



ANA CRISTINA GOMES DOS SANTOS REIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**TRANSIÇÃO DE LIDERANÇA E CONFLITOS EM UM
ESCRITÓRIO FAMILIAR: O Caso do Escritório Nascente**

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

Naviraí-MS

2024



TRANSIÇÃO DE LIDERANÇA E CONFLITOS EM UM ESCRITÓRIO FAMILIAR:

O Caso do Escritório Nascente

RESUMO

O caso do Escritório Nascente explora os desafios enfrentados por um empreendimento familiar localizado em Naviraí, Mato Grosso do Sul, que integra a gestão de loteamentos residenciais e propriedades rurais. Fundado nos anos 1980 por Moisés, o escritório se consolidou como uma peça central nos negócios familiares, mas atualmente lida com questões como centralização das decisões, conflitos interpessoais, alta rotatividade de colaboradores e dificuldades na transição de liderança para a nova geração. Com a participação crescente de Tiago e Lucas, filhos de Moisés, a família busca implementar práticas mais modernas de gestão e reduzir a dependência da figura do fundador. No entanto, as tensões organizacionais, combinadas com a necessidade de profissionalização, criam um cenário desafiador para o equilíbrio entre tradição e inovação. O estudo apresenta uma análise das relações interpessoais e do estilo de gestão do Escritório Nascente, propondo reflexões sobre como esses fatores impactam a eficiência operacional e o clima organizacional. Questões sobre liderança, cultura organizacional, retenção de talentos e integração da equipe emergem como cruciais para o futuro do empreendimento familiar.

Palavras-chave: Escritório familiar, liderança, cultura organizacional, conflitos interpessoais, gestão de talentos.



INTRODUÇÃO

O Escritório Nascente, localizado no município de Naviraí, Mato Grosso do Sul, é uma estrutura administrativa que representa os empreendimentos familiares liderados por Moisés, um empresário com décadas de experiência e raízes sólidas na região. Fundado na década de 1980, o escritório cresceu a partir da diversificação das atividades econômicas da família, que incluem a comercialização de terrenos em loteamentos residenciais, como o Residencial Flores e o Residencial Primavera, e a gestão de propriedades rurais.

Embora os negócios tenham se expandido ao longo dos anos, o Escritório Nascente enfrenta os desafios característicos de empreendimentos familiares. A centralização das decisões em Moisés, combinada com um estilo de liderança rígido, gera dificuldades na delegação de responsabilidades e na modernização das práticas de gestão. Ao mesmo tempo, o ambiente de trabalho apresenta tensões interpessoais entre os colaboradores e uma alta rotatividade de funcionários, problemas que dificultam a criação de uma equipe estável e produtiva.

Nos últimos anos, Tiago e Lucas, filhos de Moisés, têm buscado assumir papéis mais ativos na administração do Escritório Nascente, com o objetivo de profissionalizar a gestão e implementar práticas mais eficientes. Contudo, a transição de liderança e a adaptação às novas demandas organizacionais revelam a complexidade de equilibrar tradição e inovação, especialmente em um ambiente marcado pela diversidade de interesses e estilos de trabalho.

Este caso de estudo analisa o contexto do Escritório Nascente, explorando os desafios estruturais, culturais e de liderança enfrentados pelos gestores. A análise permite compreender como as relações interpessoais e o estilo de gestão impactam o desempenho do escritório, além de oferecer reflexões sobre possíveis caminhos para fortalecer sua operação e sustentabilidade no longo prazo.

A FAMÍLIA EMPREENDEDORA E O ESCRITÓRIO

Em 1980, Moisés e seus dois irmãos deixaram o estado do Paraná em busca de novas oportunidades em Naviraí, Mato Grosso do Sul. A primeira empreitada do grupo foi um escritório voltado à compra e venda de bovinos, situado no centro da cidade. Com o passar do tempo, Moisés diversificou suas atividades, adquirindo propriedades rurais na região. Parte dessas terras foi transformada em loteamentos residenciais: os Residenciais Flores 1, Flores 2 e o Residencial Primavera.

O Loteamento Flores, que inclui os atuais escritórios dos negócios familiares, ainda conta com lotes disponíveis para comercialização e é gerido em sociedade por Moisés e seu irmão Pedro. Já o Residencial Primavera está registrado no nome de Elizabeth, esposa de

Moisés e ex-professora aposentada. Apesar de sua contribuição histórica, Pedro reside atualmente em Nova Andradina e se envolve pouco nos negócios, limitando sua participação ao recebimento de porcentagens das vendas dos terrenos do Loteamento Flores.

A administração do Escritório Nascente, que integra os negócios relacionados aos loteamentos e às propriedades rurais, enfrenta os desafios típicos de empreendimentos familiares. Moisés, apesar de sua idade avançada, ainda é a principal referência na gestão, tomando decisões finais em conjunto com seus filhos, Tiago e Lucas, frutos de seu casamento com Elizabeth. Ambos estão progressivamente assumindo responsabilidades, mas enfrentam as dificuldades naturais de equilibrar a autoridade do pai com a necessidade de modernizar e expandir os negócios.

O Escritório Nascente conta com uma estrutura que reflete a diversidade dos empreendimentos familiares. Com cinco colaboradores distribuídos entre funções administrativas, financeiras e gerenciais, a equipe é liderada por Moisés, Tiago e Lucas como administradores, além de duas gerentes: Cristiane, esposa de Tiago, e Marina.

A organização do espaço físico do escritório está dividida em duas áreas principais. Na parte frontal, localizam-se a recepção e a sala de Moisés, além de uma área compartilhada onde atuam:

- Vitória, responsável pelo RH e Departamento Pessoal;
- Paulo, encarregado do faturamento e lançamento de notas;
- Lourdes, gestora financeira das fazendas;
- Lucas, administrador focado nas atividades das fazendas;
- Marina, gerente das operações do Loteamento Flores.

Essa área também é onde se concentram as operações administrativas das propriedades rurais de Moisés.

Na parte dos fundos do Escritório Nascente, funcionam as operações relacionadas ao Loteamento Primavera e a algumas contas pessoais da família. Nesse espaço, trabalham:

- Janice, responsável pelo setor financeiro, contratos e movimentações do Loteamento Primavera;
- Letícia, auxiliar administrativa, lidando com os contratos e movimentações dos Loteamentos Flores 1 e Flores 2;
- Cristiane, gerente do Loteamento Primavera;
- Tiago, administrador dos Loteamentos.

A complexidade de manter um escritório familiar com múltiplos negócios se reflete nos desafios diários de gestão e organização. Além de questões técnicas, como divisão de tarefas e controle financeiro, há também dificuldades relacionadas ao alinhamento de expectativas entre



diferentes gerações e à necessidade de profissionalizar a estrutura sem perder os laços familiares que fundamentam os negócios. A tomada de decisões ainda centralizada em Moisés e a coexistência de interesses individuais, como os de Pedro e Elizabeth, adicionam camadas de complexidade à administração. Essa dinâmica exige planejamento cuidadoso, comunicação constante e a implementação de práticas que equilibrem tradição e inovação para garantir a continuidade do Escritório Nascente.

A ENTRADA DE JANICE NO ESCRITÓRIO NASCENTE

Em 2005, após a consolidação dos loteamentos e do escritório da empresa no Loteamento Flores, as atividades empresariais comandadas por Moisés e Pedro se estabeleceram como um pilar familiar e comercial em Naviraí. Apesar do histórico de sucesso, o escritório enfrenta desafios estruturais, incluindo uma alta rotatividade de colaboradores, possivelmente associada ao estilo de liderança rígido e controlador de Moisés.

Em setembro de 2024, a empresa enfrentou a necessidade de preencher uma vaga de assistente administrativo financeiro, após a saída do profissional responsável pelas movimentações bancárias, pagamentos, lançamentos de contas e contratos do Residencial Primavera. Essa saída abriu espaço para o ingresso de Janice, que, até então, realizava um estágio em uma empresa de recrutamento e seleção e buscava uma oportunidade mais estável.

Janice encontrou a vaga por meio de uma publicação no LinkedIn feita por Tiago, filho de Moisés e administrador da empresa. Após enviar seu currículo, foi entrevistada por Tiago, que enfatizou a necessidade de um início imediato, dado que a atual colaboradora estava cumprindo aviso prévio e precisaria transferir o conhecimento das atividades. Apesar de não ter experiência na área financeira, Janice demonstrou entusiasmo e aceitou o desafio, reconhecendo a oportunidade de aprendizado.

Nos primeiros dias, Janice se dedicou a entender as demandas e desafios financeiros do setor, além de observar o comportamento e as dinâmicas da equipe. Durante suas pausas, notou que Letícia, outra colaboradora, não participava das interações com o restante da equipe. Ao questionar a razão disso, foi informada de um desentendimento passado entre Letícia e Lourdes, relacionado a uma documentação. Segundo a equipe, Letícia não assumiu a responsabilidade pelo erro, o que gerou um clima de desconfiança. Ainda assim, Janice optou por não tomar conclusões precipitadas, mantendo uma postura profissional em suas interações.

Além disso, Janice percebeu que o comportamento do restante da equipe parecia mudar em função de sua proximidade com Letícia, já que ambas compartilham a mesma sala de trabalho. Embora tentasse manter relações cordiais com todos, Janice começou a sentir um

distanciamento dos demais colaboradores, possivelmente motivado por receios de alinhamento com Letícia.

O ambiente do escritório apresenta outros desafios organizacionais. Tiago e Cristiane, que possuem cargos de liderança, passam grande parte do tempo fora do escritório devido a viagens e demandas externas. Essa ausência amplia o papel de Moisés, que frequentemente interfere nas rotinas dos colaboradores, solicitando tarefas fora das funções habituais. Essa conduta tem gerado desconforto entre os funcionários, especialmente os alocados na parte frontal do escritório, que lidam diretamente com Moisés.

Atualmente, o escritório enfrenta uma sobrecarga de tarefas em função da ausência de uma recepcionista e de uma auxiliar de limpeza, posições desocupadas após a saída da profissional responsável, que alegou pressões excessivas de Moisés como o principal motivo. Esse cenário tem contribuído para um ambiente de trabalho tenso, refletido na redução das interações entre os colaboradores e no aumento das queixas sobre o clima organizacional.

Para Janice, a convivência nesse ambiente requer equilíbrio e cautela. Embora enfrente um contexto de desconfiança velada e dinâmicas complexas de equipe, ela mantém seu foco nas atribuições do cargo e busca estabelecer uma postura neutra, visando minimizar conflitos e fortalecer seu papel no setor financeiro. Contudo, as dinâmicas de poder e as relações interpessoais no escritório continuam a representar um desafio significativo para a gestão e para o desenvolvimento da equipe.

A REUNIÃO ENTRE TIAGO E JANICE

No início de outubro de 2024, Tiago, administrador dos empreendimentos familiares e filho de Moisés, solicitou uma reunião com Janice para discutir sua percepção sobre os desafios do escritório. Tiago reconhecia a importância de ouvir a perspectiva de Janice, especialmente por ela estar há pouco tempo na empresa e, portanto, trazer uma visão menos influenciada pelos problemas históricos da equipe. Além disso, sua formação em Administração e experiência prévia em Recursos Humanos poderiam oferecer insights valiosos para a identificação de melhorias necessárias.

Durante a conversa, Tiago perguntou diretamente a Janice quais eram, em sua opinião, os principais desafios e pontos a serem aprimorados no escritório. Janice, com uma postura profissional e cuidadosa, pontuou os seguintes aspectos:

1. Alta Rotatividade de Colaboradores (Turnover)

- Janice destacou a frequência elevada de desligamentos e contratações, apontando

que isso afeta a continuidade e a produtividade do trabalho. Ela sugeriu que o escritório adote políticas mais claras de recrutamento e retenção, além de investir em treinamentos e ações de engajamento para reduzir o turnover.

2. Clima Organizacional Tenso

- Observou que o ambiente de trabalho é marcado por conflitos interpessoais e falta de integração entre os membros da equipe. Janice sugeriu a realização de ações para reconstruir o clima organizacional, como reuniões regulares de alinhamento e atividades que promovam a colaboração entre os funcionários.

3. Ausência de Liderança Presente

- Janice ressaltou a dificuldade da equipe em lidar com a ausência frequente de Tiago e Cristiane, além do impacto das interferências de Moisés, que muitas vezes desvia os colaboradores de suas funções principais. Ela sugeriu a designação de um ponto focal para liderança diária, capaz de gerenciar as demandas operacionais e atuar como intermediário entre a equipe e Moisés.

4. Falta de Pessoal em Posições Estratégicas

- A ausência de uma recepcionista e de uma auxiliar de limpeza foi apontada como um problema urgente, gerando sobrecarga para os colaboradores e afetando o andamento das atividades. Janice sugeriu priorizar a reposição dessas posições para aliviar a equipe existente.

5. Desorganização na Distribuição de Tarefas

- Janice comentou que há sobreposição de funções e falta de clareza nas responsabilidades individuais. A ausência de um organograma funcional dificulta a delimitação de tarefas e, conseqüentemente, gera insatisfação entre os colaboradores.

6. Gestão de Conflitos Insuficiente

- Ela pontuou que os desentendimentos entre os colaboradores, como o caso entre Letícia e Lourdes, não foram gerenciados adequadamente, resultando em um clima de desconfiança e divisões dentro da equipe. Como solução, sugeriu a criação de um canal de comunicação estruturado para tratar de conflitos de forma mais imparcial e profissional.

7. Dependência Excessiva de Moisés

- Janice observou que a centralização das decisões em Moisés limita a autonomia da

equipe e dificulta a modernização dos processos. Ela sugeriu a delegação gradual de responsabilidades, fortalecendo o papel de Tiago e Lucas na tomada de decisões operacionais.

8. Percepção Negativa Sobre a Liderança

- Comentou que a equipe muitas vezes se queixa do comportamento autoritário de Moisés, o que desmotiva os funcionários e cria uma barreira para a construção de um ambiente mais colaborativo. Janice sugeriu que Moisés, junto aos demais gestores, participe de ações para alinhar seu papel às necessidades atuais do escritório.

Ao final da reunião, Tiago agradeceu a Janice pela sinceridade e ressaltou que os pontos levantados são fundamentais para a elaboração de um plano de ação. Ele reconheceu que, como administrador, precisa tomar medidas para melhorar a estrutura e o clima organizacional, além de reforçar a confiança entre os membros da equipe. A reunião também serviu para fortalecer a posição de Janice como uma colaboradora estratégica e atenta às necessidades do escritório, alinhando suas habilidades com os objetivos de melhoria contínua da empresa familiar.

O PLANO DE AÇÃO DE TIAGO E LUCAS

No final de outubro de 2024, Tiago e Lucas, reconhecendo a urgência de melhorias no escritório, convocaram uma reunião estratégica com Janice e as duas gerentes, Cristiane e Marina. O objetivo era discutir e implementar ações que pudessem abordar os desafios identificados por Janice na reunião anterior, bem como resolver problemas operacionais que já vinham impactando a equipe.

Tiago iniciou a reunião ressaltando a importância de construir um ambiente de trabalho mais funcional e colaborativo, e pediu a todos que contribuíssem com ideias. Janice apresentou um resumo dos principais problemas e, com base nisso, a equipe sugeriu um conjunto de ações, que foram discutidas e priorizadas.

1. Definição de Funções e Reestruturação de Tarefas

- Descrição da ação: Foi decidido criar um organograma funcional detalhado, que definisse claramente as responsabilidades de cada colaborador. Janice ficou encarregada de desenvolver o documento, com apoio de Marina, para garantir que todos os funcionários soubessem suas atribuições.

- Resultados: A implementação teve um impacto positivo. Os colaboradores relataram maior clareza em suas atividades e redução de conflitos sobre responsabilidades. No entanto, alguns

ajustes ainda foram necessários para lidar com áreas de sobreposição, como entre as tarefas administrativas de Letícia e Lourdes.

2. Contratação de uma Recepcionista e Auxiliar de Limpeza

- Descrição da ação: Foi aprovado o preenchimento imediato das vagas de recepcionista e auxiliar de limpeza, priorizando perfis que se adequassem ao estilo do escritório. Cristiane ficou responsável pelo processo seletivo.

- Resultados: A contratação da recepcionista foi bem-sucedida e trouxe alívio para a equipe, que passou a ter suporte no atendimento inicial. Contudo, a auxiliar de limpeza contratada pediu demissão após duas semanas, alegando dificuldades com as exigências de Moisés. Isso reacendeu o debate sobre o impacto do estilo de liderança na retenção de funcionários.

3. Criação de Pausas Organizadas e Espaços de Integração

- Descrição da ação: Foi instituída uma pausa obrigatória para café em dois horários específicos do dia, com o intuito de promover a integração da equipe. Além disso, decidiu-se reorganizar a área do escritório, ampliando o espaço da copa para permitir que todos pudessem se reunir no mesmo ambiente.

- Resultados: A ação teve um efeito inicial positivo, mas encontrou resistência de alguns colaboradores, especialmente Letícia, que continuou preferindo fazer sua pausa separadamente. Isso gerou frustração em parte da equipe e expôs a necessidade de um trabalho mais profundo de integração.

4. Treinamento de Liderança e Gestão de Conflitos

- Descrição da ação: Foi sugerido que Moisés participasse de um treinamento voltado para liderança e gestão de conflitos, junto com Tiago e Lucas, para alinhar o estilo de gestão às necessidades da equipe. Tiago ficou responsável por buscar uma consultoria externa para conduzir o treinamento.

- Resultados: Moisés demonstrou resistência inicial à ideia, mas concordou em participar de uma sessão experimental. O treinamento foi considerado positivo por Tiago e Lucas, mas Moisés continuou a apresentar comportamentos autoritários no dia a dia, o que reduziu o impacto das ações.

5. Revisão dos Processos de Comunicação Interna

- Descrição da ação: Janice sugeriu a criação de um canal de comunicação interna para facilitar o fluxo de informações e permitir que os colaboradores relatassem problemas de forma

anônima, quando necessário. A plataforma escolhida foi um sistema de feedback digital acessível a todos.

- Resultados: A implementação da ferramenta foi bem recebida, mas muitos colaboradores ainda hesitavam em utilizá-la, temendo represálias. Isso evidenciou a necessidade de reforçar a confiança no ambiente organizacional antes de esperar adesão completa.

LIÇÕES APRENDIDAS E PRÓXIMOS PASSOS

Após um mês de implementação, ficou claro que algumas ações trouxeram melhorias imediatas, enquanto outras esbarraram em barreiras culturais e comportamentais. Tiago e Lucas concluíram que os desafios do escritório exigem uma abordagem contínua, com ajustes e novos esforços.

Entre os próximos passos, os irmãos destacaram a necessidade de:

1. Realizar encontros periódicos para acompanhar o progresso das ações e recolher feedbacks.
2. Investir em um trabalho de mediação de conflitos mais estruturado, com apoio de um profissional externo.
3. Reavaliar o papel de Moisés na rotina operacional e buscar formas de reduzir sua interferência direta nas atividades do dia a dia.
4. Promover novos treinamentos e capacitações para a equipe, priorizando o desenvolvimento de habilidades de integração e trabalho colaborativo.

A reunião e as ações implementadas foram o início de uma tentativa mais estruturada de reorganizar o escritório familiar. Apesar dos desafios encontrados, o processo mostrou-se essencial para identificar limitações e traçar caminhos que alinhem as expectativas da equipe às necessidades do negócio.

E AGORA?

As ações implementadas no Escritório Nascente representam um primeiro passo para enfrentar os desafios estruturais e comportamentais que vinham impactando a rotina e o clima organizacional. Medidas como a definição de funções, a criação de espaços para integração e a revisão dos processos de comunicação interna trouxeram avanços importantes, como maior clareza nas responsabilidades e tentativas de melhorar as interações entre os colaboradores. No entanto, algumas iniciativas, como a contratação de novos funcionários e o treinamento de liderança, enfrentaram barreiras, destacando a complexidade dos problemas relacionados ao estilo de gestão e à cultura organizacional vigente.

Os desafios no Escritório Nascente ainda persistem. O ambiente de trabalho continua marcado por tensões interpessoais e resistência às mudanças, enquanto a forte influência de



Moisés sobre a rotina operacional sobrecarrega e desmotiva os colaboradores. A centralização das decisões em Moisés limita o desenvolvimento de Tiago e Lucas como líderes, dificultando a implementação de um modelo de gestão mais moderno e descentralizado. Além disso, os conflitos interpessoais e a falta de integração plena entre os membros da equipe revelam a necessidade de um trabalho mais consistente de reconstrução do clima organizacional e fortalecimento da confiança entre os colaboradores.

Com base nesse contexto, as seguintes questões são fundamentais para a continuidade do Escritório Nascente:

1. Como a liderança do Escritório Nascente pode ser reorganizada para reduzir a dependência de Moisés e permitir que Tiago e Lucas assumam um papel mais estratégico na gestão?
2. Quais estratégias podem ser adotadas para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e integrado, minimizando os conflitos interpessoais existentes?
3. De que forma a cultura organizacional do Escritório Nascente pode ser transformada para atender às demandas de um ambiente mais profissional e menos centralizado?
4. Como o Escritório Nascente pode estruturar a transição de liderança para superar os desafios de sucessão e transformar o clima organizacional, promovendo um ambiente mais equilibrado e produtivo?

O futuro do Escritório Nascente depende de sua capacidade de equilibrar as raízes tradicionais representadas por Moisés com a necessidade de adaptação e inovação lideradas pela nova geração. As respostas a essas questões serão determinantes para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos familiares em um mercado competitivo e em constante transformação.

REFERÊNCIAS

**O caso de ensino é uma ficção baseada em fatos reais. Neste caso não foi possível usar referências, apenas relatos dos envolvidos.*