

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC GINO REZAGHI**

**ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ana Livia Cardoso Silva
Jhulia Moana Souza Miotto
Laysa Silva Almeida De Lima**

DESAFIOS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

**CAJAMAR
2025**

DESAFIOS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Ana Livia Cardoso Silva¹

Jhulia Moana Souza Miotto²

Laysa Silva Almeida De Lima³

Professores Orientadores: Anelise Stringuetto⁴ e Ricardo Elpídio Antunes Pereira⁵

RESUMO- O trabalho propõe analisar os desafios enfrentados por administradores que atuam em empresas familiares, com foco nas dificuldades de comunicação interna. Em muitos casos, a informalidade das relações e a falta de processos estruturados causam conflitos, ruídos e má gestão da informação, comprometendo decisões estratégicas e o ambiente organizacional. O projeto busca compreender como as relações familiares impactam a comunicação e identificar estratégias que possam tornar os processos mais eficientes e profissionais. A pesquisa utilizará entrevista aplicada a uma empresa familiar real como estudo de caso. Espera-se com isso propor soluções práticas, como a implementação de ferramentas de gestão da comunicação visando melhorar a eficiência administrativa e a longevidade das empresas familiares.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas familiares. Comunicação. Administração. Conflitos. Gestão.

ABSTRACT- This paper aims to analyze the challenges faced by managers working in family businesses, focusing on internal communication difficulties. In many cases, informal relationships and a lack of structured processes lead to conflicts, disruption, and poor information management, compromising strategic decisions and the organizational environment. The project seeks to understand how family relationships impact communication and identify strategies that can make processes more efficient and professional. The research will use interviews conducted with a real family business as a case study. The hope is to propose practical solutions, such as the implementation of communication management tools, to improve administrative efficiency and the longevity of family businesses.

KEYWORD: Family businesses. Communication. Administration. Conflicts. Management.

¹E-mail: cardosoanalivia31@gmail.com

² E-mail: laysaalmeidadelima@gmail.com

³E-mail: jhuliamoanamiotto22@gmail.com

⁴ Professora Orientadora Anelise Stringuetto: anelise.stringuetto3@etec.sp.gov.br

⁵ Professor Orientador Ricardo Elpídio Antunes Pereira: ricardo.pereira62@etec.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

Empresas familiares são aquelas em que a propriedade ou a gestão total ou parcial, está nas mãos de membros de uma mesma família. Esse tipo de negócio se destaca pela forte presença dos valores e da cultura familiar em sua identidade, pelo desejo de continuidade ao longo das gerações e pela relação direta entre o sucesso da empresa e o bem-estar da família que a conduz.

Essas empresas desempenham um papel fundamental na economia global. Apesar de sua relevância, elas enfrentam desafios únicos que decorrem da combinação entre dinâmicas familiares e exigências administrativas.

Em muitas empresas de família, o principal desafio é a comunicação, que muitas das vezes ocorre de forma informal, sem registros ou processos estruturados. Isso pode gerar mal-entendidos, decisões mal documentadas e falta de alinhamento entre os envolvidos. Se tem por objetivo analisar os desafios enfrentados pelos administradores na gestão de uma empresa familiar, considerando os impactos das relações familiares nos processos administrativos e na tomada de decisões. Identificar os principais conflitos gerados pela mistura de relações familiares e profissionais. Verificar como falhas na comunicação interna contribuem para os desafios enfrentados pelos administradores. E avaliar de que forma a comunicação entre membros da família e colaboradores impactam na tomada de decisão e no desempenho organizacional. Assim como, Investigar estratégias de comunicação para minimizar conflitos e melhorar o relacionamento interno.

O tema abordado é altamente pertinente ao contexto empresarial brasileiro, onde grande parte das empresas são de natureza familiar. Entender os desafios enfrentados por administradores especialmente os que não fazem parte da família proprietária, é fundamental para compreender os fatores que influenciam a gestão, a profissionalização e a sustentabilidade dessas organizações. Além disso, este assunto contribui para o debate sobre boas práticas de governança corporativa em empresas familiares.

Na pesquisa qualitativa foram entrevistados 7 (sete) funcionários da empresa Salgados Lima, e dentre as perguntas foram abordados assuntos como: Comunicação interna, Relação entre setores e hierarquia e possíveis melhorias.

1 CAPÍTULO 1: ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Antes de tudo, uma pequena explicação do que seria uma empresa.

Uma empresa é uma organização que produz bens ou serviços com o objetivo de gerar lucro. Ela pode ser de vários tipos, como empresa individual que é propriedade de uma pessoa física, empresa pública onde é de propriedade do estado, etc..

Existem vários modos de estrutura nas empresas, mas a maioria inclui Assembleia de acionistas onde tem um responsável maior na empresa, responsável por tomar decisões estratégicas para gerar lucro dentro da empresa, temos também o conselho de administração onde tem um responsável por supervisionar a gestão da empresa, diretoria onde fica a pessoa que lidera e supervisiona a parte operacional da empresa e os departamentos onde são áreas mais específicas da empresa, podendo conter a parte do marketing, finança, etc..

1.1 Conceitos de empresa familiar

A empresa familiar é uma empresa de propriedade de uma ou de mais famílias, onde tem a gestão dos familiares na maioria das vezes, essas empresas podem ser de cultura e valores familiares, onde preserva a cultura e valor da família que governa a empresa e a sucessão onde a empresa pode ser mantida de geração em geração.

De acordo com Oliveira Lima (2009, p. 47), “a característica principal da empresa familiar é a superposição entre a estrutura da família e a estrutura da empresa, o que torna difícil separar os papéis de gestor, proprietário e parente”. Essa sobreposição cria um ambiente em que os laços afetivos e os interesses empresariais se misturam, influenciando decisões e estratégias.

Para Ward (2011), a longevidade dessas organizações está diretamente ligada à capacidade de equilibrar tradição e inovação, mantendo os valores familiares, mas adaptando-se às mudanças do mercado. Contudo, pesquisas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) indicam que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração, e menos de 15% chegam à terceira.

Assim, compreender os fundamentos da empresa familiar é essencial para analisar seus desafios, especialmente no que se refere à comunicação interna, objeto central deste trabalho.

Tem as vantagens e desvantagens de ter uma empresa familiar, pode ter vantagens como a flexibilidade nas decisões a serem tomadas, estabilidade tanto financeira, quanto de gestão que pode gerar continuidade da empresa e ainda podem manter sua cultura e valor de forma ampla.

As desvantagens que podem ocasionar perda de lucro e de produtividade da empresa são, os conflitos familiares, a falta de profissionalismo, não enxergando o familiar como profissional, gestão, onde uns querem liderar mais do que outros, falta de comunicação, gerando discórdia, perda de produção e má gestão dentro do ambiente de trabalho.

1.2 Conceito da cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que são compartilhados pelos membros de uma organização. Ela influencia o comportamento e as atitudes dos funcionários, e pode afetar a eficácia e o sucesso da organização.

Existem diferentes tipos de cultura organizacional, aqui estão eles:

1. Cultura de Poder: caracterizada por uma estrutura hierárquica rígida, com tomada de decisões centralizadas e pouco espaço para iniciativa individual.
2. Cultura de Rolezinho: caracterizada por uma ênfase excessiva em procedimentos e regras, com pouco espaço para criatividade e inovação.
3. Cultura de Tarefa: caracterizada por uma ênfase na realização de tarefas e objetivos, com pouco espaço para considerações pessoais ou emocionais.
4. Cultura de Pessoas: caracterizada por uma ênfase no bem-estar e no desenvolvimento dos funcionários, com um ambiente de trabalho colaborativo e supletivo..

O tema se encaixa no tipo cultura de poder, onde as decisões se centralizam em apenas alguns familiares.

1.3 Comunicação nas Organizações

A comunicação é um elemento vital para o funcionamento de qualquer organização, pois possibilita a transmissão de informações, alinhamento de estratégias e construção de relacionamentos. Robbins e Judge (2014) destacam que “a comunicação eficaz é o processo pelo qual as informações e significados são transmitidos e compreendidos da mesma forma por todos os envolvidos”.

No contexto das empresas familiares, a comunicação assume contornos específicos, pois muitas vezes ocorre de maneira informal, sem registros adequados ou canais estruturados, o que pode gerar ruídos e conflitos (BRUM, 2025). Essa comunicação informal pode ser ágil em algumas situações, mas, segundo Kunsch (2016), “a ausência de processos formais compromete a clareza, a confiabilidade e a rastreabilidade das informações”.

Além disso, a comunicação organizacional envolve tanto o fluxo vertical (entre níveis hierárquicos) quanto o horizontal (entre colaboradores do mesmo nível). Quando mal gerida, pode comprometer a coesão da equipe e dificultar a tomada de decisões estratégicas.

Existem diversos tipos de comunicação organizacional, algumas delas são, comunicação interna, contendo a comunicação descendente, que é basicamente a comunicação de cima pra baixo, do gerente para o funcionário, temos a comunicação externa, podendo ter a comunicação com os clientes onde pretendem atender as necessidades e expectativas do público alvo, comunicação formal onde pode ser emitida através de relatórios, E-mails e memorandos, etc. Comunicação mercadológica onde se cria uma conscientização sobre o produto e serviço, gera interesse e desejo pelo produto. Comunicação institucional onde se usa estratégias para construir uma imagem positiva da empresa, estabelecendo relacionamentos com seu público interno e externo.

1.4 Conflitos e tomadas de decisão em contextos familiares

Os conflitos em empresas familiares frequentemente acontecem devido a mistura de papéis e da sobreposição de relações pessoais e profissionais. Gersick et al. (1997) afirmam que “os vínculos emocionais podem intensificar desacordos e

dificultar a solução racional de problemas”. Diferenças geracionais também desempenham papel importante: enquanto membros mais velhos preferem preservar métodos tradicionais, os mais jovens buscam inovação e mudança.

Segundo Armando (2020), disputas por poder, falta de reconhecimento e divergências na gestão são fatores recorrentes de tensão. Além disso, em muitas empresas familiares, as decisões são centralizadas em uma única figura, normalmente o fundador ou sucessor direto, o que pode atrasar a implementação de melhorias e restringir a participação de outros membros.

Nesse cenário, a comunicação eficaz é um elemento-chave para mediar conflitos e construir consensos, promovendo um ambiente mais colaborativo e saudável.

2 CAPÍTULO 2: A REALIDADE ESTATÍSTICA DE UMA EMPRESA FAMILIAR

2.1 Grandes Empresas Familiares

As empresas familiares representam cerca de 90% dos empreendimentos no Brasil, sendo responsáveis por aproximadamente 65% do PIB e por 75% dos empregos no país. No entanto, apenas 30% delas conseguem passar com sucesso para a segunda geração, e menos de 15% sobrevivem até a terceira” (Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística, Ibge; Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas SEBRAE, 2023).Essas empresa têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento econômico de diversos países, muitas vezes sendo responsáveis por grandes inovações e pela criação de legados duradouros. No entanto, a trajetória dessas empresas pode variar drasticamente: enquanto algumas obtém grande sucesso e se tornam multinacionais, outras enfrentam desafios internos que levam ao declínio ou até à falência.

Segundo HAYS,(2006). Um exemplo clássico de sucesso é a **Walmart**, fundada por Sam Walton nos Estados Unidos em 1962. A empresa, que começou como um comércio simples e se transformou na maior rede de supermercados do mundo, sendo gerida por membros da família Walton por décadas. De acordo com

ITAÚSA. Relatório Anual 2022. São Paulo um outro caso é a **Itaúsa**, holding que controla o Itaú Unibanco, uma das maiores instituições financeiras da América Latina. A família Setúbal, fundadora do banco, conseguiu manter uma gestão boa e estratégica, garantindo o crescimento da empresa ao longo do tempo.

Segundo o JBS. Relatório Anual 2022. São Paulo. No Brasil, a **JBS**, uma das maiores empresas de alimentos do mundo, também é um exemplo de empresa familiar que atingiu sucesso internacional. Fundada pela família Batista em 1953, em Goiás, ela cresceu de um pequeno açougue para um império global da indústria da carne. Apesar de envolvimento em escândalos políticos e financeiros, a empresa continua sendo conhecida nesse setor.

Porém, nem todas as empresas familiares atingem o mesmo sucesso. Segundo AQUIAR, André Andrade de. Análise da falência da Varig: um estudo de caso. 2007. A **Varig**, por exemplo, que foi a principal companhia aérea do Brasil por décadas, começou como uma empresa familiar nos anos 1920. Apesar de sua importância histórica, a empresa não conseguiu se adaptar às mudanças do mercado e enfrentou sérios problemas de gestão, culminando em sua falência em 2006. A falta de profissionalização e as dificuldades em lidar com a concorrência foram fatores cruciais para sua falência.

Outro exemplo de declínio de acordo com SANTOS, José Eduardo,(2010). É o da **Mappin**, tradicional loja de departamentos de São Paulo. Fundada no século XIX por uma família inglesa radicada no Brasil, o Mappin foi pioneiro em várias inovações no varejo brasileiro. Porém, com a chegada de novos concorrentes e a dificuldade em modernizar sua operação, a empresa entrou em crise e faliu em 1999.

Esses exemplos mostram que o sucesso de empresas familiares depende de diversos fatores, como capacidade de inovar, capacitação da gestão, preparação das próximas gerações e adaptação dentro do mercado. Conflitos familiares podem ser obstáculos sérios, enquanto a visão de durabilidade e o equilíbrio entre tradição tendem a ser características comuns às empresas familiares que prosperam ao longo do tempo.

2.2 O que gera a falência dessas grandes empresas familiares?

Segundo relatório da PwC (Price Water House Coopers) apenas cerca de 30 % das empresas familiares brasileiras conseguem chegar à segunda geração; o percentual cai para 12 % na terceira geração e menos de 3 % alcançam a quarta” (MARCA LEGAL, 2025). A falência de empresas familiares no Brasil resulta de uma combinação de planejamento sucessório inadequado, um governo de liderança informal, questões emocionais não resolvidas, falta de preparo dos herdeiros ou sucessórios, e ausência de inovação. Esses elementos desafiam a sobrevivência e crescimento sustentável das empresas. Mas sendo o principal deles: a comunicação, com líderes e colaboradores, afeta diretamente a saúde da organização e leva a conflitos graves resultando em muitas das vezes em falência.

2.3 Comunicação deficiente nas empresas familiares

A comunicação deficiente é um fator poderoso de insucesso ou falência nas empresas familiares. Ela provoca conflitos, prejudica as decisões,, atrapalhando a produção e comprometendo a saúde financeira. Para mudar isso, é fundamental autenticar processos, reforçar a governança e apartar emoções de gestão. A comunicação mal estruturada afeta diretamente a performance da empresa, incluindo sua saúde financeira. Segundo uma pesquisa conduzida pelo Project Management Institute (PMI), 64% das empresas enfrentam falhas na comunicação — um dado preocupante mesmo entre grandes organizações como Petrobras, Nestlé, Vale, IBM e HP, o que revela um desafio ainda mais crítico nas empresas familiares em processo de profissionalização" (T4 CONSULTORIA, 2023).

2.4 Governança Corporativa

Quando se fala em empresas familiares, um dos temas mais recorrentes é a governança corporativa. Esse conceito se refere a um conjunto de práticas e regras que têm como objetivo organizar a forma como a empresa é administrada, equilibrando os interesses de sócios, gestores e demais envolvidos. De maneira

prática, a governança busca garantir transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas (IBGC, 2015).

Nas empresas familiares, esse mecanismo se torna ainda mais necessário, já que muitas vezes os laços de parentesco se misturam com as relações profissionais. Sem regras claras, é comum que surjam conflitos entre herdeiros, divergências na tomada de decisões ou até mesmo dificuldades para definir quem deve assumir a liderança em processos de sucessão. A governança ajuda a evitar esses problemas, pois estabelece normas formais para decisões importantes, define papéis de cada membro e cria instâncias de diálogo estruturado. De acordo com pesquisas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, companhias que adotam boas práticas de governança têm mais chances de sobreviver por várias gerações, justamente porque conseguem separar a gestão empresarial dos vínculos emocionais. Ou seja, ao mesmo tempo em que preservam os valores da família, garantem também a profissionalização necessária para se manter competitivas no mercado.

3 CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 História da empresa familiar: Salgados Lima

A empresa foi fundada por Sr. José Alberto de Lima, Natural do Ceará, ele deixou sua terra natal em busca de dias melhores e, em 1976, chegou a Cajamar ao lado da esposa, dona Analice, e seus filhos ,ao todo foram nove, todos tem participação significável no processo de construção da empresa. No início, Sr. José Alberto de Lima trabalhou como mestre em panificação em algumas padarias do centro de Jordanésia. Mas foi na cozinha de casa, ao lado da esposa, que nasceu o sonho que mudaria a vida da família e marcaria gerações: as famosas coxinhas e salgados que, no começo, eram vendidos de porta em porta, nos comércios da região. Assim no ano de 2006 a partir da construção da oficial fábrica nasceu a Salgados Lima, empresa que se tornou referência no ramo alimentício e que até hoje leva o sabor e a história de uma família batalhadora para toda a cidade. Após isso o negócio

expandiu e inauguraram sua lanchonete situada ao lado da fábrica, e até hoje, dia a pós dia vem superando seus resultados e crescendo na cidade.

3.2 Entrevista com os funcionários

Foram entrevistados 7 (sete) funcionários da empresa Salgados Lima, e dentre as perguntas foram abordados assuntos como: Comunicação interna, Relação entre setores e hierarquia e possíveis melhorias. Dentre esses questionamentos, algumas informações mais importantes foram:

TABELA 1

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Como as informações importantes da empresa são repassadas para os colaboradores?	Através do gestor e do líder de cada turno, com uma abordagem pessoalmente, mas mesmo assim há dificuldade de aceitar o que foi proposto.
Existem canais oficiais de comunicações (reuniões, murais, grupo de mensagens) ou tudo acontece de forma informal?	Existe o grupo no WhatsApp, mas geralmente é de forma informal.
Vocês sentem que as orientações vindas da direção/gestão chegam claras para todos?	Nem sempre pois o sistema de comunicação entre a direção e os colaboradores é informal, sem registro de ata e por isso muitas coisas se perdem facilmente.
Já houve situações em que uma falha de comunicação gerou prejuízo, atraso ou conflito dentro da empresa ? pode dar um exemplo?	Sim, já tivemos prejuízo, prejuízo por falta de comunicação entre os turnos.
Na visão de vocês, qual é o maior problema de comunicação hoje no Salgados Lima?	Por ser uma empresa familiar e todos terem o mesmo nível de autonomia, o consenso sobre muitas tarefas as vezes fica impossibilitado, fazendo com que os funcionários não recebam de forma clara, instruções sobre tarefas e resultados.
Os funcionários conseguem dar feedback para a gestão quando percebem erros e dificuldades?	Sim, eles passam para o os líderes de cada turno que passam para a direção.
O que poderia ser feito para melhorar a comunicação dentro da empresa?	Reuniões e alinhamento de equipe diariamente ou semanalmente e transparência entre os donos.
Os líderes ou responsáveis se comunicam de forma eficiente com as equipes?	Cada líder se comunica bem com sua equipe, mas o problema está na comum entre os líderes, e donos.

Fonte: Autoria Própria

3.3 Conclusão da entrevista com os funcionários

A comunicação dentro do Salgados Lima ainda é um grande desafio. Apesar de existirem canais como o WhatsApp e os líderes de turno, a forma de repassar as informações é, na maioria das vezes, informal e pouco organizada, o que gera falhas, atrasos e até prejuízos.

Também fica evidente que falta uma liderança centralizada e mais firme, já que as decisões acabam se perdendo entre turnos e a proximidade entre gestão e funcionários muitas vezes atrapalha o alinhamento.

Em comum, os colaboradores apontam soluções simples, mas eficazes: reuniões periódicas, mais clareza nas responsabilidades e maior transparência entre os donos e líderes. Pequenos ajustes nesse sentido poderiam fortalecer a comunicação, evitar ruídos e melhorar os resultados do dia a dia.

4 CAPITULO 4: ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa qualitativa: entrevista com os setes colaboradores da organização revelaram que, apesar de existir um bom relacionamento interpessoal, a comunicação ocorre de forma predominantemente informal, o que ocasiona ruídos, perdas de informações e dificuldade de alinhamento das decisões entre turnos e gestores. Os resultados obtidos mostraram que a ausência de canais formais de comunicação é um dos problemas mais pertinente e enfrentado pela empresa, já que os recados e informações são repassadas verbalmente ou por meio de grupos de mensagens instantâneas.

4.1 Percepção Dos Colaboradores E Diagnostico Interno

Após as respostas obtidas na entrevista, é possível observar que os próprios colaboradores reconhecem a importância de melhorar os processos comunicacionais. Entre as sugestões apresentadas, destaque-se o estabelecimento de um canal formal

de comunicação interna. Essa proposta é condizente com as boas práticas de comunicação organizacional defendidas por Kunsch (2016), que reforça a necessidade de canais estruturados, feedback contínuo e planejamento integrado para garantir clareza nas informações.

4.2 Aplicabilidade: propostas de melhoria para a comunicação interna

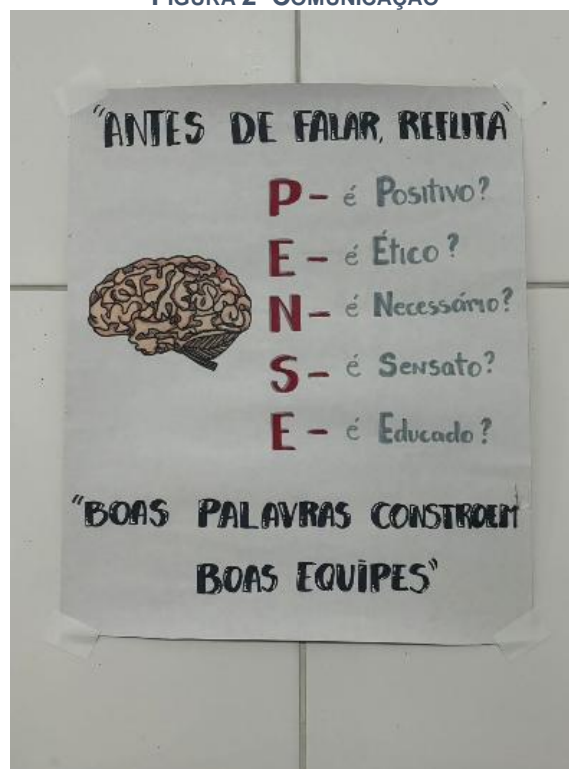
Foi realizado uma consultoria com dois administradores na empresa Salgados Lima, a fim de ajudar nos problemas internos, incluindo a comunicação. A consultoria ajudou na identificação de diversos problemas internos, como na comunicação, na área financeira e contábil, através de uma reunião com um dos principais responsáveis da empresa acompanhado de dois gestores. Cronogramas foram criados com reuniões periódicas mensais com pautas e temas definidos, tempo controlado e registro de decisões, afim de arrumar soluções viáveis e dar espaço para que todos se manifestem de forma respeitosa. Cartazes foram adicionados dentro da fábrica, foram usadas artes visuais e linguagem verbal e não verbal, para reforçar os princípios da comunicação, trazendo melhoria no modo de fala, no convívio e para reforçar o espírito de cooperação e profissionalismo. O cartaz contém frases do tipo “aqui somos família, mas também somos profissionais”, para reduzir mal entendidos e conflitos pessoais. Foi feito uma caixa de sugestões e feedbacks para dar ideias de melhoria, registrar opiniões dentro da empresa, colocada na bancada da loja, assim pode-se utilizar diversos métodos para chegar em um bom resultado.

FIGURA 1 - CARTAZES



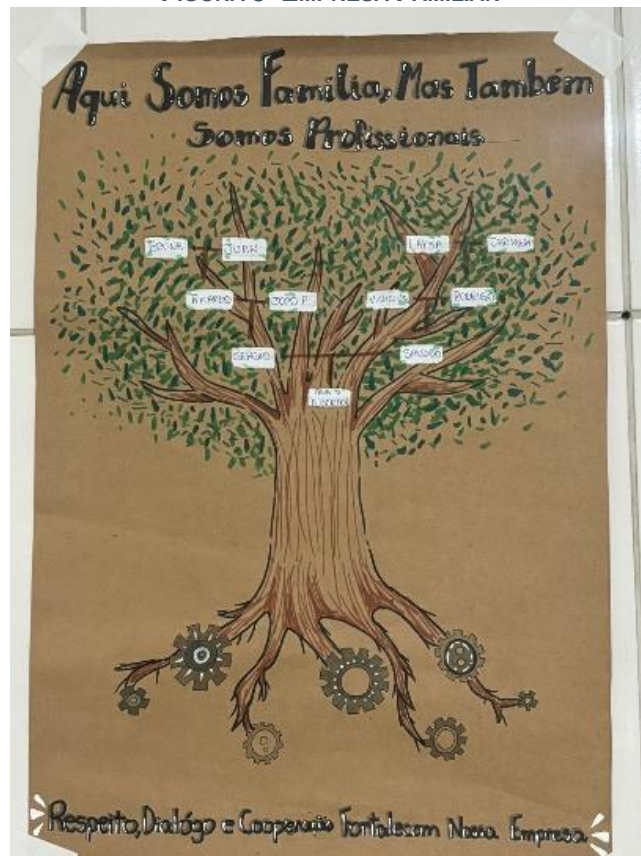
Fonte: Autoria Própria

FIGURA 2 -COMUNICAÇÃO



Fonte: Autoria Própria

FIGURA 3- EMPRESA FAMILIAR



Fonte: Autoria Própria

4.3 Resultados após a aplicabilidade

Apesar das aplicabilidades serem viáveis de se aplicar dentro da empresa, houve uma certa indisponibilidade de agenda da empresa e limitação de tempo para acompanhamento contínuo da mentoria. Por outro lado, a iniciação da mentoria motivou principalmente os administradores da empresa, que passaram a aceitar a ideia de mudanças e no processo de busca por melhorias na comunicação. E após a implementação dos cartazes houve melhoras na comunicação entre os colaboradores, seja no modo de falar e distinguir o âmbito pessoal do profissional. As sugestões da caixa serviram para ver o ambiente de trabalho com os olhos dos funcionários e poder inovar a empresa através das ideias que podem ser inseridas, tanto na parte administrativa, quanto na operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados por administradores que atuam em empresas familiares, com foco na comunicação interna. A pesquisa mostrou que, embora esse tipo de empresa tenha como base valores, união e tradição, a mistura entre relações familiares e profissionais pode gerar conflitos e interferir diretamente na gestão organizacional.

Por meio do estudo de caso realizado na empresa Salgados Lima, foi possível ver que a comunicação é, de fato, um ponto importante, principalmente nesse tipo de estrutura. Observou-se que as informações são repassadas principalmente de forma informal, sem registros ou processos padronizados, o que resulta em ruídos, falta de clareza e, em alguns casos, conflitos internos. Essa ausência de estrutura formal dificulta a tomada de decisões, o alinhamento entre setores e o desempenho da equipe.

Os resultados da pesquisa reforçam a importância de implementar práticas mais profissionais de comunicação e gestão, concluindo que o fortalecimento da comunicação interna pode contribuir para reduzir os impactos negativos das relações familiares no ambiente de trabalho, que são essenciais para a continuidade das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Andrade de. Análise da falência da Varig: um estudo de caso. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ARMANDO, João. Histórias e conflitos das empresas familiares. São Paulo: Atlas, 2020.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 3. ed. São Paulo: Gente, 2014.

BRUM, Débora. Comunicação assertiva: a arte de falar e influenciar, 2025.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Empresas familiares no Brasil, 2023.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Governança para Empresas Familiares. São Paulo: IBGC, 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 5. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LIMA, Oliveira. A empresa familiar e seus desafios de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCA LEGAL. Sucessão em empresas familiares no Brasil: dados PwC 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Pulse of the Profession 2023.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SANTOS, José Eduardo. A história e a falência do Mappin: um estudo de caso sobre gestão e varejo no Brasil. São Paulo: FGV, 2010.

T4 CONSULTORIA. Impacto da comunicação nas empresas brasileiras. Relatório Técnico. São Paulo, 2023.

WARD, John L. Keeping the family business healthy. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011.