agente de transformação organizacional, capaz de alinhar os interesses dos colaboradores às metas da empresa, por meio de ações integradas de gestão do desempenho e de clima organizacional.

A adoção de conselhos consultivos, a definição de regras de governança, a separação entre os papéis de sócio, gestor e herdeiro, bem como a elaboração de estatutos internos, são outras práticas recomendadas para mitigar os riscos da informalidade. Maximiano (2012) destaca que a governança corporativa não se limita às grandes corporações, sendo um conjunto de práticas aplicáveis a qualquer organização que deseje aumentar sua transparência, controlar melhor seus riscos e garantir sua perenidade.

No setor alimentício, onde a Dio Mama está inserida, a pressão por eficiência, qualidade e inovação é ainda maior, dado o nível de exigência dos consumidores e a

competitividade do mercado. A falta de processos estruturados, a improvisação na rotina operacional e a ausência de treinamentos recorrentes impactam diretamente a qualidade dos produtos, o tempo de entrega e a experiência dos clientes. Isso afeta não apenas os resultados internos, mas também a imagem externa da empresa, dificultando sua expansão e consolidação.

Chiavenato (2014) afirma que as organizações bem-sucedidas são aquelas que reconhecem nas pessoas o seu principal diferencial competitivo e investem constantemente no desenvolvimento do capital humano. Essa perspectiva exige um RH atuante, capaz de planejar, executar e monitorar ações que promovam o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos funcionários. Na Dio Mama, a implementação dessas práticas representaria um avanço significativo na busca por um ambiente de trabalho mais colaborativo, eficiente e inovador.

Outro fator que merece destaque é a comunicação interna. Em empresas familiares, a informalidade muitas vezes é confundida com fluidez, mas na prática, ela gera ruídos, expectativas não alinhadas e falta de clareza sobre responsabilidades. A implantação de canais formais de comunicação, reuniões periódicas e mecanismos de feedback contribuem para a transparência e para a construção de relações mais saudáveis e profissionais. Marras (2011) ressalta que uma comunicação eficaz é a base da gestão participativa e da criação de uma cultura organizacional coerente.

Por fim, a construção de uma cultura organizacional sólida, que une os valores familiares ao profissionalismo gerencial, é o caminho para que empresas como a Dio Mama alcancem sustentabilidade e crescimento. Essa cultura deve ser cultivada intencionalmente, por meio de rituais, símbolos, narrativas e práticas que reforcem o que a empresa valoriza, enquanto se adapta às exigências do ambiente externo.

Dessa forma, percebe-se que as empresas familiares, apesar de suas fragilidades, possuem um enorme potencial de crescimento e inovação. A chave para isso está na profissionalização da gestão, na valorização do capital humano, na adoção de boas práticas de governança e na construção de uma cultura organizacional que respeite sua origem, mas esteja aberta à transformação.

## 2.2 Gestão Familiar: Conceitos e Desafios na Dio Mama

A gestão familiar constitui um modelo organizacional predominante no cenário empresarial brasileiro e mundial. Segundo Lodi (1998, p. 6), "a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão 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". No caso da pizzaria Dio Mama, estabelecida há nove anos em Bauru, essa definição se aplica perfeitamente, uma vez que a gestão e as decisões estratégicas permanecem sob o controle familiar, caracterizando-a como uma empresa familiar consolidada no mercado local. Bernhoeft (1989) destaca que as empresas familiares possuem características peculiares que as diferenciam das demais organizações, como a forte presença de valores pessoais, laços afetivos intensos influenciando comportamentos e decisões, e a valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.

A empresa familiar brasileira tem uma importante missão a cumprir. Ela é responsável pela absorção de grande parte da mão de obra e pela geração de empregos em nosso país. Mas para que possa continuar cumprindo esse papel, é necessário que ela se profissionalize (BERNHOEFT, 1989, p. 23).

Essa necessidade de profissionalização é particularmente relevante para a Dio Mama, que após nove anos de operação, enfrenta o desafio de equilibrar a tradição familiar com as exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Como apontam Freitas e Barth (2011), a profissionalização da gestão em empresas familiares não significa necessariamente a exclusão dos membros da família do comando, mas sim a adoção de práticas administrativas mais racionais, menos personalizadas e com critérios profissionais bem definidos. De acordo com Gersick et al. (1997), as empresas familiares atravessam diferentes estágios de desenvolvimento que exigem abordagens específicas de gestão. Os autores propõem um modelo tridimensional que considera a evolução da propriedade, da família e da empresa ao longo do tempo. Considerando o tempo de existência da Dio Mama (nove anos), é possível inferir que ela se encontra na transição entre os estágios de "expansão/formalização" e "maturidade", momento crítico em que a estruturação de processos e a profissionalização da gestão tornam-se imperativos para sua sustentabilidade.

Petry e Nascimento (2009, p. 112) identificaram em seu estudo que empresas familiares com maior grau de profissionalização da gestão apresentam melhores resultados e maior longevidade. Os autores afirmam que a profissionalização da gestão é um processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. No contexto específico da Dio Mama, esse processo de profissionalização envolve a implementação de práticas estruturadas de treinamento, avaliação de desempenho e organização de processos, temas que serão aprofundados nas seções seguintes

### 2.2.1 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento na Dio Mama

O treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas representa um dos pilares fundamentais para a profissionalização e o crescimento sustentável de empresas familiares como a Dio Mama. Chiavenato (2014, p. 309) define treinamento como "o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos". Para o autor, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização e desenvolvimento de habilidades. No contexto da pizzaria Dio Mama, a implementação de programas estruturados de T&D pode trazer benefícios significativos. Conforme destacam Bohlander e Snell (2015, p. 247):

O treinamento tem se tornado cada vez mais vital para o sucesso das empresas modernas. O treinamento é importante por várias razões, incluindo o fato de que vivemos em uma era de rápidas mudanças, com produtos e processos tecnológicos em constante mudança, e estruturas organizacionais sendo redefinidas.

Para uma pizzaria como a Dio Mama, isso significa capacitar continuamente tanto os membros da família quanto os demais colaboradores em aspectos técnicos (preparo de alimentos, higiene, segurança alimentar, operação de equipamentos) e comportamentais (atendimento ao cliente, trabalho em equipe, comunicação eficaz).

Marras (2016) propõe um modelo de treinamento baseado em quatro etapas:

*diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.*

Na fase de *diagnóstico*, a Dio Mama pode identificar as necessidades específicas de treinamento através de observação, questionários ou entrevistas com colaboradores. O *planejamento* envolve a definição dos objetivos, conteúdos, métodos e recursos necessários. A *execução* é a aplicação prática do programa, e a *avaliação* permite mensurar os resultados obtidos.

Um aspecto particularmente desafiador em empresas familiares é o equilíbrio no desenvolvimento de familiares e não familiares.

Muitas empresas familiares tendem a privilegiar membros da família em detrimento de colaboradores externos quando se trata de oportunidades de desenvolvimento. Os autores afirmam que a gestão de pessoas em empresas familiares precisa considerar critérios técnicos e objetivos para o desenvolvimento de todos os colaboradores, independentemente de seus vínculos familiares, garantindo assim a meritocracia e a retenção de talentos (GONÇALVES et al., 2023, p. 215).

Para a Dio Mama, isso significa estabelecer critérios claros e objetivos para a participação em programas de treinamento e desenvolvimento, baseados nas necessidades da função e no potencial de contribuição para os resultados do negócio, e não apenas nos laços familiares. Dutra (2016) ressalta ainda a importância de alinhar as iniciativas de T&D aos objetivos estratégicos da organização. No caso da Dio Mama, os programas de treinamento devem estar diretamente conectados à sua proposta de valor (qualidade dos produtos, atendimento diferenciado, eficiência operacional) e aos desafios específicos do setor de alimentação em Bauru.

### **2.2.2 Avaliação de Desempenho na Dio Mama**

A avaliação de desempenho constitui outro elemento crucial para a profissionalização da gestão em empresas familiares. Chiavenato (2014, p. 210) define a avaliação de desempenho como "uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento". Em empresas familiares como a Dio Mama, a implementação de sistemas formais de avaliação enfrenta desafios particulares. Maia (2009) identificou que a sobreposição de papéis (familiar e profissional) muitas vezes

dificulta a objetividade nas avaliações.

A avaliação de desempenho em empresas familiares tende a ser mais subjetiva e influenciada por relações pessoais, o que pode comprometer sua eficácia como ferramenta de gestão e desenvolvimento (MAIA, 2009, p. 78).

Para superar esse desafio, a Dio Mama pode adotar critérios claros e objetivos de avaliação, baseados em indicadores mensuráveis e alinhados às responsabilidades de cada função. Por exemplo, para um pizzaiolo, critérios como tempo de preparo, qualidade do produto final e desperdício de insumos; para atendentes, satisfação do cliente, tempo de atendimento e precisão nos pedidos; para gerentes, resultados financeiros, clima organizacional e implementação de melhorias. Marras (2016) apresenta diferentes métodos de avaliação de desempenho, como escalas gráficas, escolha forçada, incidentes críticos e avaliação por competências. Para a Dio Mama, a escolha do método deve considerar sua cultura organizacional, o nível de maturidade da gestão e os objetivos específicos da avaliação. Independentemente do método escolhido, o autor ressalta a importância do feedback como elemento central do processo:

O feedback é o momento mais importante do processo de avaliação, pois permite ao avaliado compreender seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de estabelecer um plano de desenvolvimento alinhado às expectativas da organização (MARRAS, 2016, p. 173).

Fernandes et al. (2019) destacam que, em empresas familiares, o processo de avaliação de desempenho deve ser conduzido com especial atenção à comunicação e à transparência, para evitar percepções de favoritismo ou injustiça. Os autores sugerem a participação de avaliadores externos ou a adoção de avaliações 360° como formas de aumentar a objetividade do processo.

Bohlander e Snell (2015) enfatizam a conexão entre avaliação de desempenho e outras práticas de gestão de pessoas, como remuneração, promoções e desenvolvimento. Para a Dio Mama, isso significa utilizar os resultados das avaliações para informar decisões sobre aumentos salariais, bonificações, movimentações de carreira e necessidades de treinamento, criando um sistema integrado e coerente.

### 2.2.3 Processos Organizacionais e Estruturação na Dio Mama

A estruturação de processos organizacionais representa o terceiro pilar fundamental para a profissionalização da gestão na pizzaria Dio Mama. Oliveira (2010, p. 58) define processos organizacionais como "um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa". Em empresas familiares, a formalização de processos muitas vezes enfrenta resistências, pois pode ser vista como uma ameaça à flexibilidade e à agilidade que caracterizam esses negócios. No entanto, como apontam Freitas et al. (2010, p. 8):

A ausência de processos formalizados em empresas familiares frequentemente resulta em ineficiências operacionais, decisões inconsistentes e conflitos internos, comprometendo sua capacidade de crescimento sustentável.

Para a Dio Mama, após nove anos de operação, a estruturação de processos-chave como atendimento ao cliente, produção, compras, gestão de estoque e controle financeiro torna-se essencial para garantir a consistência na qualidade dos produtos e serviços, otimizar recursos e facilitar a tomada de decisões baseada em dados.

Adachi (2012) sugere que a formalização de processos em empresas familiares deve começar pelo mapeamento das atividades críticas, identificando gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria. O autor recomenda a documentação dos processos em manuais simples e visuais, acessíveis a todos os colaboradores, e a designação clara de responsabilidades para cada etapa.

Bornholdt (2005, p. 112) destaca a importância de estabelecer uma estrutura organizacional clara, com definição de papéis e níveis hierárquicos, mesmo em pequenas empresas familiares. A definição clara de papéis e responsabilidades é fundamental para evitar a sobreposição de funções e os conflitos de autoridade, problemas comuns em empresas familiares onde as relações pessoais muitas vezes se sobrepõem às relações profissionais. No caso da Dio Mama, isso pode envolver a criação de um organograma formal, a descrição detalhada de cargos e funções, e o estabelecimento de fluxos de comunicação e tomada de decisão.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) enfatiza que a estruturação de processos em empresas familiares deve ser acompanhada pela implementação de mecanismos de governança adequados ao seu porte e estágio de desenvolvimento. Para a Dio Mama, isso pode incluir a criação de um conselho de família, a separação clara entre questões familiares e empresariais, e a definição de regras para a entrada e saída de membros da família na gestão.

Leone (2005) ressalta que a profissionalização dos processos não significa necessariamente a exclusão da família da gestão, mas sim a adoção de critérios técnicos e objetivos para a tomada de decisões.

O desafio das empresas familiares não é escolher entre gestão familiar ou profissional, mas sim profissionalizar a gestão familiar, combinando os valores e a cultura da família com as melhores práticas administrativas (LEONE, 2005, p. 87).

#### **2.2.4 Integração e Sinergia entre Treinamento, Avaliação e Processos na Dio Mama**

A verdadeira potência da profissionalização da gestão na Dio Mama reside na integração e sinergia entre as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e estruturação de processos. Fischer (2002) argumenta que as práticas de gestão de pessoas devem ser vistas como um sistema integrado e alinhado à estratégia organizacional, e não como iniciativas isoladas. Chiavenato (2014, p. 512) reforça essa visão ao afirmar que:

Os processos de gestão de pessoas não funcionam isoladamente, mas em conjunto, de forma integrada, sistêmica e holística. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizado.

Na Dio Mama, essa integração pode se manifestar de diversas formas. Por exemplo, os processos organizacionais bem definidos fornecem a base para estabelecer critérios claros de avaliação de desempenho. Os resultados das avaliações, por sua vez, identificam necessidades específicas de treinamento e desenvolvimento. E os colaboradores bem treinados executam os processos com maior eficiência e qualidade, gerando melhores resultados nas avaliações.

Dutra (2016) destaca que essa abordagem integrada contribui para a criação de um ciclo virtuoso de desenvolvimento organizacional, especialmente relevante para empresas familiares que buscam profissionalização sem perder sua identidade e valores essenciais.

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 76) enfatizam que a integração dessas práticas deve ser sustentada por uma estrutura de governança adequada, que estabeleça regras claras para a relação entre família e empresa. Os autores afirmam que a governança na empresa familiar deve garantir que as práticas de gestão sejam implementadas de forma coerente e alinhada aos valores da família e aos objetivos do negócio, criando as condições para sua continuidade e sucesso ao longo das gerações.

Para a Dio Mama, isso significa estabelecer fóruns adequados para discussão e tomada de decisão sobre questões estratégicas, operacionais e familiares, garantindo que as práticas de treinamento, avaliação e estruturação de processos sejam implementadas de forma coordenada e consistente.

Werner (2004) ressalta ainda a importância de considerar o estágio de desenvolvimento da empresa familiar na implementação dessas práticas integradas. Segundo o autor, empresas em fase de consolidação, como a Dio Mama com seus nove anos de operação, devem focar na formalização de sistemas e processos que permitam sustentar o crescimento e preparar o terreno para eventuais transições futuras. Conforme apontado pelo SEBRAE (s.d.) em seu guia sobre gestão de empresas familiares, a integração dessas práticas contribui significativamente para a longevidade e competitividade do negócio:

A implementação coordenada de práticas de gestão de pessoas e processos organizacionais permite às empresas familiares preservar seus diferenciais competitivos – como agilidade, comprometimento e visão de longo prazo – enquanto superam limitações típicas como informalidade excessiva e resistência à mudança (SEBRAE, s.d., p. 42).

### 2.3 Profissionalismo – A Falta de Profissionalismo na Pizzaria Dio Mama

O profissionalismo na gestão de Recursos Humanos é um pilar fundamental para o funcionamento eficiente das organizações atuais. Trata-se de um conjunto de

posturas, competências técnicas e princípios éticos que asseguram a coerência e a legitimidade dos processos internos. A ausência desse profissionalismo compromete diretamente a integridade das práticas organizacionais, como pode ser observado no caso da empresa Dio Mama, foco deste estudo. A análise de sua estrutura gerencial revela falhas que impedem a consolidação de uma gestão de pessoas desenvolvidas e estratégicas.

No cotidiano empresarial, a deficiência na atuação do setor de RH gera efeitos concretos sobre a condução de avaliações de desempenho. A falta de critérios técnicos, metas específicas e retorno sistemático compromete a finalidade dessas avaliações, tornando-as práticas meramente formais e, por vezes, invalidada pelos colaboradores. A situação se agrava quando líderes despreparados pautam suas decisões em impressões pessoais, arruinando a objetividade do processo. Esse tipo de abordagem afeta diretamente a confiança nos resultados e na liderança, impedindo o aprimoramento contínuo do desempenho individual e coletivo.

Outro impacto evidente está relacionado à mediação de conflitos. Organizações que não investem em práticas estruturadas de resolução de impasses tendem a conviver com tensões recorrentes. A ausência de canais institucionais para escuta, a inexistência de protocolos claros e a centralização de decisões em lideranças despreparadas alimentam situações que poderiam ser resolvidas com diálogo estruturado. Na Dio Mama, são frequentes os relatos de parcialidade e ausência de mecanismos justos de tratamento das divergências, o que dificulta a cooperação entre os membros da equipe e sobrecarrega os gestores com questões que poderiam ser prevenidas.

A falta de profissionalização também compromete o planejamento de desenvolvimento de pessoal. Um RH pouco técnico tende a atuar de forma reativa, respondendo a crises emergenciais em vez de antecipá-las. A consequência é uma limitação significativa no alcance dos objetivos de médio e longo prazo. A falta de trilhas de aprendizagem, de programas de capacitação e de mapeamento de competências bloqueia o crescimento sustentável da empresa e a formação de lideranças internas.

Nesse cenário, torna-se evidente que o progresso da organização depende de uma transformação estrutural no seu modelo de gestão de pessoas. A capacitação de

gestores, a definição de políticas claras e o alinhamento entre os objetivos empresariais e as práticas de RH não são meras recomendações: são elementos estratégicos. Ao negligenciá-los, empresas como a Dio Mama colocam em risco sua capacidade de inovação e adaptação.

O conceito de profissionalismo no ambiente corporativo envolve o exercício ético, técnico e estratégico das funções. No caso do RH, isso inclui a forma como são conduzidas atividades sensíveis, como a avaliação de desempenho, a aplicação de treinamentos e o encaminhamento de disputas interpessoais. A visão moderna do setor ultrapassa os limites administrativos tradicionais, assumindo um papel central no planejamento organizacional. Como destaca Chiavenato (2014), o RH moderno deve ser agente de transformação, facilitador da comunicação entre os interesses da empresa e os dos trabalhadores.

A ausência dessa perspectiva gera um contexto instável. A falta de preparo no processo decisório compromete não apenas a efetividade das ações internas, mas também sua aceitação por parte dos colaboradores. A percepção de justiça é um dos pilares do engajamento e da permanência dos talentos na organização. Marras (2011) argumenta que a avaliação de desempenho, por exemplo, deve ser fundamentada em indicadores mensuráveis e critérios previamente conhecidos, evitando individualidade que contaminem a legitimidade do processo. Quando isso não ocorre, instala-se uma sensação de arbitrariedade que prejudica a cultura de mérito e a motivação para o alcance de metas.

A presença de políticas padronizadas para o desenvolvimento e reconhecimento também é um dos marcos de uma gestão profissional. Empresas que atuam sem esse tipo de estrutura estão mais suscetíveis à informalidade, a decisões pontuais e incoerentes e à interrupção nas estratégias de formação. A credibilidade da liderança sofre com esse tipo de abordagem, e as relações internas se tornam instáveis. A empresa Dio Mama apresenta características que refletem esse cenário, com relatos de decisões sem critério técnico e ausência de planos formais de crescimento de carreira.

A análise crítica da empresa à luz dos princípios atuais de gestão evidencia seu desalinhamento em relação às práticas mais eficazes. O despreparo na condução de pessoas, a ausência de padrões claros para avaliação de desempenho e o tratamento

inadequado dos conflitos apontam para uma gestão de RH que carece de profissionalismo. Esses aspectos limitam o desenvolvimento dos colaboradores, prejudicam o planejamento institucional e dificultam a construção de um ambiente corporativo estável.

Empresas que se destacam por suas práticas de excelência na gestão de pessoas reconhecem o RH como setor estratégico. Um exemplo são as organizações certificadas pelo selo *Great Place to Work*, que adotam metodologias rigorosas para avaliar competências, oferecer feedbacks contínuos e construir relações pautadas em confiança e reconhecimento. Nessas instituições, os profissionais de RH são constantemente atualizados, operam com base em dados e têm papel relevante no desenho das estratégias organizacionais.

A gestão de conflitos também é tratada de maneira estruturada nessas organizações, com a criação de comissões independentes e canais formais de denúncia e escuta. Isso garante imparcialidade e efetividade nas resoluções, promovendo relações mais saudáveis e produtivas entre os colaboradores. Já na Dio Mama, observa-se uma abordagem improvisada, sem regulamentações internas que orientem o tratamento dos conflitos, o que favorece práticas injustas e reduz a segurança psicológica dos trabalhadores.

Outro ponto de contraste é o investimento em formação contínua dos gestores e líderes. A ausência dessa iniciativa na Dio Mama contribui para decisões desconectadas da realidade operacional e estratégica da empresa. Um RH que atua apenas de forma administrativa não contribui para o planejamento de longo prazo, desperdiça talentos e contribui para a estagnação dos resultados.

A comparação entre a Dio Mama e organizações que investem na profissionalização do RH deixa evidente a necessidade de mudanças estruturais. Sem um modelo de gestão baseado em princípios técnicos e éticos, a empresa se mantém vulnerável a erros operacionais e a crises internas recorrentes.

Vale destacar que a ausência de profissionalismo na gestão de RH não é um problema isolado, mas um sintoma de uma estrutura organizacional fragilizada. Quando os processos de avaliação e gestão de conflitos são conduzidos sem preparo técnico, os efeitos se espalham por todas as áreas. Isso se traduz na ineficiência operacional, no desgaste das relações e na limitação da capacidade de inovação. A

falta de critérios objetivos, por exemplo, causa insegurança nas equipes e alimenta a sensação de injustiça, que impacta diretamente o comprometimento com os resultados.

A má gestão do tempo e dos recursos humanos é outro reflexo desse cenário. A inexistência de normas claras leva ao retrabalho, à duplicidade de funções e à má alocação de tarefas. Na Dio Mama, observam-se setores sobrecarregados ao lado de áreas sem direcionamento claro, o que demonstra a falta de uma estratégia integrada.

A rotatividade também tende a aumentar em empresas que não oferecem estabilidade ou perspectiva de crescimento. A cultura de valorização profissional depende de reconhecimento, coerência nos processos e liderança capacitada. Sem esses elementos, os colaboradores não se sentem estimulados a permanecer, o que gera altos custos de substituição e descontinuidade nos projetos.

Do ponto de vista do crescimento organizacional, a ausência de um RH estruturado representa um obstáculo significativo. A construção de uma base sólida para a expansão requer planejamento, indicadores confiáveis e uma equipe alinhada aos valores e objetivos da empresa. Sem dados sobre o desempenho das equipes e sem programas de capacitação, torna-se impossível promover lideranças internas ou traçar estratégias de médio e longo prazo.

Assim, fica claro que os problemas enfrentados pela Dio Mama não se resumem a falhas operacionais pontuais. A desorganização e a ausência de critérios técnicos na condução da área de RH representam barreiras reais ao amadurecimento da empresa como organização. A profissionalização do setor é, portanto, uma exigência.

Diversos autores da área de administração reforçam essa necessidade. Gil (2010), por exemplo, argumenta que a ausência de padrões profissionais na gestão de pessoas compromete os resultados globais da organização. Isso inclui a performance das equipes, a capacidade de inovação e a reputação institucional. No caso da Dio Mama, a ausência de protocolos claros favorece relações baseadas em favoritismo e reforça desigualdades internas, o que prejudica a confiança e a coesão.

A cultura organizacional, por sua vez, está diretamente relacionada à forma como os processos são estruturados e implementados. Quando o RH atua sem respaldo técnico, a cultura interna torna-se instável, sujeita a falhas e conflitos não

resolvidos. Isso dificulta a criação de um ambiente favorável à colaboração e ao alcance de metas conjuntas.

Além disso, a ausência de uma gestão de RH profissionalizada compromete a competitividade da empresa. Em um mercado cada vez mais exigente, as empresas que não adotam práticas modernas de gestão de pessoas perdem espaço. A atração e retenção de talentos está diretamente ligada à imagem que a empresa projeta, tanto internamente quanto no mercado. Marras (2011) destaca que a atuação estratégica do RH é uma das condições fundamentais para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Dessa forma, pode-se concluir que a ausência de profissionalismo na gestão de Recursos Humanos da empresa Dio Mama representa um fator crítico de estagnação e ineficiência. A falta de preparo técnico e ético enfraquece os processos, desgasta as relações e impede a evolução da empresa. A reestruturação do setor de RH é, portanto, uma condição essencial para que a organização possa amadurecer, crescer de forma estratégica e se posicionar de maneira mais competitiva no mercado.

## 2.4 Gestão de Conflitos – Clima Organizacional e Causas do Conflito

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por crescente complexidade, na qual a interação entre indivíduos e grupos, com distintas percepções, interesses e objetivos, é constante. Nesse cenário, o conflito emerge como um fenômeno inerente às relações humanas e, consequentemente, às dinâmicas empresariais.

Ferreira e Lima (2016, p. 1) afirmam que, com a evolução socioeconômica, cultural e tecnológica, “as organizações tornam-se palcos cada vez mais propensos a conflitos, dado ao fato de que, na maioria das vezes, os interesses pessoais e de poder são, em escala variada, antagônicos, sobrepondo-se aos objetivos traçados pelas organizações e interferindo em seu funcionamento.” Longe de ser apenas um fator disruptivo, a gestão de conflitos, quando abordada de forma estratégica, pode se tornar um poderoso catalisador para o desenvolvimento organizacional, a inovação e a melhoria do clima de trabalho.

O conceito de gestão de conflitos está associado a diversos fatores que

permeiam o ambiente empresarial. Inicialmente, é fundamental compreender o termo “conflito” como uma situação de oposição entre duas ou mais partes — sejam indivíduos, grupos ou setores —, geralmente motivada por diferenças de interesses, ideias ou percepções. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 389) afirma que “o conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.”

Ainda segundo Chiavenato (2014 p. 389), os conflitos podem ser classificados em dois grandes grupos: internos e externos. Os conflitos internos referem-se aos dilemas pessoais vivenciados pelo indivíduo, enquanto os conflitos externos envolvem os relacionamentos interpessoais dentro ou fora da organização, sendo subdivididos em conflitos interpessoais, intergrupais, intergrupais, intraorganizacionais e interorganizacionais.

Além disso, os conflitos organizacionais podem ocorrer em três níveis de gravidade:

- Conflito percebido: quando as partes identificam a existência de um conflito e reconhecem a divergência de objetivos, ainda que o conflito esteja apenas em potencial.
- Conflito experienciado: envolve sentimentos negativos, como raiva ou hostilidade, nem sempre expressos diretamente.
- Conflito manifestado: é o momento em que o conflito se torna visível, sendo expressado por ações e comportamentos claros.

Compreendidos os tipos e níveis de conflito, torna-se relevante abordar suas causas nas organizações, que estão diretamente ligadas ao clima organizacional. Ambientes de trabalho marcados por desconfiança, competição excessiva, falta de diálogo e pressão constante tendem a intensificar os conflitos e dificultar sua resolução. Em contrapartida, um clima organizacional saudável, baseado em respeito, colaboração e comunicação aberta, favorece a resolução eficaz dos conflitos e fortalece os vínculos entre os membros da equipe.

A partir da fundamentação teórica apresentada, é possível estabelecer um início das análises da empresa Dio Mama, em que os conflitos mais evidentes estão relacionados a diversos tópicos, como o descontentamento dos funcionários com suas

funções, frequentemente resultando em sobrecarga de trabalho devido ao número reduzido de colaboradores. Essa situação contribui para o aumento da tensão e conflitos interpessoais, uma vez que o acúmulo de responsabilidades sem o devido suporte gera frustrações e desgastes emocionais.

Ademais, as causas desses conflitos na Dio Mama estão diretamente relacionadas à sobreposição de papéis e à dificuldade de separar as relações pessoais das profissionais, o que favorece o surgimento de conflitos interpessoais, especialmente em interações marcadas por proximidade familiar. Além disso, a centralização das decisões e a indefinição de tarefas refletem em conflitos intraorganizacionais, uma vez que afetam a estrutura funcional da empresa e causam desequilíbrio na distribuição de responsabilidades.

De acordo com Silva (2020, p. 1), o modo como os gestores abordam e conduzem os conflitos influencia diretamente tanto o clima organizacional quanto a produtividade da equipe. A autora ressalta que, embora os conflitos sejam inerentes às relações humanas dentro das organizações, eles não devem ser encarados apenas como algo negativo. Pelo contrário, quando bem administrados, podem se transformar em ferramentas de desenvolvimento, promovendo inovação, reconhecimento da diversidade de ideias e fortalecimento das equipes. No entanto, quando negligenciados, os conflitos tendem a gerar fragmentação, desordem e impactos negativos no ambiente de trabalho.

Diante disso, torna-se evidente que a gestão eficiente dos conflitos não apenas soluciona impasses, mas também exerce influência direta sobre o clima organizacional. Isso porque o clima dentro de uma empresa reflete a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais e às práticas de gestão adotadas. Assim, compreender o clima organizacional é fundamental para analisar como os fatores emocionais, comunicacionais e estruturais impactam o bem-estar, a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Nesse cenário, Robbins (2005, p. 226) aponta o que equipes eficazes tem em comum:

As equipes contam com recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e avaliação de desempenho com um sistema de recompensas que refletem as contribuições da equipe.

Isso demonstra que a construção de um ambiente organizacional positivo, em que há clareza nas funções, reconhecimento e suporte, está diretamente ligado tanto à prevenção quanto à adequada gestão dos conflitos no ambiente de trabalho.

Além disso, outro fator importante, citado por Belem e Costa (2024, p. 1) é, “a prática da empatia ajuda a superar mal-entendidos, a encontrar soluções criativas e a restaurar a harmonia nos relacionamentos.” Isso demonstra que a Comunicação Não-Violenta pode ser uma ferramenta extremamente eficaz na gestão de conflitos, uma vez que estimula a escuta ativa, o respeito e a compreensão mútua, elementos fundamentais para a construção de um clima organizacional mais saudável e colaborativo.

Diante das reflexões acerca dos conflitos organizacionais e de sua estreita relação com o ambiente interno das empresas, torna-se pertinente aprofundar a análise sobre os aspectos que impactam diretamente o nível do clima organizacional. Compreender esses fatores é essencial, uma vez que eles exercem influência significativa sobre a motivação, o desempenho, a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, sobre os resultados organizacionais.

Neste contexto, foram abordados os principais elementos que contribuem para a formação de um clima organizacional positivo ou negativo, destacando de que maneira cada um deles interfere nas dinâmicas internas e no desenvolvimento sustentável das organizações.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 470), “o conceito de clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais.” Ainda segundo o autor, o clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com clientes e fornecedores, bem como o grau de satisfação com o ambiente que as cerca. Pode ser agradável, receptivo e acolhedor, ou, no extremo oposto, desagradável, frio e hostil, dependendo das experiências vivenciadas no contexto organizacional.

De acordo com Siqueira (s.d.), o clima organizacional pode ser classificado em três tipos principais, que refletem o grau de satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores dentro da empresa: a) Clima organizacional bom: também chamado de

clima organizacional positivo, ocorre quando os colaboradores se sentem valorizados, motivados e comprometidos com a organização. Nesse cenário, é comum que os funcionários apresentem desempenho, dedicação e resultados acima da média, contribuindo para o crescimento e sucesso da empresa; b) Clima organizacional mediano: nesta situação, os colaboradores estão neutros em relação ao trabalho. Não se sentem nem plenamente realizados, nem desmotivados. Essa neutralidade pode resultar em resultados mais “mornos” ou medianos, e, se não houver uma gestão adequada para melhorar essa percepção, o clima pode se deteriorar com o tempo; c) Clima organizacional ruim: nesse tópico, o ambiente é caracterizado por colaboradores descontentes e desmotivados, com produtividade abaixo do esperado. As consequências para a empresa incluem sobrecarga no departamento de Recursos Humanos, trabalhadores desmotivados, produção reduzida, e até mesmo prejuízos na imagem da organização perante clientes e mercado.

Diante dessa compreensão sobre os tipos de clima organizacional, torna-se indispensável analisar quais são os principais fatores que impactam diretamente na sua construção e manutenção dentro das organizações. O clima não surge de forma aleatória, ele é resultado da interação entre diversos elementos presentes no ambiente corporativo, como a qualidade da liderança, os estilos de comunicação, os sistemas de recompensa, as condições de trabalho e as relações interpessoais.

No contexto da Dio Mama, percebe-se que o clima organizacional exerce papel fundamental no funcionamento diário da empresa. Sendo uma organização de gestão familiar, as relações interpessoais acabam tendo ainda mais influência no ambiente de trabalho, impactando diretamente na motivação, na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Assim, aspectos como a qualidade da comunicação, o alinhamento entre as expectativas, a gestão dos conflitos e o reconhecimento das pessoas se tornam elementos centrais para a manutenção de um clima organizacional saudável e produtivo.

É notório que o clima organizacional exerce influência direta sobre a motivação, a produtividade e as relações interpessoais dentro de uma empresa, especialmente quando se trata de negócios de perfil familiar. Nesse tipo de ambiente, a proximidade entre os membros pode tanto fortalecer os laços profissionais quanto gerar desafios relacionados à comunicação e à gestão de conflitos. Conforme destacam Ferreira, M.

P. S., et al. (2024, p. 1), “a dificuldade de separar o lado pessoal do lado profissional no ambiente de trabalho foi apontada como um dos principais desafios, afetando diretamente o clima organizacional”. Isso demonstra que, em empresas onde os vínculos pessoais se misturam às atividades profissionais, torna-se indispensável adotar estratégias que promovam uma gestão equilibrada, capaz de preservar tanto as relações quanto a saúde organizacional. Portanto, compreender e intervir no clima organizacional não é apenas uma ação de melhoria, mas uma necessidade para a sustentabilidade e o bom funcionamento da empresa.

Logo, conclui-se que o clima organizacional é um fator determinante para a saúde e o desempenho das empresas, especialmente no contexto familiar, onde as relações interpessoais e a gestão de conflitos assumem um papel ainda mais crítico. A forma como líderes e colaboradores interagem, o reconhecimento, a autonomia, e a clareza nas responsabilidades influenciam diretamente a motivação e o engajamento, impactando nos resultados organizacionais.

Nesse sentido, ressaltam Ferreira, M. P. S., et al. (2024, p. 2), “a Gestão de Conflitos se torna um pilar fundamental para garantir o desenvolvimento saudável do negócio” e o clima organizacional “possibilita perceber os sentimentos dos colaboradores e quais estratégias devem ser adotadas pela liderança para gerar motivação”. Dessa forma, conclui-se que investir na integração dessas práticas é essencial para enfrentar os desafios típicos das empresas familiares e promover o sucesso organizacional a longo prazo.

## 2.5 Planejamentos Estratégicos de RH

Segundo Chiavenato (2014, p. 37), os departamentos de recursos humanos “cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais [...]”. Sendo assim, é de extrema importância que a empresa tenha um planejamento estratégico de Recursos Humanos (RH) que esteja desempenhando um papel fundamental no fortalecimento da estrutura organizacional e na promoção do crescimento sustentável para a empresa.

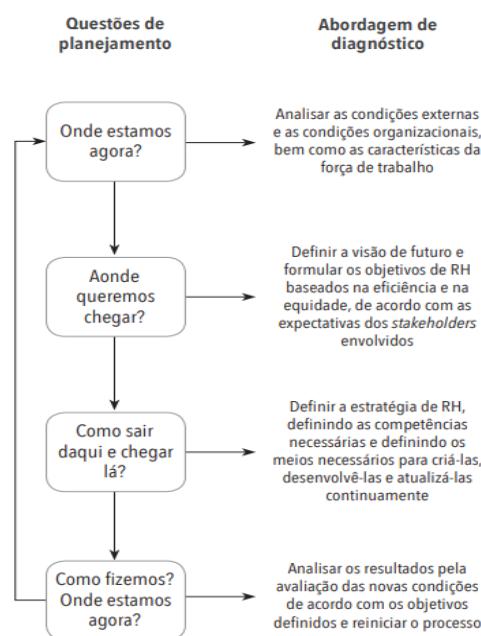
Os recursos humanos ao longo dos últimos vinte anos sofreram algumas alterações

como: do RH operacional para o RH estratégico, a área de recursos humanos tem participado e influenciado as decisões estratégicas de uma organização. Um planejamento estratégico deve refletir a forma como a organização busca potencializar ao máximo seus pontos fortes — tanto atuais quanto futuros — e, ao mesmo tempo, reduzir ou suas fraquezas presentes e possíveis. Assim como é enfatizado por Chiavenato (2014, p. 64):

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta diante do ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades possíveis do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os negócios.

O planejamento estratégico de RH pode ser representado por um ciclo contínuo de diagnóstico, definição de metas e avaliação, conforme a Figura 1.

**Figura 1 – O Processo de Planejamento e Abordagem de Diagnóstico**



**Fonte:** Chiavenato (p. 65, 2014)

Para que a organização consiga estruturar um planejamento estratégico eficiente é necessário que haja uma reflexão. De acordo com Sertek (2016, p. 124) esta reflexão deve levar em consideração a missão, os valores e a visão da empresa, assim seriam pontos básicos de um planejamento: “diagnóstico estratégico,

planejamento, implementação estratégica e controle estratégico [...]".

Considerando os elementos apontados por Sertek (2016), é essencial que a Dio Mama inicie um processo de reflexão estratégica, com o objetivo de alinhar sua gestão de pessoas às diretrizes organizacionais e fortalecer sua atuação no longo prazo.

### 2.5.1 Organização Interna

A organização interna consiste na forma como a empresa estrutura seus setores, define suas hierarquias, distribui responsabilidades e organiza seus processos internos. No contexto do planejamento estratégico de Recursos Humanos, essa estrutura "é essencial que a organização possua uma estrutura bem definida para que nela possa ser implantado o processo de Gestão de Qualidade Total" (SILVA, 2002, p. 224).

De acordo com Chiavenato (2020, p. 36) as pessoas e as organizações mantêm uma relação contínua e interdependente. Os indivíduos dedicam grande parte de seu tempo às instituições das quais dependem para alcançar seus meios de subsistência, enquanto as organizações, por sua vez, só existem e funcionam por meio da atuação das pessoas.

No contexto de uma empresa, a organização interna abrange diversos elementos interligados que moldam seu funcionamento diário e sua capacidade de resposta a desafios. Entre esses elementos, destacam-se a estrutura organizacional, a cultura organizacional, os processos internos e a comunicação interna.

### 2.5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é o sistema formal de relações de autoridade, responsabilidade e comunicação que define como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas. Ela determina quem se reporta a quem e como os diferentes departamentos e indivíduos interagem para atingir os objetivos da empresa. Existem diversos tipos de estruturas organizacionais, cada uma com suas vantagens e desvantagens. As mais comuns incluem:

- Estrutura Linear: Caracterizada por uma hierarquia rígida e uma cadeia de comando clara, onde cada funcionário se reporta a um único superior. É simples e direta, mas pode ser inflexível e lenta na tomada de decisões.
- Estrutura Funcional: Agrupa os funcionários com base em suas especialidades ou funções (produção, marketing, finanças, RH, etc.). Promove a especialização e a eficiência dentro de cada área, mas pode gerar silos e dificuldades de comunicação entre os departamentos.
- Estrutura Matricial: Combina elementos das estruturas funcional e por projeto, onde os funcionários se reportam a dois ou mais gerentes (um funcional e um de projeto). Oferece flexibilidade e coordenação entre projetos, mas pode gerar conflitos de autoridade e complexidade.
- Estrutura por Divisões: Organiza a empresa em unidades autônomas, cada uma responsável por um produto, serviço, mercado ou região. Permite maior agilidade e foco em mercados específicos, mas pode levar à duplicação de recursos.

A estrutura organizacional, como já abordado, é o alicerce sobre o qual uma empresa se constrói. Ela define as relações de autoridade, as responsabilidades e os canais de comunicação. Em um cenário como o da pizzaria familiar Dio Mama, onde os laços de parentesco se entrelaçam com as relações profissionais, a importância de uma estrutura bem definida torna-se ainda mais crítica.

### 2.5.3 Crescimento Organizacional

A busca pelo crescimento organizacional tem ganhado cada vez mais destaque na administração, sendo fortemente influenciada pela ideologia capitalista, que associa o bem-estar social ao aumento dos lucros e à ascensão empresarial. Nesse contexto, o seu objetivo principal dentro de uma empresa refere-se ao processo contínuo de aumentar seu porte, sua capacidade produtiva, sua base de clientes, sua receita e sua lucratividade. Para que seja possível fortalecer o desenvolvimento organizacional, é necessário alinhar as necessidades dos colaboradores com as da empresa.

Segundo Fernandes (2005, p. 61) as chamadas Intervenções Organizacionais:

Destinam-se a lidar com problemas estruturais e culturais. Estas intervenções têm como objectivo melhorar a comunicação e a coordenação no interior da organização e diagnosticar problemas nas relações entre a organização e o seu ambiente externo e fortalecer essas relações.

A empresa "Dio Mama", apesar de suas raízes familiares e laços afetivos que poderiam, em tese, fortalecer a coesão, enfrenta um desafio significativo em seu crescimento organizacional devido à notável falta de planejamento estratégico de Recursos Humanos.

Essa intersecção entre o familiar e o corporativo, sem a mediação de um RH profissional e imparcial, pode gerar ressentimento entre os colaboradores, minar a motivação, dificultar a atração de talentos externos qualificados e, em última instância, estagnar a inovação e a expansão da "Dio Mama", impedindo-a de alcançar seu pleno potencial no mercado.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para análise e discussão, questionários foram aplicados aos cinco colaboradores da empresa em análise, com o objetivo de compreender aspectos relacionados ao treinamento, clima organizacional, avaliação de desempenho e gestão de conflitos. Nesse sentido, os 5 funcionários responderam 20 perguntas no período de uma semana do mês de agosto de 2025. As respostas obtidas permitem identificar padrões, percepções individuais e coletivas, bem como pontos fortes e oportunidades de melhoria na organização.

Dessa forma, os resultados serão apresentados por meio de gráficos ilustrativos e de trechos selecionados das respostas dos colaboradores, permitindo uma interpretação qualitativa e quantitativa dos dados.

**Pergunta 1 –** Como você percebe a comunicação e a cooperação entre os membros da equipe?

Proprietário - “Como a empresa é familiar é muito difícil na hora de cobrar alguma coisa relacionada ao serviço, na maioria das vezes a pessoa leva para pessoal”

Proprietária/Atendente - “Na maior parte do tempo acredito que há uma boa comunicação”

Funcionário A - “A comunicação na maior parte do tempo é boa, apesar de alguns desentendimentos, a colaboração também não foge desse padrão, a colaboração é muito boa”

Funcionário B - “Boa e ágil”

Funcionário C - “Boa, mas pode melhora”

Analizando os relatos dos colaboradores, percebe-se que a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe são, em geral, eficientes e ágeis. No entanto, algumas respostas indicam dificuldades na execução de tarefas quando surgem cobranças, especialmente devido à proximidade familiar na gestão, que pode trazer questões pessoais para o ambiente profissional. Além disso, foram mencionados desentendimentos ocasionais que interferem na continuidade da cooperação, evidenciando que, embora as interações sejam satisfatórias, ainda existem lacunas na organização do trabalho.

Essas observações indicam que, apesar da cooperação entre os funcionários, a ausência de práticas formais de comunicação e de gestão de conflitos compromete a eficiência da equipe. A influência de relações familiares nas cobranças dificulta a definição clara de responsabilidades e a execução organizada das tarefas. Dessa

forma, a profissionalização dos processos de interação e supervisão se apresenta como essencial para fortalecer o desempenho da equipe, melhorar o clima organizacional e contribuir para o crescimento sustentável da pizzaria.

**Pergunta 2 – O que motiva ou desmotiva os colaboradores ao iniciar o trabalho?**

Proprietário - “Falta de vontade”

Proprietária/Atendente - “Estarem todos de maneira geral animados e com boa energia”

Funcionário A - “O que me motiva é o dinheiro que recebo aos finais de semana e que atualmente é a única coisa que me proporciona a qualidade de vida que posso”

Funcionário B - “Os compromissos e responsabilidades”

Funcionário C - “As vendas motivam, um erro desmotiva”

Considerando os depoimentos, identifica-se que a motivação dos colaboradores está relacionada tanto a estímulos externos, como remuneração e volume de vendas, quanto a aspectos subjetivos, como energia positiva da equipe e senso de responsabilidade. Entre os aspectos que reduzem o engajamento, destacam-se erros nas atividades, falta de disposição e ausência de incentivos além do financeiro. Essa variedade de percepções evidencia que o engajamento depende de múltiplas condições e não de um único determinante.

Diante desse panorama, percebe-se que a dependência quase exclusiva de incentivos financeiros pode comprometer o engajamento contínuo da equipe. A ausência de estratégias estruturadas de valorização e desenvolvimento profissional limita a motivação intrínseca e extrínseca, impactando diretamente o desempenho operacional. Portanto, a implementação de políticas que estimulem reconhecimento, aprendizado e crescimento dos colaboradores torna-se fundamental para assegurar a produtividade e a estabilidade do estabelecimento.

**Pergunta 3 – Como você descreveria o clima do local de trabalho para todos os membros da equipe?**

Proprietário - “Descontraído na maior parte das vezes”

Proprietária/Atendente - “É um clima familiar”

Funcionário A - “Acredito que o clima do local de trabalho seja amigável, com bastante zoeiras e em alguns momentos distrações para um menor estresse”

Funcionário B - “Apesar de relativamente desorganizado e corrido é confortável”

Funcionário C - “Bom na maioria do tempo”

A partir das respostas dos colaboradores, verifica-se que o clima de trabalho é

percebido como amigável e acolhedor, com momentos de descontração que ajudam a reduzir o estresse. Por outro lado, alguns relatos apontam desorganização em determinados processos e ritmo intenso de atividades, evidenciando que, mesmo em um ambiente confortável, podem surgir sobrecarga de tarefas e distrações que dificultam a execução eficiente das funções.

Observando essas informações, nota-se que, embora o ambiente informal favoreça a aproximação e a colaboração entre os funcionários, a falta de práticas organizacionais claras compromete a coordenação das tarefas e a eficiência operacional. Essa situação limita a harmonização do clima organizacional com os objetivos estratégicos, afetando a produtividade e o crescimento da organização. Assim, equilibrar informalidade e disciplina surge como medida essencial para fortalecer o desempenho e a sustentabilidade do negócio.

**Pergunta 4 –** Você recomendaria a pizzaria como um bom lugar para trabalhar para outras pessoas? Por quê?

Proprietário - “Claro, é aonde a pessoa ganha o pão de cada dia”

Proprietária/Atendente - “Sim, pois é um ambiente respeitoso e familiar”

Funcionário A - “Recomendaria, acredito que qualquer colaborador seria bem recebido”

Funcionário B - “Sim, pois é um ambiente confortável e respeitoso”

Funcionário C - “Sim, é um clima amigável e simpático”

Por meio das falas dos entrevistados sobre a recomendação da pizzaria como local de trabalho, nota-se uma unanimidade positiva, porém com nuances nas justificativas. Todos os cinco colaboradores (Proprietário, Proprietária/Atendente, Funcionário A, Funcionário B e Funcionário C) afirmam que recomendariam a pizzaria.

Essa consistência na percepção de um ambiente positivo por parte da maioria dos colaboradores é um indicativo forte de uma cultura organizacional saudável e acolhedora. A ausência de menções a pontos negativos sugere que a pizzaria consegue criar um espaço onde os funcionários se sentem bem tratados e integrados, o que é crucial para a retenção de talentos e para a construção de uma equipe engajada

**Pergunta 5 –** Como você avalia a divisão de tarefas entre os membros da equipe?

Proprietário - “A equipe trabalha pouco”

Proprietária/Atendente - “Poderia ser melhor”

Funcionário A - "A divisão de trabalhos, pensando em alguns colaboradores específicos, fica meio pesado"

Funcionário B - "Justa e balanceada"

Funcionário C - "Boa, são bem definidas"

Por meio da fala dos colaboradores, nota-se uma variedade de opiniões. O proprietário diz, de forma insatisfeita, que a equipe "trabalha pouco", enquanto a proprietária/atendente considera que "Poderia ser melhor.", mostrando que há a possibilidade de ajustes na divisão de tarefas entre a equipe. O Funcionário A acredita que a divisão pode acabar sobrecarregando algum trabalhador, enquanto os Funcionários B e C classificam como justa e bem definida, indicando que atende às necessidades deles.

Os depoimentos indicam que, embora exista uma percepção positiva por parte da equipe quanto à clareza e equilíbrio das tarefas, ainda há sinais de descontentamento e sobrecarga em determinados pontos, sugerindo a necessidade de uma distribuição mais adequada das atividades dentre os colaboradores, com foco em equilibrar a carga em todos e alinhar os objetivos da empresa sem sobrecarregar ninguém.

**Pergunta 6** – Os colaboradores sentem que seu desempenho é reconhecido pelos superiores? De que forma isso acontece?

Proprietário - "Reconhecimento é o dinheiro no final do mês"

Proprietária/Atendente - "Sim, pois quando pedimos ajuda há uma colaboração"

Funcionário A - "Às vezes, recebo elogios, de vez em quando"

Funcionário B - "Sim, através de elogios e incentivos"

Funcionário C - "Algumas vezes, através de elogios"

De acordo com as respostas coletadas, observa-se que os colaboradores possuem percepções distintas sobre o reconhecimento de seu desempenho pelos superiores. O proprietário destacou que o reconhecimento acontece principalmente de forma financeira, pelo pagamento no final do mês. Já a proprietária/atendente e demais funcionários mencionaram que o reconhecimento ocorre, em alguns casos, por meio de elogios, incentivos e pela colaboração entre os membros da equipe.

Analizando essas informações, percebe-se que embora exista algum nível de reconhecimento, ele ainda acontece de forma pontual e não estruturada, ficando restrito a situações específicas. Isso evidencia a ausência de práticas formais de

valorização do desempenho, o que pode impactar negativamente a motivação e o engajamento da equipe a longo prazo. A implementação de políticas mais claras de reconhecimento, como feedbacks regulares e programas de incentivo, poderia fortalecer o clima organizacional e contribuir para a melhoria da produtividade e do crescimento da empresa.

**Pergunta 7 –** Como são os feedbacks recebidos pela equipe sobre o desempenho? Eles contribuem para melhoria do trabalho?

Proprietário - “São teimosos não aceito o que eu falo”

Proprietária/Atendente - “Na maior parte do tempo são positivos”

Funcionário A - “Na minha opinião contribuem para o desempenho da equipe, por mais que na maioria das vezes são falas críticas, e não elogios”

Funcionário B - “São positivos e construtivos resultando em uma constante melhora de desempenho”

Funcionário C - “Na maior parte do tempo são positivos através de críticas construtivas”

De acordo com as respostas apresentadas, verifica-se que a percepção sobre os feedbacks é diversa entre os colaboradores. O proprietário afirmou que há resistência por parte da equipe em aceitar suas orientações, o que demonstra certa dificuldade no processo de comunicação. Por outro lado, a proprietária/atendente e os demais funcionários relataram que os feedbacks, em sua maioria, são positivos e que contribuem para o desempenho, ainda que muitas vezes apareçam de forma crítica e não em formato de elogio.

Analizando os dados, percebe-se que, embora haja um reconhecimento de que os feedbacks contribuem para a melhoria contínua do trabalho, existe uma falha na forma como eles são transmitidos e recebidos. A falta de alinhamento entre a percepção do proprietário e a dos colaboradores pode gerar conflitos de comunicação e impactar o clima organizacional. Diante disso, a adoção de práticas estruturadas de feedback, como reuniões periódicas, conversas individuais e técnicas de comunicação assertiva, poderia aumentar a receptividade, fortalecer o engajamento e gerar melhores resultados no desempenho coletivo.

**Pergunta 8 –** Os colaboradores já se sentiram sobrecarregados no trabalho? Como isso impacta a relação com a equipe?

Proprietário - “Não, pouco trabalho se está sobrecarregado é só ir trabalhar em outro lugar”

Proprietária/Atendente - “Sim, há desentendimentos, mas logo são resolvidos”

Funcionário A - "Não me sinto muito sobrecarregado não, o trabalho não é tão difícil, porém quando há desentendimentos logo são resolvidos"

Funcionário B - "Em poucos casos, gera desordem e desentendimento"

Funcionário C - "Sim, causa estresse a todos"

As respostas à pergunta sobre sobrecarga indicam uma percepção variada entre os membros da equipe. Dois colaboradores relataram sentir-se sobrecarregados em alguns momentos, mencionando que isso gera estresse e desentendimentos. Outros minimizaram a sobrecarga, mas reconheceram que, quando ocorrem conflitos, eles são resolvidos com certa rapidez. A fala de um dos proprietários, entretanto, demonstra uma postura mais rígida e pouco empática ("se está sobrecarregado é só ir trabalhar em outro lugar"), o que pode afetar negativamente o clima organizacional e a abertura para diálogo. Em um ambiente pequeno como o de uma empresa familiar, essa divergência de percepções pode ser reflexo da falta de um processo claro de distribuição de tarefas, ausência de espaços para escuta e inexistência de práticas formais de gestão de conflitos.

Diante disso, é importante que a empresa implemente práticas básicas de organização e comunicação interna, como reuniões rápidas de alinhamento, distribuição mais equilibrada de tarefas e abertura para que todos possam expressar suas dificuldades sem receio. Além disso, treinamentos simples voltados para trabalho em equipe e comunicação assertiva podem ajudar a reduzir desentendimentos e melhorar o ambiente. A adoção de feedbacks regulares também pode servir como ferramenta preventiva, permitindo que a liderança identifique sinais de sobrecarga antes que se tornem fonte de estresse ou conflitos.

**Pergunta 9 –** Como a equipe lida com críticas e possíveis desentendimentos no ambiente de trabalho?

Proprietário - "Leva pro coração"

Proprietária/Atendente - "Lida-se bem, pois sempre existem diálogos"

Funcionário A - "Admito um problema que tenho as vezes de não conseguir escutar e aceitar críticas e as vezes rebatê-las"

Funcionário B - "De maneira calma e racional"

Funcionário C - "Através do diálogo pode-se resolver tudo"

Ao explorar as respostas fica evidente que a forma como críticas e desentendimentos são tratados na empresa varia bastante entre os membros da equipe. Enquanto alguns afirmam que o diálogo é o principal meio de resolução, outros

admitem dificuldade em lidar com críticas, inclusive levando questões para o lado pessoal. A fala direta do proprietário (“leva pro coração”) sugere que, apesar de haver espaço para conversas, o ambiente ainda carece de maturidade emocional em alguns momentos. Em uma empresa familiar e pequena, essas reações individuais têm impacto direto no clima organizacional e podem gerar ruídos na comunicação, afetando a produtividade e o relacionamento interpessoal. A ausência de uma cultura estruturada de feedback também pode dificultar o desenvolvimento de uma postura mais receptiva às críticas construtivas.

Nesse cenário, é essencial investir em ações simples de educação emocional e comunicação interpessoal, como treinamentos rápidos ou rodas de conversa sobre escuta ativa e feedback. A promoção de um ambiente mais receptivo ao diálogo e ao aprendizado com os erros pode reduzir conflitos e fortalecer os laços entre os membros da equipe. Além disso, a liderança deve buscar dar o exemplo, adotando uma postura mais equilibrada e acolhedora frente a críticas, criando uma cultura de confiança, essencial para o desenvolvimento pessoal e coletivo dentro de empresas familiares.

**Pergunta 10 –** Como os membros da equipe costumam se comportar diante de situações de tensão ou conflito no trabalho?

Proprietário - “Normal”

Proprietária/Atendente - “Na maioria das vezes reagem bem”

Funcionário A - “Costumo lidar bem, bem acelerados, mas bem”

Funcionário B - “Apesar do nervosismo bem”

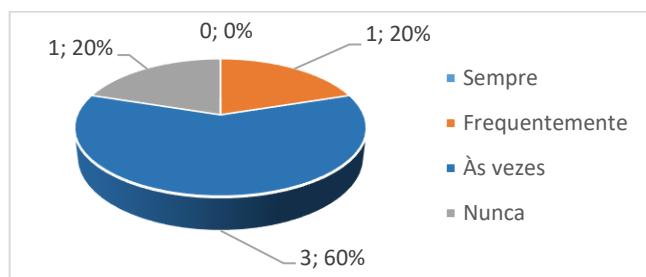
Funcionário C - “Reagem bem”

Ao analisar as respostas referentes a pergunta sobre o comportamento diante de situações de tensão ou conflito pode-se inferir que indicam que a maioria dos membros da equipe acredita reagir bem, mesmo em momentos de nervosismo ou pressão. Embora isso demonstre um certo equilíbrio emocional no grupo, a superficialidade de algumas respostas como “normal” ou “bem” podem sugerir uma falta de reflexão mais profunda sobre essas situações. Em uma empresa familiar com poucos colaboradores, é comum que conflitos sejam rapidamente minimizados para manter o bom convívio, mas isso não significa que sejam devidamente resolvidos. A ausência de uma abordagem mais estruturada para lidar com tensões pode

comprometer o clima organizacional ao longo do tempo, especialmente se os conflitos forem apenas contidos e não discutidos de forma clara.

Portanto, para fortalecer a capacidade da equipe de lidar com conflitos de forma mais consciente e produtiva, é recomendável promover espaços para conversas francas e treinamentos sobre comunicação não violenta, inteligência emocional e resolução de conflitos. Essas ações, ainda que simples, contribuem para melhorar o clima organizacional e preparar os colaboradores para reagirem de forma mais construtiva diante de situações adversas. Além disso, esse tipo de preparo facilita a condução de avaliações de desempenho e feedbacks, criando um ambiente mais receptivo e colaborativo.

**Gráfico 1 – Os colaboradores se sentem escutados dentro da organização?**



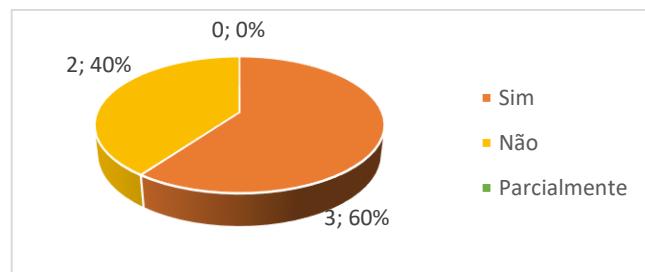
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Considerando os resultados obtidos junto aos cinco colaboradores entrevistados, observa-se que a maior parte (60%) percebe ser ouvida apenas ocasionalmente no âmbito da organização, enquanto 20% relatam nunca ter suas opiniões consideradas e 20% afirmam serem ouvidos com frequência. Nenhum dos entrevistados indicou sentir-se sempre escutado. Tais informações evidenciam uma percepção geral de inconsistência na comunicação interna, revelando lacunas na escuta ativa e na valorização das contribuições individuais, o que sugere necessidade de aprimoramento nos mecanismos de interação entre equipe e gestão.

Diante desse cenário, constata-se que a percepção de não ser adequadamente escutado pode comprometer a motivação, o engajamento e o clima organizacional. A falta de consistência na comunicação interna tende a gerar descontentamento, limitar a participação ativa dos colaboradores nas atividades e influenciar negativamente a eficiência operacional. Consequentemente, essa condição reflete diretamente na

produtividade da equipe e na capacidade da pizzaria de alcançar seus objetivos de forma eficaz.

**Gráfico 2 – Os membros da equipe se sentem valorizados pelos colegas e pelos gestores?**

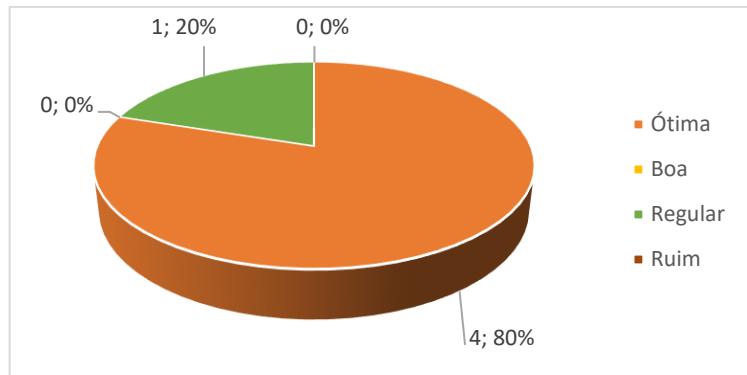


**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Considerando os resultados obtidos junto aos cinco colaboradores entrevistados, observa-se que a maioria (60%) não se sente valorizada pelos colegas e gestores, o que pode indicar fragilidades no reconhecimento interno e na cultura de valorização da equipe. Em contrapartida, 40% afirmam que se sentem valorizados, apontando que, embora haja práticas positivas nesse sentido, ainda existem aspectos a serem melhorados para que o reconhecimento seja percebido de forma mais ampla. Nenhum dos entrevistados indicou sentir-se parcialmente valorizado, o que demonstra percepções mais extremas sobre o tema.

Ao realizar a análise dos resultados, percebe-se que a ausência de valorização, relatada pela maioria dos colaboradores, representa um desafio relevante para a gestão de pessoas. Quando o reconhecimento não é percebido de forma consistente, surgem consequências como baixa motivação, enfraquecimento do engajamento e fragilidade no clima organizacional. Esses fatores comprometem diretamente a eficiência da organização interna, uma vez que afetam tanto o desempenho individual quanto a cooperação entre os membros da equipe. Além disso, a falta de valorização pode reduzir a retenção de talentos, dificultando o alinhamento estratégico necessário para o crescimento organizacional.

**Gráfico 3 – Como você define a contribuição do ambiente de trabalho para a concentração dos colaboradores?**

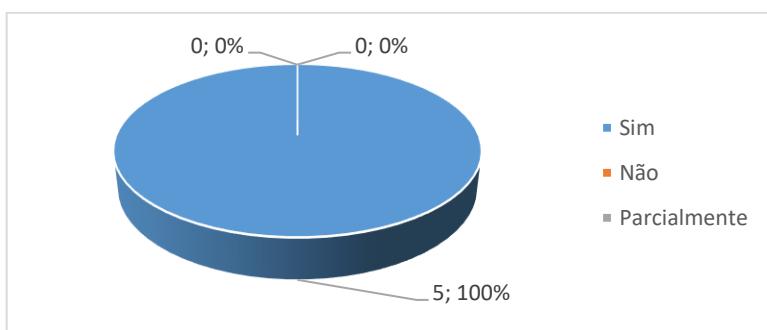


**Fonte:** Dados da Pesquisa

Os resultados apontam que 80% dos colaboradores consideram a contribuição do ambiente de trabalho para a concentração como ótima, enquanto 20% a classificam como regular. Não houve menções às categorias boa ou ruim, o que indica uma percepção predominantemente positiva.

Esse cenário sugere que a organização interna tem proporcionado condições adequadas para a realização das atividades, favorecendo a produtividade e a eficiência operacional. Entretanto, o fato de uma parcela dos colaboradores avaliar o ambiente como apenas regular sinaliza que ainda existem aspectos a serem aperfeiçoados, como a redução de possíveis distrações, a ergonomia ou até mesmo o nível de ruído no espaço de trabalho.

**Gráfico 4 – A equipe recebe suporte necessário para realizar as tarefas de forma eficiente?**



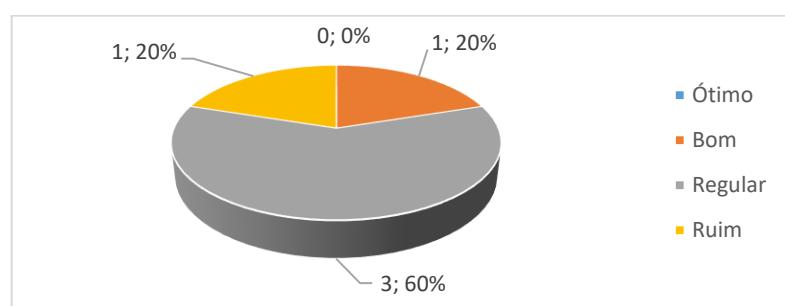
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Considerando os resultados obtidos junto aos cinco colaboradores entrevistados, observa-se que a totalidade (100%) afirma que a equipe recebe o suporte necessário para realizar as tarefas de forma eficiente. Este dado é

extremamente positivo e indica uma percepção unânime de que os recursos, ferramentas e apoio gerencial são adequados para o desempenho das atividades.

Ao realizar a análise dos resultados, percebe-se que a percepção integral de suporte representa um pilar fundamental para a gestão de pessoas e para a eficiência organizacional. Quando os colaboradores se sentem plenamente apoiados, há um impacto direto e positivo em diversos aspectos, como na produtividade e no clima organizacional.

**Gráfico 5** – Como você avalia o treinamento fornecido para utilizar as ferramentas de serviço na montagem dos produtos?

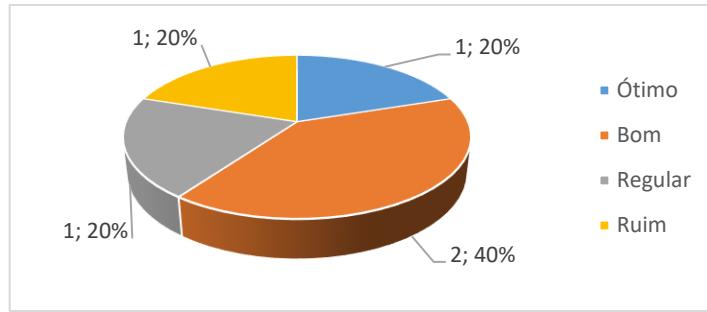


**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Analizando o Gráfico 5, observa-se que apenas 1 colaborador (20%) avaliou o treinamento fornecido para a utilização das ferramentas de serviço na montagem dos produtos como bom. Outro colaborador (20%) considerou o treinamento ruim, enquanto a maioria, 3 colaboradores (60%), classificou-o como regular.

Diante desses resultados, percebe-se que o treinamento oferecido não foi considerado satisfatório pela equipe, revelando problemas no processo de aprendizagem. Assim, nota-se a necessidade de aprimorar os métodos de treinamento, a fim de atender de forma correta às demandas práticas relacionadas à montagem dos produtos e melhorar o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho.

**Gráfico 6** – Como você avalia o treinamento recebido para lidar com a disposição dos ingredientes durante o trabalho?

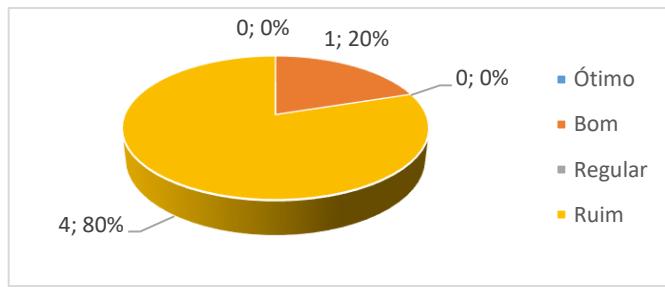


**Fonte:** Dados da Pesquisa.

No Gráfico 6 observa-se que 40% dos colaboradores avaliaram o treinamento como “bom”, enquanto as demais respostas ficaram igualmente distribuídas entre “ótimo”, “regular” e “ruim”, cada uma com 20%. Esse resultado revela uma percepção diferente dos funcionários, indicando que alguns funcionários possuem a plena convicção de que o treinamento foi benéfico e satisfatório, enquanto outros não.

Assim, torna-se evidente a importância de rever a metodologia aplicada nos treinamentos, buscando torná-los mais claros, práticos e voltados para a realidade do ambiente de trabalho. Ademais, indica que a empresa deve investir em melhorias no processo de treinamento, tornando-o mais dinâmico, prático e adequado às necessidades de todos.

**Gráfico 7 –** Como você avalia o treinamento inicial recebido para o correto manuseio dos equipamentos e a aplicação das técnicas disponíveis?



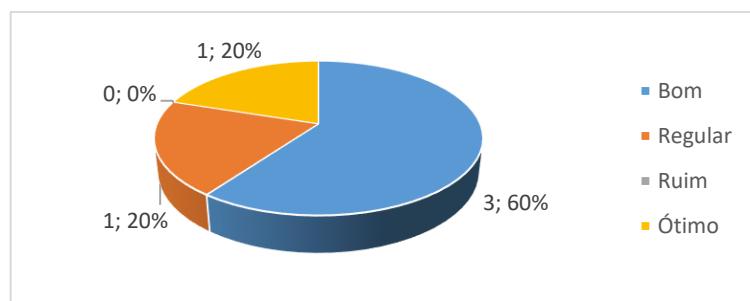
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Analizando o gráfico 7, observa-se que 80% dos colaboradores avaliaram o treinamento recebido para o correto manuseio dos equipamentos e aplicação das técnicas disponíveis como “ruim”. Nesse viés, apenas 20% dos funcionários classificaram esse treinamento como “bom” e nenhum dos participantes avaliou o

treinamento como “ótimo” ou “regular”, o que reforça a concentração das opiniões em dois polos: um mais negativo e outro levemente positivo.

É analisado que o processo de treinamento recebido pelos trabalhadores apresenta uma grande fragilidade que afeta diretamente em todos os outros problemas. Além disso, pelas respostas negativas, nota-se a necessidade de uma revisão dos processos de treinamento, com o objetivo de incluir práticas mais eficazes, aumentando a produtividade e beneficiando a empresa de modo geral.

**Gráfico 8 –** Como você avalia a carga horária de trabalho?

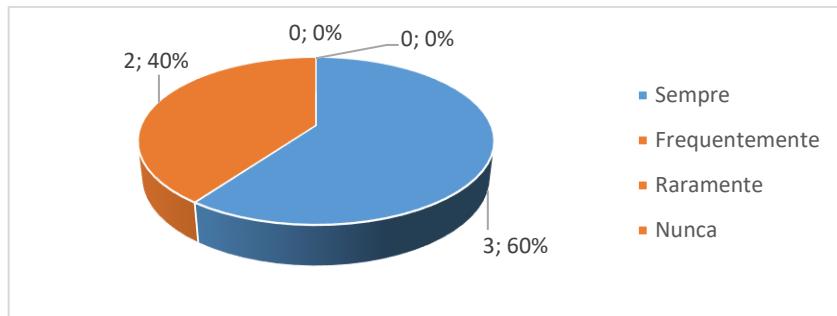


**Fonte:** Dados da Pesquisa.

De acordo com o gráfico, observa-se que 3 funcionários (60%) avaliaram a carga horária de trabalho como “Boa”, 1 funcionário (20%) classificou como “Regular” e outro (20%) como “Ótima”. Nenhum colaborador avaliou a carga horária como “Ruim”.

Analizando esses resultados, nota-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a carga horária, o que demonstra um equilíbrio entre tempo de trabalho e descanso. No entanto, a presença de respostas “Regulares” indica que ainda existem pontos de melhoria, como a adequação de horários ou maior flexibilidade em algumas situações, o que pode impactar diretamente no bem-estar e no clima organizacional.

**Gráfico 9 –** Os membros da equipe conseguem cumprir suas tarefas dentro do prazo esperado?

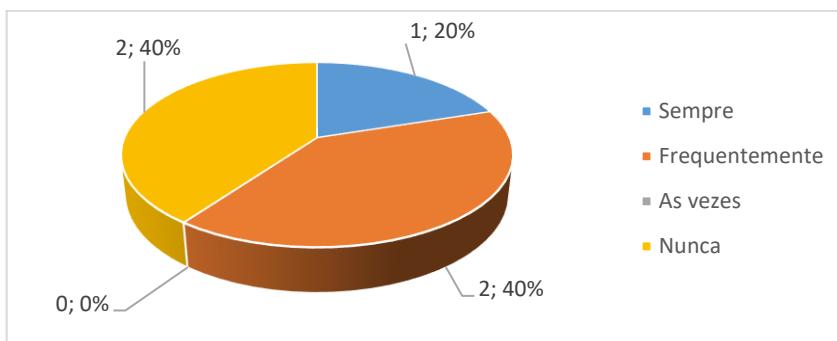


**Fonte:** Dados da Pesquisa.

De acordo com o gráfico, 3 colaboradores (60%) afirmaram que sempre conseguem cumprir as tarefas dentro do prazo esperado, enquanto 2 (40%) responderam que isso ocorre frequentemente. Nenhum funcionário declarou que raramente ou nunca cumpre os prazos.

A partir dessa análise, percebe-se um bom desempenho da equipe em relação ao cumprimento de prazos, fator essencial para a produtividade organizacional. Apesar disso, o fato de 40% indicarem que apenas “frequentemente” conseguem cumprir as metas pode sinalizar a necessidade de estratégias de treinamento e organização do trabalho, a fim de que todos atinjam uma constância maior e contribuam ainda mais para o crescimento da empresa.

**Gráfico 10 –** Há oportunidades de crescimento percebidas pelos colaboradores dentro da empresa?



**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Com base nas respostas, as visões sobre oportunidades de crescimento de cada colaborador revelam uma percepção dividida entre eles. Em uma empresa familiar e de pequeno porte, onde a estrutura hierárquica é limitada, é comum que o crescimento não esteja associado à promoção de cargo, mas sim ao desenvolvimento

de habilidades, aumento de responsabilidades e reconhecimento. A divergência nas respostas indica que essa visão ainda não está bem alinhada entre todos os membros da equipe, o que pode afetar o clima organizacional e demonstrar falhas na comunicação interna e na gestão das expectativas.

Diante disso, é importante que a empresa trabalhe uma compreensão mais ampla de crescimento profissional, voltada para o aprendizado contínuo e valorização interna. Adoção de práticas como feedbacks regulares, pequenas capacitações e reconhecimento por desempenho pode fortalecer o clima organizacional e evitar frustrações. Mesmo com limitações estruturais, a clareza e o alinhamento entre liderança e equipe são essenciais para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, foi possível identificar e analisar criticamente os desafios enfrentados pela empresa Pizzaria Dio Mama no campo de Recursos Humanos, com especial atenção à analisar como a falta de profissionalismo e a ausência de um setor de RH estruturado afetam o desempenho e o crescimento da empresa. A pesquisa permitiu compreender de que maneira a gestão familiar, quando conduzida sem processos organizacionais definidos, interfere na motivação, no desempenho e na produtividade dos colaboradores, além de gerar conflitos internos e comprometer o desenvolvimento sustentável do negócio.

Com base nas hipóteses formuladas, verificou-se que a Hipótese 1, que considerava que o alinhamento entre as práticas de treinamento, avaliação de desempenho e gestão de conflitos poderia melhorar a produtividade e o crescimento organizacional, foi apenas parcialmente confirmada. Observou-se que a empresa realiza algumas ações pontuais voltadas à orientação e ao acompanhamento dos funcionários, mas de forma esporádica, sem planejamento formal nem continuidade. Dessa forma, ainda que essas práticas apresentem algum resultado positivo imediato, elas não são suficientes para promover melhorias significativas e duradouras no desempenho geral da empresa.

A Hipótese 2, que afirmava que a ausência de práticas estruturadas e o desalinhamento das ações de treinamento, avaliação e gestão de conflitos impedem o alcance de melhores resultados, foi confirmada. A análise evidenciou que a empresa enfrenta limitações decorrentes da falta de processos formais, da indefinição de funções e da centralização das decisões em membros da família. Essa condição gera desorganização nas rotinas, conflitos interpessoais, retrabalho e queda na produtividade, o que comprova os impactos negativos causados pela falta de profissionalismo na administração familiar.

Todos os objetivos estabelecidos foram contemplados ao longo do estudo. O objetivo geral de avaliar o impacto da gestão familiar no crescimento do negócio foi atingido, pois foi possível demonstrar que a informalidade e a ausência de práticas administrativas estruturadas comprometem a eficiência e a expansão da empresa. Os objetivos específicos também foram alcançados, uma vez que se conseguiu analisar

a influência da gestão familiar sobre a organização interna, identificar a inexistência de planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas, reconhecer as falhas nos processos de trabalho e compreender as principais causas de conflitos entre os colaboradores e os membros da família. Assim, o estudo respondeu à pergunta-problema, ao demonstrar de forma clara que a falta de profissionalismo impacta diretamente as práticas de treinamento, gestão de conflitos e avaliação de desempenho, comprometendo o desempenho e o crescimento organizacional da pizzaria.

De modo geral, o trabalho apresentou resultados satisfatórios, pois alcançou os objetivos propostos e permitiu compreender como a estrutura de gestão adotada pela empresa interfere em seu funcionamento. Entretanto, observou-se como limitação a ausência de registros formais e indicadores que possibilitassem uma análise quantitativa mais detalhada sobre a produtividade e o desempenho dos colaboradores. Apesar dessa limitação, a pesquisa alcançou resultados consistentes e coerentes com a realidade observada, evidenciando os efeitos da falta de um RH estruturado e da informalidade nas relações de trabalho.

Embora o propósito do estudo não tenha sido propor soluções, foi possível identificar aspectos que precisam ser aprimorados para que a empresa alcance maior eficiência. A definição clara de funções e responsabilidades, o planejamento de treinamentos regulares, o estabelecimento de critérios básicos para avaliação de desempenho e a criação de canais de comunicação mais formais entre gestores e funcionários são medidas que podem reduzir conflitos e melhorar o clima organizacional. A partir da análise desenvolvida, conclui-se que a ausência de profissionalismo e de práticas administrativas estruturadas constitui o principal obstáculo para o crescimento da pizzaria, afetando diretamente sua produtividade e comprometendo a consolidação do negócio no mercado.

Sendo assim, o trabalho atingiu seu propósito ao demonstrar que a gestão familiar, quando conduzida de forma informal e sem apoio técnico, tende a limitar o desenvolvimento da empresa e gerar impactos negativos na eficiência operacional. Dessa forma, conclui-se que a profissionalização gradual da gestão e a adoção de práticas mais organizadas são fatores determinantes para a sustentabilidade e o crescimento de empreendimentos familiares como a pizzaria analisada.

## REFERÊNCIAS

- BELEM, Valdiane Pereira; COSTA, Elvio Carlos da. Comunicação não-violenta: uma alternativa positiva na resolução de conflitos interpessoais. *Interface Tecnológica*, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2024. DOI: 10.31510/infa.v21i1.1918.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BORGES, Patrícia. **Transformando a gestão de RH com a tecnologia**. [S. I.]: Amazon Kindle, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Recurso humanos: o capital aberto das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 31. ed. São Paulo: Cultura, 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FERREIRA, Adriana Mara Meira; LIMA, Jackson Henrique Sousa. Gestão de conflitos organizacionais: revisão da literatura. *Revista de Teorias e Práticas Educacionais – RTPE*, v. 13, n. 1, p. 1, out./dez. 2016. Disponível em: [https://www.mastereditora.com.br/periodico/20161218\\_205436.pdf](https://www.mastereditora.com.br/periodico/20161218_205436.pdf). Acesso em: 13 jun. 2025.
- FERREIRA, Mariana Pereira Santos; ALVES, Carmelita Seno Cardeira; ANDO, Esther Yokimi Santos; CUNHA, Ingrid Maria Honorato da. Gestão de conflitos x clima organizacional: um estudo numa pequena empresa familiar no ramo de farmácias. *EC-USU*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 199-213, 2024. ISSN 2596-1284.
- FERNANDES, Ester Amorim Nogueira. **Gestão da mudança organizacional**. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005. (Coleção Gestão da Produtividade e Qualidade, v. 6).

FERNANDES, K. M.; COSTA, T. M. F. da; BATISTA, N. B. Gestão pessoas nas empresas familiares: um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Campos dos Goytacazes. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, v. 5, n. 3, 2019. Disponível em: <https://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/316>. Acesso em: 13 jun. 2025.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5–28, abr./jun. 1999.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FREITAS, E. C. de et al. Gestão organizacional em empresas familiares: um estudo de caso. *Rege, Revista de Gestão*, v. 17, n. 1, p. 1-16, 2010. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rege/article/download/36715/39436/43252>. Acesso em: 13 jun. 2025.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.

KHOURY, Karim. **Vire a página**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2006.

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

MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Antônio Cesar Amaru Maximiano. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.
- SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011. (Série Administração Estratégica).
- SILVA, A. O. da. A importância da administração de conflitos nas relações de trabalho. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/3851>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- SILVA, Reinaldo. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SIQUEIRA, Sabrina. Tudo sobre clima organizacional. *Blog da Solides*, [s. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/tudo-sobre-clima-organizacional/>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attitudes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## GLOSSÁRIO

**Feedback** – Retorno dado a uma ação, comportamento ou desempenho, com o objetivo de melhorar ou reconhecer resultados.

**Hard Skills** – Habilidades técnicas específicas que podem ser aprendidas e medidas, como domínio de ferramentas, idiomas ou métodos.

**Lives** – Transmissões ao vivo feitas por plataformas digitais, como redes sociais, para interações em tempo real.

**Output** – Resultado final ou produto gerado por um processo, sistema ou atividade.

**Soft Skills** – Habilidades comportamentais e interpessoais, como empatia, comunicação e trabalho em equipe.

**Great Place to Work** – Selo de certificação concedido a empresas com altos índices de satisfação dos colaboradores e boas práticas de gestão de pessoas.

## APÊNDICE A – Questionário Pizzaria Dio Mama

- Pergunta 1 - Como você percebe a comunicação e a cooperação entre os membros da equipe?
- Pergunta 2 - O que motiva ou desmotiva os colaboradores ao iniciar o trabalho?
- Pergunta 3 - Como você descreveria o clima do local de trabalho para todos os membros da equipe?
- Pergunta 4 - Você recomendaria a pizzaria como um bom lugar para trabalhar para outras pessoas? Por quê?
- Pergunta 5 - Como você avalia a divisão de tarefas entre os membros da equipe?
- Pergunta 6 - Os colaboradores sentem que seu desempenho é reconhecido pelos superiores? De que forma isso acontece?
- Pergunta 7 - Como são os feedbacks recebidos pela equipe sobre o desempenho? Eles contribuem para melhoria do trabalho?
- Pergunta 8 - Os colaboradores já se sentiram sobre carregados no trabalho? Como isso impacta a relação com a equipe?
- Pergunta 9 - Como a equipe lida com críticas e possíveis desentendimentos no ambiente de trabalho?
- Pergunta 10 - Como os membros da equipe costumam se comportar diante de situações de tensão ou conflito no trabalho?
- Pergunta 11 - Os colaboradores se sentem escutados dentro da organização?
- Pergunta 12 - Os membros da equipe se sentem valorizados pelos colegas e pelos gestores?
- Pergunta 13 - Como você define a contribuição do ambiente de trabalho para a concentração dos colaboradores?
- Pergunta 14 - A equipe recebe suporte necessário para realizar as tarefas de forma eficiente?
- Pergunta 15 - Como você avalia o treinamento fornecido para utilizar as ferramentas de serviço na montagem dos produtos?
- Pergunta 16 - Como você avalia o treinamento recebido para lidar com a disposição dos ingredientes durante o trabalho?
- Pergunta 17 - Como você avalia o treinamento inicial recebido para o correto manuseio dos equipamentos e a aplicação das técnicas disponíveis?
- Pergunta 18 - Como você avalia a carga horária de trabalho?
- Pergunta 19 - Os membros da equipe conseguem cumprir suas tarefas dentro do prazo esperado?
- Pergunta 20 - Há oportunidades de crescimento percebidas pelos colaboradores dentro da empresa?