



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**A GESTÃO ORGANIZACIONAL DA FARMÁCIA SÃO JORGE**

**Thais Alves Salazar<sup>\*</sup>**

**Daniela Perdigão de Carvalho<sup>\*\*</sup>**

**RESUMO**

As empresas existentes hoje no Brasil são em sua maioria constituídas por famílias, e ganham o título de serem responsáveis por mover boa parte da economia do país, pois são importantes para todos os setores da economia. O trabalho analisou uma empresa familiar e assim detalhou suas características de gestão. O método utilizado foi pesquisa exploratória e descritiva, por meio de aplicação de questionário e entrevista e complementados com pesquisa bibliográfica utilizada para comparações com o conhecimento que detêm diversos autores, obtendo assim uma visão da forma de gestão da Farmácia São Jorge. Este estudo diagnosticou as possíveis causas e prováveis consequências que a falta de gestão pode afetar para as pessoas e os resultados da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Empresa Familiar. Resultados.

---

<sup>\*</sup> Graduanda em administração da faculdade Doctum de João Monlevade;  
thaissalazar@yahoo.com.br.

<sup>\*\*</sup> Pós-graduada em Comunicação e Gestão Empresarial; professor orientador;  
daniperdigao@ig.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares e suas histórias estão sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância desse segmento empresarial para a economia do país, no que diz respeito à produção, à produtividade e aos reflexos para a empregabilidade. A cultura e o propósito das empresas familiares não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que se possa ter um melhor desempenho na atividade empresarial.

No contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo, em razão do potencial de desenvolvimento que possuem. Percebeu-se também que uma das principais características da empresa familiar é o desejo de seu fundador e dos sucessores de que a propriedade e a gestão do negócio se mantenham em mãos da família.

A própria natureza da empresa familiar torna complexa, pois são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio que fazem com que seja difícil ajustar as relações familiares com as econômico-financeiras e considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como para ter participação em seu capital, ou para nela intervir e tomar decisões sobre sua gestão.

Portanto, segue a pergunta que conduziu este trabalho: Quais os principais motivos que afetam negativamente o desempenho e a motivação dos funcionários da Farmácia São Jorge em relação à falta de gestão organizacional?

Um dos principais desafios a serem superados pelas políticas de desenvolvimento econômico tem sido a necessidade de as empresas familiares se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente no qual elas estão inseridas, cujo principal aspecto é a mudança organizacional. Parte-se do princípio de que elas se constituem em segmento econômico imprescindível para a geração da competitividade e melhoria da qualidade de vida, uma vez que têm um efetivo potencial para a geração de emprego e de renda. As empresas de hoje geridas com uma gestão familiar tem sido muito pesquisadas devido a cada dia

mais estarem crescendo e se desenvolvendo, mostrando sua capacidade e mudando a economia do nosso país. São empresas que têm propriedades e por trás delas as famílias, que por muitas vezes podem sofrer mutações levando assim sérios danos para organização.

O objetivo geral deste artigo foi diagnosticar potenciais motivos causadores de baixo rendimento e baixa motivação no ambiente de trabalho da Farmácia São Jorge e propor ações preventivas para que os resultados operacionais não sejam afetados.

Os objetivos específicos foram: a) descrever conceitos de gestão organizacional nas empresas familiares; b) Apontar alguns aspectos necessários para o gerenciamento de gestão organizacional nas empresas familiares, c) Propor ações preventivas que auxiliem boas práticas de gestão organizacional.

O método utilizado foi desenvolver um diagnóstico com a aplicação de um questionário em forma de perguntas, destacando-se os níveis com maior potencial de causar desmotivação e baixo rendimento, na relação do trabalho.

Este artigo foi elaborado em etapas que se divide em introdução, referencial teórico onde foram citadas definições, planejamento, métodos de decisões e modelos de lideranças voltados para gerenciamento da gestão organizacional, a metodologia utilizada, as considerações finais referências e anexos.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Foram utilizados conceitos básicos e principais definições da área de gestão organizacional das empresas familiares. Buscou-se entendimento com o auxílio de autores especialistas no assunto.

## **2.1 Definições de Gestão Organizacional nas Empresas Familiares.**

A gestão organizacional pode ser entendida como o planejamento de todas as ações que contribuem para o pleno funcionamento de uma organização e contribuem para alcançar os objetivos dos seus empreendedores

Para Fortes (2013) empresa familiar é marcada por ser controlada pelos sócios, pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de gerenciamento societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes. Existe também a empresa multe familiar que é composta por mais de duas famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional apresentada em sua constituição.

Já para Lodi (1998), empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantêm membros da família na administração dos negócios. Mas para Bethlem (1994), cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares, os gestores dessas empresas na maioria das vezes são membros da família. Porém, nos dias de hoje, com o aumento da concorrência internacional, os desafios para continuação da família no poder é constante. Identificam-se também nas empresas familiares outras características particulares inseridas na sua gestão e em seu processo de desenvolvimento.

Conforme Fortes (2013), as empresas familiares e sua cultura na primeira fase de vida são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que normalmente são pessoas tradicionalistas e conservadoras que possuem regras práticas e suas crenças que fazem parte de todos os alicerces da empresa e interferem nas tomadas de decisões.

Na maioria das vezes é o proprietário que possui o maior conhecimento, desde o início de todos os processos de produção até a parte financeira. Além de tomar as decisões, ele executa as funções de controladoria e define as estratégias primordiais para os negócios. Segundo Barcelos (2007), um tema que vem sendo muito estudado nos últimos tempos é sobre a gestão organizacional dentro de empresas familiares brasileiras, como elas superam ou não as dificuldades encontradas no dia a dia, quais as estratégias adotadas, quem será responsável pela tomada de decisões, principalmente no setor de RH, pois são

empresas na qual os poderes são passados de geração para geração, o que dificulta ainda mais esse tipo de gestão dentro da empresa.

De acordo com Barcelos (2007), alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes. Quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência ao dia que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa. O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido.

As empresas familiares passaram por um processo de transformação durante a década de 1990. Ocorreram vários fatores que contribuíram para a mesma, como o fim do patriarcalismo, a inserção da mulher no mercado de trabalho, além de todas as mudanças tecnológicas que ocorreram (MACHADO, 2005).

## **2.2 Planejamento**

O Planejamento é uma ferramenta utilizada para administrar as relações com o futuro, é de suma importância no processo decisório. As decisões que procuram de certa forma influenciar o futuro, ou serão utilizadas no futuro, são as decisões do planejamento. Além de ser um processo de tomada de decisões, o planejamento é uma dimensão das competências (MAXIMIANO, 2010). Para Montana (2010) o processo de planejamento envolve a escolha do destino, a avaliação de meios alternativos e a fundação da estratégia específica para alcançar o caminho escolhido.

O planejamento é a ferramenta que auxilia os gerentes no momento de analisar os problemas e as alternativas a serem tomadas. Ele é essencial, pois um método improvisado utilizado pode trazer sérios problemas para a organização. O planejamento é dividido em três níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Planejamento estratégico é o

processo de elaborar a estratégia, a pretensão da relação entre a organização e seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende as tomadas de decisões, seus produtos e serviços que planejam oferecer e o público que pretende atingir (MAXIMIANO, 2010). Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas: Análise da situação estratégica presente da organização, análise do ambiente ou análise externa, análise interna e definições do plano estratégico (MAXIMIANO, 2010).

### **2.3 Tomada de decisão**

A tomada de decisão é uma função comum entre os gerentes, pois todos eles tomam decisões durante a realização de seus trabalhos. O processo de tomada de decisão é a sequência de atividades empreendida pela administração para solucionar os problemas empresariais, o processo compreende a identificação de problemas, geração de soluções, análise de consequências, seleção e implementação da solução, avaliação e feedback.

A tomada de decisão compreende dois tipos: a programada e a não programada (MONTANA; CHARNOV, 2009).

A decisão programada é aquela rotineira, quando o problema aparece diariamente, e já se tem um modelo estruturado, compreendido e repetitivo. A decisão não programada é aquela utilizada quando o problema não está bem estruturado ou compreendido e não é rotineiro nem repetitivo (MONTANA, 2010). Para Santos e Wagner (2007) é impossível pensar na empresa e não pensar no processo decisório, pois a tomada de decisão é a ferramenta mais importante para a análise organizacional, pois ela é quem resolve problemas, define ferramentas de solução para problemas rotineiros ou não rotineiros, uma decisão tomada pode levar a outro problema que conduz a novas decisões.

Para Raimundini e Leone (2005), alguns conflitos no processo de sucessão mal desenvolvido ocorrem quando o processo de sucessão é um momento muito importante dentro da empresa, pois é onde o fundador passa o controle da empresa para o seu sucessor, e esse fator pode ser determinante para a longevidade da empresa, pois existem várias dificuldades: como o sucessor não se

interessar totalmente pelos negócios da família, os colaboradores com mais tempo de serviço não aceitam o processo ou mais diretamente o sucessor, e até mesmo o fundador mesmo sem condições de se negar a deixar o cargo. Segundo Grzybovski et al (2002), a falta de Profissionalização acontece, quando os colaboradores não estão totalmente preparados para exercer suas determinadas funções.

Não depende apenas de contratar profissionais, mas de ter a capacidade como gestor de observar quem poderia executar com mais facilidade determinada tarefa, e este indivíduo pode estar dentro da própria família. Porém, cabe ao gestor contar com conhecimento técnico, de liderança e estratégias gerenciais para absorver este conhecimento e assim fazer as melhores escolhas. Grzybovski (2002) ressalta que a falta de diálogo entre os sócios é uma dificuldade, ocorre quando os sócios não têm uma boa relação entre si e também não se comunicam da maneira correta, o que gera conflitos entre os mesmos, de modo que esses conflitos podem ser tornar ainda maiores quando os sócios fazem parte do mesmo grupo.

#### **2.4 Liderança nas empresas familiares.**

Para Mayo (2003), a função da liderança pode ser considerada como uma junção do reconhecimento das próprias capacidades, direcionadas para saber se relacionar no meio onde está inserido e também saber empregar as potencialidades adequadamente. Para a moderna administração, as características do líder são assimiladas através das experiências e dos relacionamentos.

Segundo essa visão, o líder corresponde ao agente estratégico inserido na organização, pois a competição externa depende prioritariamente do comprometimento interno. Sendo de muito importante formar e construir valores organizacionais aos funcionários e sintam satisfeitos em trabalhar, podendo desenvolver e aperfeiçoar a capacidade contínua de mudança. Liderar é unir um grupo para gerar os resultados planejados pela empresa.

Os líderes têm entre suas responsabilidades, transmitir confiança para os seus liderados. Neste contexto, a liderança é extremamente importante em

períodos de rápidas e profundas modificações organizacionais. O líder influencia, sem precisar dar ordens para ser obedecido, deve ter aptidão para liderar em determinados períodos de mudanças estratégicas.

Para Hack (2013), toda organização surge através do lado empreendedor das pessoas, que tem como objetivo criar seu próprio negócio, uma nova ideia pode surgir de uma oportunidade de negócio identificada, pela disponibilidade de capital, ou, até mesmo, por estarem insatisfeitos com o emprego atual, esses são alguns dos principais fatores que incentivam o desenvolvimento do próprio negócio.

Atualmente, com a crescente competitividade, as competências necessárias referentes ao capital humano devem ser descobertas. Para isso, os objetivos de cada área assim como as metas devem estar bem definidos, tendo os indicadores para medir se os processos estão atingindo essas metas. Se determinadas metas não forem atingidas deve se identificar determinados pontos de fraqueza e as competências que precisam ser melhoradas.

O líder sabe identificar essas competências e quais serão trabalhadas em cada colaborador da equipe, sabe motivar e aproveitar habilidades de cada profissional, definindo as competências a ser melhoradas para os objetivos serem atingidos. Apresentando funções bem definidas, descobrindo quais são bem executadas e as menos eficazes para melhorar o processo, é um gestor que parabeniza, valoriza e administra os conflitos com foco nos objetivos pessoais em direção aos objetivos organizacionais, tem visão sistêmica, vê à frente, aproveita a criatividade de todos, assume riscos e aumenta a produtividade. “Os líderes bem sucedidos serão aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo” (POSNER, 2003, p. 53).

## **2.5 Modelos de gestão de conflitos nas empresas familiares**

O modelo racional sustenta que para tomar as decisões nas empresas, o gestor deve ser racional, pois tendo uma racionalidade limitada pelas capacidades do gestor. Nessa perspectiva, os conflitos surgem de forma inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que pode prejudicar a organização.



O modelo racional possui quatro etapas que ajudam os administradores a ponderar entre as alternativas e escolher a que tiver a melhor chance de sucesso: deve examinar a situação; criar alternativas, depois avaliar estas alternativas e selecionar a melhor, implementar e monitorar a decisão, planejando a implantação do plano e monitorando esta implementação para fazer ajustes.

Como este modelo político trata essa perspectiva, os conflitos são algo natural e de vital importância, através dos relatos dos mecanismos de gerir conflitos. Já o modelo das relações humanas reconhece ser possível haver desacordos organizacionais, ocorrendo divergências entre os objetivos individuais e organizacionais (RAHIM, 2001). Muitas vezes, as situações de conflito se originam e se não resolvidos, se não transformados na sua vertente positiva, provocam transtornos, ambientes conturbados, situações desgastantes que conduzem à desmotivação. Portanto, gerir conflitos e solucioná-los será o melhor a fazer, pois os líderes e liderados devem desenvolver competências e aproveitar o conflito para aperfeiçoar o resultado.

Assim, para lidar com o conflito é importante, primeiro, compreender a sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis, pois somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-los adequadamente. As organizações são compostas por grupos de pessoas com traços de personalidade distintos que interagem entre si. Estes discutem devido à discordância de ideias e a diferentes interpretações das ocorrências do cotidiano. As mudanças geradas pelos constantes conflitos exigem do gestor a obtenção de um profundo conhecimento que permita a revisão de conceitos e ferramentas gerenciais. Sendo o gestor responsável por integrar todos os colaboradores e subsistemas organizacionais de acordo com suas tarefas, contribuindo para que estes façam sua parte, a liderança e o poder cedidos ao líder devem ser aplicados para estimular sua equipe ou grupo em relação ao trabalho nas suas respectivas responsabilidades e também para influenciar o comportamento de modo a se tornar mais harmônico, produtivo e eficaz.

O seu sucesso está profundamente ligado à capacidade de adaptação a um ambiente altamente competitivo que requer flexibilidade e agilidade. É necessário empenhar-se para obter o comprometimento de cada indivíduo, alinhando os seus interesses, esclarecendo os objetivos e as estratégias, tendo

empenho em promover a comunicação de forma envolvente e participativa entre as partes envolvidas.

## **2.6 Ferramentas preventivas**

Este plano é um programa estruturado que estipula o caminho que cada empregado vai percorrer dentro de uma organização, ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

Feed back é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

## **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

No dia 11 de Dezembro de 1986 foi constituída a Farmácia São Jorge S.A, que tinha como seu ramo principal, a indústria farmacêutica de remédios.

“Farmácia vem do latim Pharmacia, e este por sua vez do grego. A palavra farmácia não se refere apenas à ciência que estuda os medicamentos, mas também para o estabelecimento comercial no caso dos medicamentos estão disponíveis. Dependendo do país, as farmácias não podem vender ou qualquer medicação livremente. A fim de evitar que as pessoas automediquem de forma que possam ser perigosas, as leis de muitos países exigem que a venda de muitas drogas seja realizada apenas se o utilizador apresenta uma prescrição.

Existem muitos tipos de farmácias comerciais. Embora o mais comum seja a comunidade, também existem farmácias no hospital, que, como seu nome indica, estão instalados em hospitais e lidar com mais complexo e especializado, medicamentos que não são vendidos por farmácias comunitárias, quer pelo seu alto custo ou baixa demanda que eles têm”.

Hoje, composta por 15 empregados, o escritório da empresa Farmácia São Jorge está localizado na Avenida Armando Fajardo, número 4752, bairro Cruzeiro Celeste, João Monlevade, Minas Gerais.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1. Tipo de pesquisa**

Para classificar esta pesquisa, tendo como base a taxionomia apresentada por Vergara (2013) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora exista muito material relacionado à gestão de empresas familiares, não foram encontrados estudos que abordassem de maneira sintetizada os resultados de sucesso que uma estratégia bem planejada pode acarretar para eliminar os conflitos que ocorrem no cotidiano das empresas. Descritiva porque visa expor características sobre o perfil do gestor, relacionar as variáveis de acordo com a sua maneira de proceder para alcançar os objetivos definidos. E, classificou como os conflitos podem ser compreendidos e superados. Relatando as causas e prováveis consequências que a boa ou má gestão podem causar nos resultados das organizações.

Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica realizada com base nos seguintes materiais: livros, alguns artigos e com o apoio da internet, tendo como finalidade conseguir uma maior opção de informações sobre o tema desta pesquisa e ainda, esclareceu determinados fatos que de alguma forma, colaboram para que determinado fenômeno aconteça. De acordo com Vergara (2013), “a pesquisa bibliográfica, tem como recurso o uso de material de fácil acesso ao público em geral”.

## **5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

### **5.1. Método de coleta de dados**

Serão consideradas as informações que enriqueçam o conhecimento sobre gestão na empresa familiar, visando ampliar a noção do seu impacto nos resultados organizacionais. Segundo Vergara (2013), “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

<b>PRINCIPAIS GERADORES DE CONFLITOS</b>	<b>CAUSA/ EFEITOS</b>	<b>AÇÕES PREVENTIVAS</b>
<b>Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional</b>	<b>Baixo rendimento; Desmotivação profissional; Conversas informais; Absentéismo; Perca de talentos; Deficiência nos resultados</b>	<b>Plano de carreira  Pesquisa de satisfação</b>
<b>Desvalorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento</b>	<b>Pode levar ao estresse; Comprometer o desempenho, Retenção de novas ideias; Descumprimento de normas e metas forçando sua demissão</b>	<b>Feed back</b>

## 5.2 Tratamentos dos dados

Segundo Vergara (2013, p.59) o “tratamento dos dados referem-se àquela seção na qual se explicita como se pretende tratar os dados” eles serão abordados através de interpretações e análises das informações adquiridas de forma bibliográficas. O objetivo central é organizar sistematicamente os dados e as informações de forma que possibilite fornecer respostas à pergunta principal do trabalho de investigação, no qual possibilitará ao leitor uma reflexão de caráter consistente e amplo.

## 5.3. Técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes métodos:

Aplicação de um questionário em forma de perguntas, com objetivo de identificar quais os principais motivos que afetam negativamente o desempenho dos funcionários da Farmácia São Jorge em relação à falta de gestão organizacional, onde foi classificado em grau de 1 (menor) a 10 (maior) conforme a importância das fontes desmotivadoras e quais influenciam no seu desempenho/ comportamento e nos resultados da empresa.

#### **5.4 Análises dos dados**

Os dados dos formulários e documentos tiveram abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa levou em consideração as metas especificadas para o setor e os resultados obtidos. Os dados das entrevistas tiveram análise quantitativa, ou seja, os resultados foram baseados em documentos e informações dos pesquisados. As ferramentas utilizadas para esta análise foram os questionários com questões objetivas.

Para identificar as fontes potenciais de desempenho e os modelos de gestão dentro da farmácia São Jorge, foi aplicado um questionário com dez questões onde deveriam ser enumeradas de 1 (um) a 10 (dez) em função do grau de importância que cada alternativa lhe apresentava.

Questionário aplicado para identificar as fontes potenciais de desempenho e os modelos de gestão no período de abril a junho de 2016. Aplicou-se o questionário referente às fontes potenciais de baixo desempenho e a correlação da falta da gestão organizacional na produtividade dos empregados.

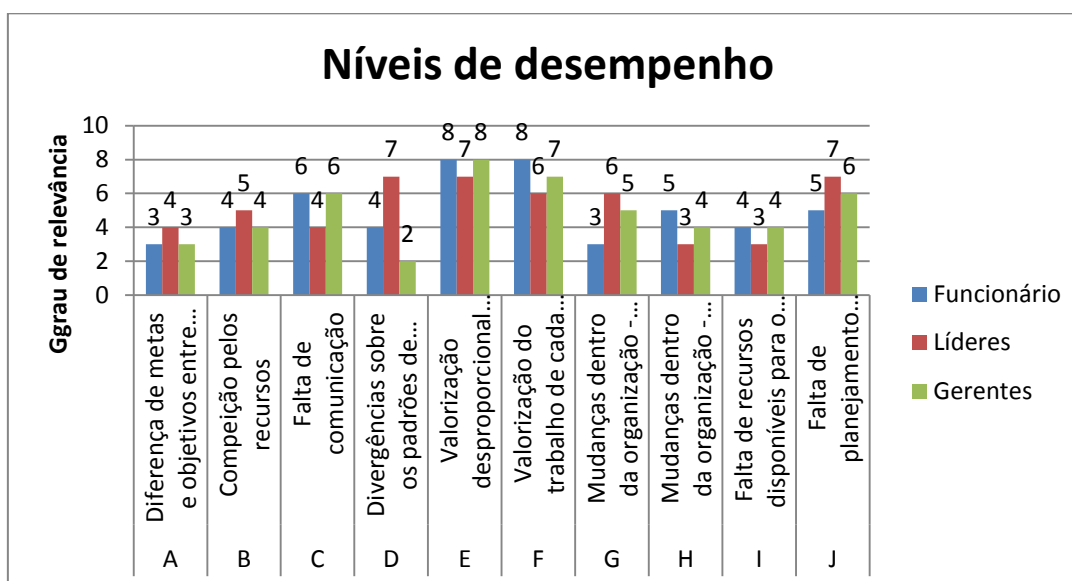
**6. POTENCIAIS MOTIVOS CAUSADORES DE BAIXO RENDIMENTO E BAIXA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DA FARMÁCIA SÃO JORGE.**

**Quadro 1 - Quadro resumo dos principais motivos que afetam negativamente o desempenho dos funcionários da Farmácia São Jorge em relação à falta de gestão organizacional.**

		<b>Funcionário</b>	<b>Líderes</b>	<b>Gerentes</b>
A	Diferença de metas e objetivos entre departamento de pessoal	3	4	3
B	Competição pelos recursos	4	5	4
C	Falta de comunicação	6	4	6
D	Divergências sobre os padrões de desempenho	4	7	2
E	Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional	8	7	8
F	Valorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	8	6	7
G	Mudanças dentro da organização - formas de trabalho / procedimentos	3	6	5
H	Mudanças dentro da organização - alteração de lideranças	5	3	4
I	Falta de recursos disponíveis para o trabalho	4	3	4
J	Falta de planejamento dentro do setor / departamento	5	7	6

Pesquisa aplicada (2016)

**Gráfico 1: Comparativo da influência no desempenho.**



Fonte: Pesquisa aplicada (2016)

Conforme os resultados mostrados pelo gráfico, observam-se as médias obtidas pelos empregados sobre cada pergunta realizada, onde podemos considerar um nível relevante para as questões E e F, pois apresentaram valores com alto potencial de baixo rendimento e desmotivação profissional.

A pergunta E (Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional), esta relacionada com o nível de valorização que os empregados têm sob a ótica de sua função em conformidade ou não com seu desempenho. O reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento de uma equipe. (PADILHA, 2015).

A pergunta F (Desvalorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento), esta relacionada com o nível de valorização que os empregados têm sob a ótica de sua função em conformidade ou não de ser reconhecido profissionalmente, sendo este financeiro, ou por promoção de cargo. Segundo Maslow, a auto realização profissional é a busca pessoal de cada indivíduo na tentativa de realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente como ser humano ao longo de toda a vida, por meio de tarefas válidas e virtuosas.

Mediante estes resultados, propõe-se como ações preventivas para o tratamento destas questões (E e F), descritas como potenciais geradoras de baixo

desempenho e desmotivação em relação a gestão organizacional, a criação de um plano de carreiras, onde o profissional poderá saber por quais etapas passará na hierarquia corporativa e quanto tempo ficará em cada uma delas, além das competências esperadas dele.

Um plano de carreira deve unir objetivos do funcionário e da empresa. Assim, o crescimento de ambos é potencializado.

Este plano é um programa estruturado que estipula o caminho que cada empregado vai percorrer dentro de uma organização, ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

Sugerem-se também como ações preventivas no tratamento das causas geradoras de baixo rendimento e desmotivação, a criação de uma pesquisa de satisfação com todos os empregados, com questões voltadas para valorização pessoal e profissional, respondidas de forma confidencial, e um cronograma de feed back, a fim de apresenta-los, os resultados da pesquisa.

Feed back é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. (*Dicionário da Língua Portuguesa* 2006, Porto, Porto Editora.).

O feed back esta relacionado a um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

Espera-se que estas ferramentas propostas possam ajudar no tratamento das ações potenciais de causar baixo rendimento e desmotivação, trazendo bem estar para as pessoas e bons resultados para a empresa.



## **7. RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO DOS DADOS.**

Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar as principais causas geradoras de baixo rendimento e desmotivação em relação a gestão organizacional na relação profissional da Farmácia São Jorge através de um questionário de perguntas relacionadas ao tema. Diante disso foi descrito conceitos de gestão organizacional e sugeridas ações preventivas como a criação de um plano de carreiras, pesquisas de satisfação e cronograma de feed back, para tratamento desses pontos conflitantes.

Esta proposta teve como objetivo minimizar ou anular os motivos que são causadores de gerações de baixo rendimento, e desmotivação para os empregados.

A prática de plano de carreira é um processo assertivo e com bons resultados, mediante a relação profissional, assim também como a elaboração de pesquisas de satisfação. O cronograma de feed back é um processo de baixo custo e de fácil aplicação por parte dos envolvidos, e seus resultados demonstram bons desempenhos profissionais.

A problemática deste artigo foi atendida e constatada que as questões que mais causam baixo rendimento e desmotivação, estão relacionadas à valorização pessoal e profissional por parte dos empregados.

Diante dos resultados apresentados, foi possível dizer que quando as empresas não adotam práticas de valorização e reconhecimento dos empregados, o desempenho e a motivação diminuem, afetando diretamente na geração de bons resultados.

Por isso conclui-se que a implantação dessas ferramentas propostas nas ações preventivas é de suma importância para as operações da empresa.

Esta pesquisa para o acadêmico foi de grande importância, e com uma oportunidade de ampliar os conhecimentos na área de gestão organizacional, mostrando na prática como é possível trazer bons resultados para a empresa utilizando ferramentas simples e eficazes no dia a dia.

Para a empresa este artigo revela a importância de que a motivação dos empregados pode afetar diretamente em seus resultados.

## **MANAGING ORGANIZATIONAL PHARMACY SÃO JORGE INSIDE**

### ***ABSTRACT***

Existing companies in Brazil today are mostly made up of families, and Ganhão the title of being responsible for moving much of the country's economy, because they are important for all sectors of the economy. The study analyzed a family business and thus their detailed management features. The research method was exploratory and descriptive, through questionnaire and interview and complemented with literature used for comparisons with the knowledge they hold several authors, thus obtaining an insight into the way the company's management. With this study, we report the causes and likely consequences of the lack of management can affect to people and to the company's results.

Keywords: Business Management. Family business. Results

## REFERÊNCIAS

BARCELOS, R. O RH, **a Formação e a Contratação de Sucessores Familiares** – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas, 2007.

BETHLEM, A. S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa.** Ci. Inf., São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, outubro/dez. 1994.

**Dicionário da Língua Portuguesa** 2006, Porto, Porto Editora

FORTES, B. J. et. al. **Gestão de empresas familiares**, 2013.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. (orgs.). **Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em conflito**, 2002.

HACK, F. A. **Gestão de Empresas Familiares de Pequeno Porte**, 2013.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

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

MACHADO, J. R. **A arte de Administrar Pequenos negócios.** Rio de Janeiro, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 491.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PADILHA, Ênio. **Valorização Profissional-** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014

POSNER, B. Z. KOUZES, J. M. **O Desafio da Liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RAHIM, M.A. **Gestão internacional em gestão de conflitos**, 2001.

RAIMUNDINI, S. L. A. **A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção**, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração** – 11 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## **ANEXO**

### **ANEXO A: QUESTIONÁRIO I**

Objetivo: Identificar fatores sobre a gestão da farmácia São Jorge que possam influenciar negativamente.

**Nota:** Este trabalho tem objetivo único de formação acadêmica visando exemplificar aspectos de gestão de uma determinada empresa.

#### **Fontes Geradoras de gestão**

Instruções: Numere as questões abaixo de 1 (menor) a 10 (maior) conforme o grau de importância das fontes geradoras de conflito e quais influenciam no seu desempenho / comportamento no ambiente de trabalho. Em sua opinião, quais são as principais fontes geradoras de conflito dentro da Organização e principalmente no setor?

<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>NOTA</b>
1- Diferença de metas e objetivos entre departamentos / pessoais	
2- Competições pelos recursos	
3- Falta de comunicação	
4- Divergências sobre os padrões de desempenho	
5- Valorização desproporcional de uma área dentro organizacional	
6- Valorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	
7- Mudanças dentro da organização - formas de trabalho / procedimentos	
8- Mudanças dentro da organização - alteração de lideranças	
9- Falta de recursos disponíveis para o trabalho	
10- Falta de planejamento dentro do setor / departamento	

Pesquisa aplicada (2016)

