

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

**Etec Itaquera II**

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

**GIOVANNA ALVES CLOVIS  
JULIANA PEREIRA DE SOUZA  
LAIS FIRMINO DA SILVA  
MARCO ANTONIO RODRIGUES RIBEIRO  
NATHALIA GOMES DE LIMA  
TAUANY CRISTINE ALVES DE PAIVA**

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES**

**São Paulo**

**2023**

GIOVANNA ALVES CLOVIS

JULIANA PEREIRA DE SOUZA

LAIS FIRMINO DA SILVA

MARCO ANTÔNIO RODRIGUES RIBEIRO

NATHALIA GOMES DE LIMA

TAUANY CRISTINE ALVES DE PAIVA

## **GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o curso Técnico em administração da ETEC Itaquera II e realizado como requisito parcial para obtenção do título de técnico em administração.

Orientador: Igor Fagner Duarte da Silva

**São Paulo**

**2023**

## **RESUMO**

O estudo relacionado a empresas familiares tem ganhado espaço no mundo acadêmico e corporativo, isso porque este tipo de negócio, com suas peculiaridades, compõe grande parte do PIB nacional. Por isso, cabe destacar algumas características de empresas familiares bem como alguns problemas que são atrelados ao ramo da gestão de pessoas. O objeto deste trabalho foi, basicamente, compreender como as relações familiares podem influenciar nos mais variados ambientes de trabalho, mais especificamente no clima e cultura organizacional. Desse modo, através de uma abordagem qualitativa, por intermédio de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, o trabalho foi realizado com o fito de identificar soluções para as questões apresentadas. Pode se dizer que, de certo modo, a realidade observada no ambiente da empresa familiar – a Panificadora Pandora – possui características muito dispersas quando comparado ao de outros tipos de negócio, isso porque são envolvidos aspectos como laço afetivo na tomada de decisão.

Palavras-chave: Empresas familiares, empreendedorismo, família, estudo de caso e relações interpessoais.

## **ABSTRACT**

The study related to family businesses has gained space in the academic and corporate world, because this type of business, with its peculiarities, makes up a large part of the national GDP. Therefore, it is worth highlighting some characteristics of family businesses as well as some problems that are linked to the field of people management. The object of this work was, basically, to understand how family relationships can influence the most varied work environments, more specifically in the organizational climate and culture. Thus, through a qualitative approach, through bibliographic research and a field research, the work was carried out with the aim of identifying solutions to the issues presented. It can be said that, in a way, the reality observed in the environment of the family business – the Pandora Bakery – has very dispersed characteristics when compared to other types of business, because aspects such as affective ties are involved in decision-making.

Keywords: Family businesses, entrepreneurship, family, case study and interpersonal relationships.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos.....	5
1.1.1 Objetivo Geral.....	5
1.1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.2. Justificativa.....	6
1.3. Problemática .....	6
1.4. Hipóteses .....	8
1.5. Metodologia.....	8
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Administração.....	9
2.2 Papel Do Administrador .....	9
2.3 Administração Empreendedora.....	10
2.4 Administração Científica .....	11
2.4.1 Remuneração.....	12
2.5 Teoria Clássica .....	12
2.6 Teoria Burocrática.....	14
2.7 Relações Humanas .....	15
2.8 Sistemas .....	15
2.9 Gestão De Pessoas .....	16
2.10 Empresas Familiares .....	18
2.11 Inteligência Emocional .....	19
2.12 Família .....	20
2.13 Empreendedorismo .....	21
2.14 Inovação .....	22

2.15 Diversidade .....	22
2.16 Gestão Financeira.....	22
2.17 Clima Organizacional .....	23
2.18 Hierarquia Das Necessidades .....	24
2.19 Cultura Organizacional .....	25
2.20 Recrutamento E Seleção .....	26
2.21 Sucessão .....	26
2.22 Hierarquia.....	27
2.23 Problemas Na Organização .....	28
2.24 Tomada De Decisão .....	28
2.25 Governança Corporativa Em Empresas Familiares .....	29
2.26 Competência Interpessoais No Ambiente De Trabalho .....	30
2.27 Missão .....	30
2.28 Visão .....	31
2.29 Valores .....	31
2.30 Matriz Swot.....	31
2.31 Planejamento Estratégico .....	32
2.32 Papel Das Lideranças Na Gestão Estratégica De Pessoas .....	33
2.33 A Área De Gestão De Pessoas Com Parceria Estratégica .....	33
2.34 Administração Da Transformação Organizacional .....	34
2.35 O Profissional De Gestão De Pessoas Como Designer Organizacional .....	35
2.36 Gestão Estratégica De Pessoas.....	35
2.37 Responsabilidade Social Corporativa .....	35
2.38 Papeis E Relacionamentos Familiares .....	37
2.39 Direção Da Empresa Familiar .....	37
2.40 Gestão Profissional Da Empresa Familiar .....	38

2.41	Gestão Do Crescimento Das Pequenas Empresas.....	39
2.42	Direção E Gestão Profissional Da Empresa Familiar .....	39
2.43	Controle.....	40
2.44	Avaliação Do Desempenho Financeiro.....	40
2.45	Comunicação.....	40
2.46	Liderança.....	41
2.47	Liderança E Os Sete Hábitos Das Pessoas Altamente Eficazes.....	41
2.48	Organizações De Aprendizagem.....	42
2.49	Qualidade De Vida No Trabalho .....	43
2.50	Ambiente De Trabalho E Produtividade .....	43
2.51	Capacitação De Pessoas Em Empresas .....	43
2.52	Trabalho Em Equipe .....	43
2.53	Organização No Ambiente De Trabalho.....	44
2.54	Consultorias Especializadas Em Empresas Familiares .....	45
<b>3.</b>	<b>A CONSULTORIA .....</b>	<b>46</b>
3.1	Family Work Company.....	46
3.2	Estudo De Caso.....	47
3.3	Empresa Objeto De Estudo – Panificadora Pandora.....	48
3.3.1	Entrevista .....	49
3.3.2	Análise Swot (Fofa) .....	50
3.3.2.1	Questionário Sobre O Clima Organizacional.....	51
3.3.2.2	Problemas Encontrados.....	58
3.3.3	Soluções .....	60
3.3.3.1	Planejamento Estratégico .....	60
3.3.3.2	Plano De Ação – 5w2h.....	62
3.3.3.3	Criação De Um Setor De Recursos Humanos .....	63

3.3.3.4 Governança Corporativa .....	64
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar é aquela cuja administração é gerenciada por membros de uma ou mais famílias. Dentre os três tipos de empresas familiares, que logo serão abordadas, o principal objetivo destas é a sobrevivência, muitas dessas organizações não visam ao crescimento no mercado, apenas a própria subsistência dos colaboradores. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em dados do ano de 2021, 9 em cada 10 empresas no Brasil possuem característica familiar. Não é de hoje que muitas organizações acabam enfrentando problemas em relação a gestão de pessoas, justamente pelo fato de que algumas destas não veem seus funcionários como peça fulcral, e que sem eles é impossível o desenvolvimento da empresa - vemos uma corporação como um organismo vivo em que todas as partes são fundamentais por desempenharem determinada função -, além disso, em empresas familiares, alguns dos problemas internos são fomentados pelo envolvimento de laços afetivos nas tomadas de decisões.

### 1.1. Objetivos

#### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar como as relações familiares influenciam na cultura e no clima organizacional de empresa. Bem como destacar os pontos de melhorias relacionados à gestão de pessoas. Isso ocorrerá através da exploração da dinâmica de uma empresa familiar, como de fato a relação afetiva interfere nas relações profissionais.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender quais são os principais conflitos relacionados à gestão de pessoas em empresas familiares;
- Mapear as possíveis soluções para os problemas estudados de gestão familiar, tais quais: problemas de sucessão, má conduta no ambiente de trabalho, ausência de práticas de inteligência emocional e envolvimento da afetividade na tomada de decisão;
- Entender quais os papéis que os membros da família podem desempenhar dentro da empresa com a definição clara de suas funções e como poderão auxiliar na comunicação, eficiência no trabalho e otimização do tempo.

## 1.2. Justificativa

A temática gestão de pessoas em empresas familiares, além de atual é muito relevante para os estudos em administração. Isso por que as empresas familiares apresentam uma parcela notória da economia brasileira, de acordo com a “TV Brasil”, elas são responsáveis por cerca de 65% do PIB nacional. Empresas familiares no geral contribuem muito para o mercado brasileiro, entretanto, por problemas relacionados à aspectos da gestão de pessoas, muitas delas acabam não obtendo sucesso. Por isso, o bom desempenho do setor de gestão de pessoas em uma empresa é fundamental para que ela dê certo e se mantenha no mercado onde atua.

A gestão de pessoas é importante em diversos âmbitos empresariais, tais quais: recrutamento e seleção, comunicação interpessoal, entre outros processos organizacionais. Com enfoque em empresas familiares, tais processos precisam ser muito melhorados e tratados de forma mais formal. Segundo autores como Armstrong (2009), a área de gestão de pessoas tem assumido um papel fulcral pois cria e renova suas políticas e práticas, direcionando-as cada vez mais aos interesses de seus empregados, considerando que eles são os atores principais no alcance de resultados, por serem produtores de conhecimento, inovação e capacidade organizacionais. Logo, para que o objetivo da empresa seja devidamente alcançado, a área de recursos humanos precisa estar em conformidade com as boas práticas de gestão atuais, afinal uma boa gestão é fundamental em qualquer empresa, pois auxilia os funcionários para que estes apresentem um retorno na sua produtividade, realizando as metas e objetivos empresariais. Portanto, é necessário entender quais as necessidades que a área de gestão de pessoas apresenta, quais são seus conceitos mais atuais e como estes podem ser aplicados em uma empresa familiar. Sendo assim, será possível entender quais as demandas que uma empresa familiar apresenta para alcançar o objetivo deste trabalho.

## 1.3. Problemática

A reflexão acerca da má efetividade da gestão de pessoas em empresas familiares é uma questão da administração de empresas, que vem ganhando espaço no mundo corporativo e acadêmico. É muito comum que, hoje, sejam encontrados muitos estudos sobre este tipo de organização seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Por isso, é muito relevante que sejam analisados os fatores que levam este tipo de empresa a não obter sucesso no mercado, e um deles é a falha no processo de sucessão. Segundo dados da consultoria de PwC, cerca de 75% de empresas familiares acabam fechando após reconhecerem problemas com o novo presidente

sucessor da organização. Mesmo hoje, em 2023, em que o acesso à informação é muito facilitado por intermédio da internet, muitos não reconhecem a importância que a gestão de pessoas tem nas grandes e pequenas empresas. Nas empresas familiares é muito comum que não exista um setor específico que trate deste assunto, geralmente é o presidente, dono da empresa, que desempenha toda a dinâmica de recursos humanos. Apesar de empresas de caráter parental terem suas vantagens, quando comparadas à negócios de modelos tradicionais apresentam muitas adversidades no que diz respeito a administração organizacional.

Segundo Domingos Ricca:

Quando os dirigentes-chaves são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum [...], entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial [...]. É possível surgirem níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias saudáveis. (RICCA, D.)

Uma empresa familiar, segundo Robert G. Donnelley (1967), geralmente não possui uma organização interna bem definida e que, muitas vezes por estarem começando no mercado, não têm setores devidamente formalizados, acabam havendo problemas no que tange a questão do relacionamento entre gerentes, funcionários, entre outros. Além disso, ainda existe a questão da influência que os graus de parentesco exercem sobre as opiniões e decisões tomadas pelos representantes corporativos. Isso é evidenciado na questão de sucessão de cargos mais altos, como o de CEO, que raramente possui um processo seletivo para a escolha do sucessor, normalmente cargos assim são passados de forma hereditária, ou seja, de pai para filho.

De acordo com o SEBRAE (2016), os pontos que influenciam na má gestão das empresas familiares são:

- O conflito de se separar aspectos do negócio com aspectos familiares.
- Falta de liderança eficaz.
- Falta do planejamento adequado.
- Falta de preparo e formação dos possíveis sucessores.
- Contratações ligadas a laços afetivos.
- Dificuldade em encarar as necessidades de eventuais mudanças.

Dentro de uma empresa familiar é muito comum colaboradores que tenham um vínculo parentesco com os líderes, se sintam a vontade dentro da empresa, como se não houvesse razão com o que se preocupar, deixando a formalidade de lado, desenvolvendo um vício com o excesso de informalidade, como a falta de comprometimento e desordem na definição de processos. Ademais, este problema está relacionado com a dificuldade do relacionamento entre funcionários, ocasionada pela falta de distinção entre trabalho e família, a hierarquia pode ser prejudicada levando a conflitos sobre a organização hierárquica da empresa.

#### 1.4. Hipóteses

A implantação de práticas de inteligência emocional na rotina dos membros da equipe da empresa, auxiliará nas decisões que terão um cunho mais técnico do que afetivo;

A adoção de um setor de recursos humanos não familiar poderá proporcionar uma visão holística acerca da contratação de funcionários sem ligação parental;

A qualificação profissional contínua por parte dos colaboradores da empresa familiar, diminuirá a ocorrência de problemas relacionadas à falta de profissionalismo da equipe.

#### 1.5. Metodologia

O presente trabalho tem como propósito influenciar e incentivar pequenas empresas familiares a melhorarem a sua organização interna, com enfoque no setor de gestão de pessoas, a fim de proporcionar uma melhor comunicação, relacionamento interpessoal e inteligência emocional por parte dos colaboradores.

Ademais, esta pesquisa possui cunho explicativo e exploratório, uma vez que objetiva a exploração da dinâmica de uma empresa familiar, tal qual a sua organização e setor de recursos humanos, caso possua, ou até a definição de sucessores. Isso será possível através de uma abordagem qualitativa que, por meio de um estudo de caso, serão expostos os problemas que uma organização de caráter familiar enfrenta. Outrossim, o método de pesquisa utilizado neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, que, para Severino (2000) procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, tais quais artigos, revistas e livros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Administração

A administração é fundamental para que um negócio de certo, ela é a primeira coisa com que um empreendedor deve se preocupar, para Chiavenato, o único caminho para se alcançar a excelência é através de uma boa organização administrativa.

A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. (STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999).

Divergindo de tal conceituação, Idalberto Chiavenatto (2007) defende que administração não é apenas esse processo de planejamento, organização e liderança, ela, além de ser uma ciência, é também uma arte e uma técnica. Arte porque administrar requer certa inteligência, elegância e beleza, e técnica porque requer ferramentas concretas e conceituais.

Além disso, o autor, diferente dos demais autores, não trata da administração como um processo repetitivo que só visa a organização e o planejamento – como um ciclo vicioso. Chiavenatto (2007) diz que a administração se encaixa mais na definição de sistema, isto é, “uma conjugação de diversas variáveis, que levam a um resultado em comum”. Por conseguinte, o autor vê a figura do administrador como uma peça fulcral em qualquer tipo de organização humana, seja ela uma empresa, família etc., a pessoa que exerce a função de líder, organizadora e planejadora, já pode ser considerada um administrador – desempenhando funções de diversos âmbitos, à exemplo: gerente, chefe, supervisor de turma, líder de equipe.

### 2.2 Papel do administrador

Conforme Idalberto Chiavenato “o administrador faz diagnósticos de situações, define estratégias, planeja sua execução, dimensiona recursos, resolve problemas, gera inovação e competitividade e agrega valor ao negócio.” Saber supervisionar tarefas é muito mais além do que somente monitorar o trabalho de outra pessoa, ou como muitos pensam, apenas “grampear papéis”.

“Contudo, administrar é muito mais do que uma função de supervisão de pessoas, de recursos ou de atividades. Não se trata apenas de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas, principalmente, de conduzir uma organização inteira rumo ao

sucesso através da competitividade e da sustentabilidade do seu negócio.”  
(CHIAVENATO; Idalberto, 2006, pt. 1).

A administração é a base para qualquer planejamento de negócio ou de vida. Por exemplo, caso um empreendedor decida gerir uma empresa que seja somente ele a linha de frente, além de um empreendedor ou empresário, ele será também um grande administrador, pois a partir daquele momento, a gestão de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais terá que partir dele “[...] o administrador é, ao mesmo tempo, preditor, planejador, tomador de decisões sobre recursos, criador de competências, organizador, dirigente e controlador.” (CHIAVENATO; Idalberto. Administração para não administradores. 20xx).

O escritor Idalberto Chiavenato ainda comenta em seu livro “Princípios da Administração” sobre o acadêmico canadense Henry Mintzberg, que durante uma pesquisa com um pequeno grupo de altos executivos, desenvolveu três papéis fundamentais que o administrador precisa desempenhar: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. (Chiavenato, pt. 1).

1. Papéis interpessoais: estão focados nas habilidades humanas. Têm relação com o modo como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados, clientes e fornecedores.

2. Papéis informacionais: são as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Trata-se de como o administrador intercambia e processa as informações que envia e recebe de outras pessoas dentro e fora da organização.

3. Papéis decisórios: o administrador enfrenta situações em que deve fazer escolhas ou opções que requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Os papéis decisórios referem-se à forma como o administrador utiliza a informação em suas tomadas de decisão.

### 2.3 Administração empreendedora

Segundo o SEBRAE (2021), “Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade.”

Atualmente o crescimento do empreendedorismo tem sido evidente por vários fatores, sejam eles a vontade de “ser seu próprio patrão” ou até mesmo por necessidade ou escolha. Segundo a edição 2022 do relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2022, realizado pelo Sebrae e pela Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão

de Pequenas Empresas (Anegepe), cerca de 67% da população adulta no Brasil é empreendedora.

Ainda, a Estácio diz que: “Administração empreendedora é uma abordagem que busca estimular a inovação e o espírito empreendedor dentro das empresas, criando um ambiente de negócios mais dinâmico e adaptável às mudanças do mercado.”

De acordo com Ricca (2015), o espírito empreendedor não é uma característica de personalidade, vai muito mais além disso. “Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a se comportar de forma empreendedora.” (Ricca, 2015, cap. 2). O autor ainda complementa:

A administração empreendedora envolve aspectos culturais, psicológicos, econômicos e tecnológicos. O espírito empreendedor está relacionado com a satisfação de alguma necessidade, com a disposição para enfrentar crises, com a exploração de oportunidades, com a simples curiosidade ou com o acaso.” (Ricca, 2015, cap. 2)

#### 2.4 Administração científica

A da administração científica, de acordo com Antonio de Lima (2022), esta intrinsecamente ligada às revoluções industriais. Seu principal fundador, Frederick W. Taylor, buscava um meio de aumentar a eficiência e a competitividade, buscando sempre o melhor aproveitamento de recursos como tempo, dinheiro e mão de obra. Inicialmente, Taylor focava nos processos, posteriormente, estabeleceu alguns princípios que visavam a generalização através de experimentos. Esses experimentos foram 3, sendo eles:

1. Atribuir a cada funcionário uma determinada função;
2. Cobrar de cada colaborador uma produção igual ou superior à estipulada;
3. Remunerar cada trabalhador com uma quantia proporcional ao seu trabalho.

Nesse período, a produção era em larga escala, não era como atualmente em que se produz por demanda. Por isso, a teoria de Taylor buscava um meio de se produzir muito, em pouco tempo, daí surgiram algumas características que são atreladas a esta teoria, das quais podem ser citadas a padronização de ferramentas, mão de obra especializada, entre outras. Segundo Taylor, os problemas relacionados a baixa eficiência e baixa produtividade, estavam ligados ao fato de que os colaboradores estavam insatisfeitos com o seu trabalho e com a sua remuneração, eles a

consideravam injusta devido ao grande volume de trabalho e, muitas vezes, a exposição a condições insalubres laborais.

A partir daí, Taylor passou a dar um enfoque maior no estudo de movimentos e tempos, em que ele cronometrava o tempo que o operário plenamente apto levava para desempenhar determinada função, então ele padronizava este tempo para todos os funcionários que desempenhavam aquela mesma função, visando a diminuição máxima do desperdício de tempo na produção, ele determinou que para acabar com o desperdício de tempo era necessário eliminar, por exemplo, movimentos inúteis. Frederick Taylor, ao contrário de Fayol, estava a organização de baixo para cima, dando um enfoque maior no nível operacional e depois no tático e estratégico. Os três princípios fulcrais da administração científica eram:

1. Substituição do critério individual do operário por uma ciência; 2. Seleção e aperfeiçoamento científicos do trabalhador, que é avaliado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher os processos e aperfeiçoar-se por sua conta; 3. Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, pautados nas leis científicas desenvolvidas, em vez da adoção de medidas isoladas. (RIBEIRO, A. 2016)

Segundo a PUC (2023), o tempo gasto para fabricar um automóvel antes da teoria de Taylor era de 500 minutos, após a aplicação dos métodos dispostos pela administração científica, em 1909, o tempo passou a ser de apenas 2 minutos. Pelo trabalho ser extremamente especializado, ou seja, cada funcionário desempenhava apenas uma função, os colaboradores acabavam por desenvolver algumas doenças relacionadas ao movimento repetitivo e problemas relacionados à ergonomia.

#### 2.4.1 Remuneração

Anteriormente, a remuneração nas fábricas consistia no pagamento por peças, isto é, o trabalhador recebia parte do produto como “salário”. Após a teoria de Taylor, ficou comum o estabelecimento de padrões de produção que serviam de base para os pagamentos. Para adotar este sistema foi necessário especializar cada vez mais o trabalho, e ainda, os funcionários mais produtivos ganhavam mais do que aqueles que eram menos produtivos.

#### 2.5 Teoria clássica

De acordo Thiago Coutinho (2022), foi a teoria clássica da administração, elaborada por Henri Fayol, que enfatizou a necessidade de estruturação da organização. É ela quem estuda e mapeia as funções dos líderes e gestores. A administração, segundo Fayol, possui 14 pilares:

1. Divisão do trabalho: seguindo os pressupostos iniciais de Frederick Taylor, a divisão do trabalho diz respeito a especialização de um funcionário, na medida em que, quanto mais especializada a sua função, mais bem desempenhada ela será;
2. Autoridade: a autoridade está diretamente ligada ao nível hierárquico que uma pessoa ocupa, quanto maior o seu cargo, maior a sua responsabilidade, e, conseqüentemente, maior o poder de dar ordens e estabelecer direções;
3. Disciplina: a falta de disciplina gera o caos, regras de conduta devem ser criadas para os colaboradores;
4. Unidades de comando: cada funcionário deve ter apenas uma figura de liderança direta, de modo que não haja ordens contraditórias;
5. Unidade de direção: todos os funcionários devem seguir em direção para um único objetivo, estabelecido pelo planejamento estratégico;
6. Subordinação dos interesses individuais: o interesse organizacional prevalece sobre o desejo indivíduo;
7. Remuneração: as empresas devem estabelecer remunerações justas para os seus colaboradores;
8. Centralização: as decisões mais importantes sempre devem ser tomadas pelos cargos mais altos da organização, além de ser função destes mesmos cargos cobrar e delegar que os funcionários realizem seu trabalho;
9. Linha de comando: organização hierárquica vertical, na qual sempre prevalece a autoridade com o maior cargo;
10. Ordem: gestão de processos baseada em regras, locais e funções pré-determinadas;
11. Equidade: princípio de isonomia entre colaboradores;
12. Estabilidade dos colaboradores: A empresa precisa garantir estabilidade para os colaboradores, quanto mais estáveis menor a necessidade de contratação de novos funcionários;
13. Iniciativa: princípio embasado na capacidade que cada colaborador tem de executar um plano, tomar iniciativa de algo;

14. Espírito de equipe: Princípio guiado pela “união” dos colaboradores, todos estão trabalhando em prol de um único objetivo.

A Teoria Clássica da Administração, idealizada por Henry Fayol, tem como base a busca por máxima eficiência através da visão do Homem Econômico. Ou seja, considera o ser humano como racional e com focos racionais. [...] No entanto, as maiores críticas estão relacionadas ao fato de que ela ignorava muitos aspectos ligados aos colaboradores, como por exemplo: A importância de uma comunicação assertiva e transparente; A possibilidade de equipes autogerenciadas, com autonomia e liberdade; Incentivo e motivação dos colaboradores em diversos aspectos, como saúde mental e bem-estar; Desenvolvimento do espírito de liderança humanizada e empática. Sendo assim, toda organização de hoje precisa ir além da base do pensamento administrativo. Explorando também ideias mais recentes que evoluíram de acordo com o mercado de trabalho. (COUTINHO, T. 2022).

## 2.6 Teoria burocrática

Desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber, a teoria burocrática da administração consiste na estruturação formalizada da organização. Esta teoria, segundo Laiana Carvalho (2017), está vinculada ao conceito de dominação de Weber, que, basicamente, é a expressão de um dominador (mandante) e um dominado. A dominância weberiana é algo análogo ao “poder de mando”, em que: manda quem tem mais poder.

“A burocracia de Weber podia ser definida da seguinte forma: aparato técnico-administrativo, formado por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro do sistema”. (CANCIAN, R.).

De acordo com Weber, a organização precisava ter certos aspectos para evitar problemas na comunicação e a parcialidade na tomada de decisão, sendo eles:

- Direitos e deveres têm que estar especificados de acordo com cada função exercida;
- A contratação de funcionários deve ter um embasamento técnico, isto é, contratar com base em competências e habilidades;
- Caso dois ou mais funcionários exerçam a mesma função, ambos devem receber o mesmo salário;
- As promoções acontecem com base em normas e regras, com critérios que divergem da afetividade e relacionamento pessoal.

## 2.7 Relações humanas

A teoria das relações humanas, segundo Stoner e Freeman (1999), foi idealizada por Elton Mayo e, em sua essência, busca uma humanização do trabalhador, dando um enfoque maior no operário. Na visão de Maximiano (2002), Mayo defende que o desempenho de cada funcionário não está relacionado com os métodos de trabalho, mas sim com os aspectos emocionais e comportamentais.

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71).

Em conformidade com Silva (1997), o experimento de Hawthorne, executado pelo médico Elton Mayo, buscava analisar as condições físicas e sociais na qual os trabalhadores estavam expostos, como a luminosidade, por exemplo, de modo que quanto mais alta a luz, maior era a produtividade e menor a fadiga dos colaboradores.

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação com os trabalhadores, aquelas “máquinas vitais”, produzia dividendos. (STONER E FREEMAN, 1999, p.31).

## 2.8 Sistemas

Define-se sistema qualquer conjunto, seja ele físico ou conceitual, que possui partes interdependentes. Um sistema possui todas as partes codependentes, sem uma não acontece a outra. É como o corpo humano, temos os sistemas sanguíneo, respiratório, digestório etc., em que cada um dos sistemas depende do outro, o sistema respiratório depende do sistema sanguíneo, por exemplo. De acordo com Kenneth Boulding, os sistemas podem ser separados e hierarquizados em 8 tipos, sendo eles: sistemas estáticos, sistemas dinâmicos simples, sistemas cibernéticos simples, sistema aberto ou autorregulável, o reino animal, o ser humano e, por fim, a organização social. Todos estes sistemas têm suas características específicas diferenciando-os uns dos outros. (BOULDING, K.)

Na teoria geral dos sistemas, a empresa é tratada como sendo um sistema aberto – isto é, aquele sistema que possui uma interação com o ambiente e que possui a capacidade de mudança e crescimento – na qual acontecem diversas situações que influenciam o meio interno organizacional. Para Geraldo Caravantes (2000), as teorias anteriores à dos sistemas, são demasiadamente incompletas, pois esta teoria possibilitou observarmos a organização não só como uma “máquina de gerar lucro”, mas também como um sistema sociotécnico estruturado, valorizando todos os subsistemas e suas relações.

A teoria dos sistemas, ao mesmo tempo que nos proporciona uma compreensão mais realista da complexidade do fenômeno organizacional, faz-nos tomar consciência, em primeiro lugar, de que os princípios e regras ditados pelas várias escolas e pelos praticantes de administração são de alcance extremamente limitado, incapazes de equacionar, satisfatoriamente, os problemas mais significativos enfrentados pelas organizações; e, em segundo lugar, de que carecemos não apenas de táticas administrativas, mas, principalmente, de uma macroestratégia, de uma teoria administrativa que articule e interligue, com clareza, os pontos cruciais integrantes da teoria e onde cada passo tenha sua razão de ser em função dos objetivos a serem alcançados. (CARAVANTES, G. 2000, p.107-108).

## 2.9 Gestão de pessoas

Antigamente, usava-se o termo “recursos humanos” para definir o capital humano de uma empresa, porém, hoje em dia este termo vem sendo substituído por “Gestão de pessoas” que basicamente é o gerenciamento deste capital humano, do bem-estar e saúde dos colaboradores. Este é um conceito que pode variar de autor para autor, segundo o renomado teórico Idalberto Chiavenato:

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (Chiavenato, I. 2002. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Brasil: Ed. Campus).

Saber gerenciar uma empresa é uma tarefa complexa, principalmente quando se trata de uma grande quantidade de pessoas, com muitas diferenças entre si, onde o bem-estar de todos é o principal objetivo. Segundo Chiavenato (2014, p.5), “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver”. O autor cita que as empresas só existem pelos

objetivos em comum por parte das pessoas, que só podem colocar em prática dentro da organização.

No ambiente corporativo, é de extrema importância que todos os funcionários recebam a mesma atenção e cuidado, desde a admissão até os treinamentos, que em meio a diversidade, o respeito seja praticado. Pela maneira que são tratadas, os colaboradores podem fazer uma organização muito forte e também podem fazer uma organização muito fraca, basta balancear o que é melhor para a empresa e logo a resposta aparecerá. Chiavenato (2014). Segundo o teórico, as pessoas são os parceiros das corporações, são elas que impulsionam ao caminho do sucesso e da eficácia. As ações promovidas por parte da equipe gestora para os colaboradores, podem ter como resultado: aumento da produtividade, otimização do tempo, maior motivação, melhor desempenho, melhoria do clima organizacional e entre outros.

Para Chiavenato (2014, p. 12-13) os processos dinâmicos que fazem parte da gestão de pessoas são:

1. Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e a avaliação do desempenho.
3. Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
4. Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura

organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

## 2.10 Empresas familiares

As empresas familiares representam uma grande parcela dos negócios espalhados pelo Brasil, entretanto, poucos sabem a real definição desta classificação empresarial. Para Vidigal (1996, p. 51) “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”, nesse viés, o autor defende que todas as empresas, independentemente do seu tipo, surgiram de uma família. Na conceituação de Werner:

A empresa familiar pode ser definida como I- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um “self made man” (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse comando. II- O que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica. (Werner, p.20)

Segundo Ulrich (2009, p. 26), o que define uma empresa familiar é a hipótese de a sua administração estar nas mãos e em um ou mais ciclos familiares. Esse autor considera que a caracterização de uma empresa familiar é dada justamente pelo controle das ações, ou melhor, a quem pertence este controle. O surgimento de uma empresa familiar, muitas vezes, pode ser atribuído ao espírito empreendedor de um único indivíduo. A sobrevivência muitas vezes pode ser um fator motivador, assim como a percepção de uma oportunidade. Esses dois fatores podem por vezes resultar na tomada de medidas. Desde as origens da civilização humana, quando o antepassado da família partiu, transmitir suas habilidades artesanais e sua clientela ao seu sucessor é uma herança valiosa. As empresas familiares constituem um aspecto fundamental da economia global. Ela é caracterizada por uma forte ênfase no planejamento sucessório e na transferência de poder de uma geração para a seguinte. A ligação entre as decisões do conselho e os elementos hereditários é evidente, assim como os valores institucionais que a empresa defende. A característica fundamental desta forma de organização é a sequência de autoridade. Embora não existam números exatos sobre este tipo de empresa, é inegável o fato de as empresas familiares desempenharem um papel crucial no atual contexto

globalizado. É certo que estes tipos de negócios existem em todos os países do mundo. A aquisição do poder é muitas vezes referida como uma “ascensão ao poder”. Nos tempos modernos, o conceito de família tornou-se cada vez mais interligado com a economia de mercado e a comunidade em geral. É por isso que é crucial prestar muita atenção à situação atual.

## 2.11 Inteligência emocional

Inteligência emocional, para o senso comum, pode ser definida como o uso equilibrado da razão e da emoção, entretanto, este conceito pode ser definido de múltiplas formas dependendo do autor. Para Salovey & Mayer:

O conceito de Inteligência Emocional (IE) pode ser definido como a capacidade de processar informações emocionais de forma acurada e eficiente a partir de processos mentais de reconhecimento e regulação e uso adaptativo das emoções próprias e alheias. (1990)

Nas corporações, as lideranças que possuem uma boa inteligência emocional geralmente obtêm muitos resultados positivos em relação aos demais funcionários. Conforme os estudos de Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, as emoções do líder influenciam o clima organizacional e, também, as emoções dos colaboradores. Os autores defendem que:

A compreensão do poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais — não só em aspectos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como moral mais elevado, motivação e dedicação. (2018)

Hodiernamente, a inteligência emocional é um dos principais temas abordados dentro das corporações, sendo a saúde mental, uma das prioridades antes, durante e depois de um processo seletivo para determinado cargo. O autoconhecimento é imprescindível na questão de lidar com sentimentos da maneira mais eficiente, o entendimento e a melhoria, partem deste mesmo princípio, sabendo os pontos ruins e positivos de possuir determinada característica, além de contribuir uma melhor realização pessoal. Para Goleman (1995) Lidar com relacionamentos, é ter a capacidade de saber lidar e entender as emoções e sentimentos das pessoas ao redor.

A influência dos grandes líderes no ambiente de trabalho é inegável, essas figuras são importantíssimas, são elas que determinam o sucesso ou o fracasso de suas respectivas equipes, estando diretamente ligadas a boa posição da empresa no mercado. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee:

Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções. (2002, p.17)

Quando conflitos ocorrem no clima organizacional, é de se esperar que consequências apareçam junto, o prejuízo se torna grande e grandes decisões precisam ser tomadas pelo bem da empresa. As admissões e desligamentos corporativos possuem aspectos em comum: a postura adotada, as crenças respeitadas e a empatia com os colegas, podendo ou não, arruinar um futuro ou atual posto, por isso é de extrema importância que a qualidade de vida no trabalho esteja adequada para toda a equipe, de acordo com a cultura organizacional seguida.

De acordo com Goleman (2005) essas são as 5 habilidades da inteligência emocional:

1. Compreender as nossas emoções: é de extrema importância que saibamos compreender o que sentimos, isso resulta em uma relação de autoconhecimento, aceitando e mudando e o que precisa ser mudado.
2. Capacidade de controlar as emoções: muitas vezes é necessário adequar o que sentimos de acordo com a situação presente, desenvolvendo um autocontrole.
3. Motivação: saber direcionar os sentimentos para os momentos que precisam de concentração e foco.
4. Empatia: entender o que se passa com o próximo e se colocar naquela posição, avaliando o que pode ser feito para ajudá-lo.
5. Saber de relacionar: ter a capacidades de lidar com pessoas na qual se diferem uma das outras, mas demonstram sentimentos.

## 2.12 Família

O que é família? A família é a instituição social mais antiga e valorizada pela sociedade, de acordo com o Instituto Empresariar, por isso, fundamental que haja uma boa comunicação e relacionamento de seus membros para uma boa dinâmica familiar. No senso comum, o conceito de família pode variar desde laços sanguíneos até afetivos, para o filósofo Aristóteles: “A família compõe-se de quatro elementos: os filhos, a mulher, os bens, os escravos; além, naturalmente, do chefe a que pertence a direção da família” (Aristóteles)

É nítida uma definição mais tradicional pautada no patriarcado da época, em que as instituições familiares eram fundamentadas por laços sanguíneos, em que se tinha pai, mãe e filhos. Por outro lado, na sociedade hodierna é comum que o conceito de família tenha algumas ramificações, não podendo ser embasado em único modelo de família: a tradicional. Para o doutor em antropologia pela Universidade Federal de Pernambuco Anderson Silva, pode definir-se família como:

A família é uma unidade social básica constituída por um conjunto de pessoas relacionadas entre si por laços de sangue, casamento, aliança ou adoção, que compartilham da atribuição primária de reprodução e de cuidador dos membros mais novos e mais velhos do grupo; convivendo, em geral, no mesmo ambiente físico (casa, apartamento, barraca etc.), por um período não estipulado. (SILVA, a. 2021).

Em consonância com tal definição, o autor internacional Peter Burke (2000), a família vai muito além de uma casa compartilhada; ela:

Não é apenas uma unidade residencial, mas também [...] uma unidade econômica e jurídica. Ainda mais importante, é uma comunidade moral, no sentido de um grupo com o qual os membros se identificam e mantêm envolvimento emocional [...]. Essa multiplicidade de funções coloca problemas porque as unidades econômica, emocional, residencial e outras podem não coincidir. (2000).

Hodiernamente, de acordo com Inaiá Maria e Paulo Henrique (2003), alguns aspectos têm influenciado as famílias no que diz respeito ao tamanho e suas características. Dos quais, podem ser citados: a redução do tamanho das famílias – no sentido de as pessoas terem menos filhos e agregados -, aumento das taxas de divórcios e separações – com pessoas caracterizando-se como mãe/pai-solo -, incremento de casais que optam por não serem pais etc. Logo, é nítido que, atualmente, a família ganhou novas definições, não é mais como antigamente em que os papéis eram bem definidos, como a figura paterna exercendo o papel de “chefe do lar”.

### 2.13 Empreendedorismo

O empreendedorismo é o processo dinâmico e criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço pode não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. (RONSTADT, 1984, p. 28.). Ademais, para

Steve Jobs, nome renomado no mercado de tecnologia e inovação, “O empreendedor não espera a sorte acontecer, ele cria a sua própria sorte a partir do seu trabalho árduo e dedicação.”

#### 2.14 Inovação

O nível de inovação de uma empresa está de acordo com o que ela pode fazer para gerar grandes resultados, ou seja, sua capacidade de inovar está ligada aos valores e cultura da companhia. (NEELY e HII, 1998).

A habilidade para inovar é resultado da sinergia entre a cultura, os recursos, as competências e a infraestrutura de rede (NEELY e HII, 1999, p. 7).

#### 2.15 Diversidade

A diversidade, no viés de muitos autores, é uma peça fundamental para o bom funcionamento da empresa bem como o alcance do sucesso, isso porque com ela é possível adotar uma maior diferença de opiniões e de visões sobre um determinado assunto, implicando diretamente em uma tomada de decisão mais eficiente e benéfica ao coletivo. Para o autor Idalberto Chiavenato: “A diversidade nos mostra as diferenças que temos em relação às outras pessoas, contrapondo a ideia de que a sociedade é padronizada e sem personalidade própria.” (CHIAVENATO, 2014).

Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si, passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações. (QUADROS; TREVISAN, 2009, p.15)

#### 2.16 Gestão Financeira

Para o autor Peter Drucker, uma boa gestão financeira consiste em tomar decisões inteligentes sobre como investir, economizar e utilizar eficientemente os recursos financeiros. Já do ponto de vista do autor Robert Kiyosak “A gestão financeira inteligente envolve a análise cuidadosa dos riscos financeiros, o planejamento estratégico e a busca de oportunidades para maximizar os ganhos.”

Já para o teórico Peter Drucker, a gestão financeira é definida por: uma boa gestão financeira consiste em tomar decisões inteligentes sobre como investir, economizar e utilizar eficientemente os recursos financeiros (Drucker).

## 2.17 Clima organizacional

O clima organizacional detém muitas conceituações que variam com a perspectiva de cada autor, entretanto, em sua natureza, o clima é tido como a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, são basicamente os sentimentos e opiniões do funcionário. Clima organizacional definido pelo teórico Chiavenato, é:

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2006, p. 50)

Sobre sua origem, o clima organizacional tem seu berço no chamado “Experimento de Hawthorne”, Elton Mayo, no ano de 1927, constatou que mudanças físicas e sociais em uma fábrica do bairro de Hawthorne resultariam em mudanças comportamentais e emocionais dos indivíduos que nela trabalhavam. (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). A experiência acabou resultando no movimento das relações sociais, cujo objetivo era o de humanizar as relações de trabalho que, naquela época, eram precárias.

Nos anos compreendidos entre as décadas de 70 e 80, houve uma ênfase nos estudos relacionados ao clima organizacional, muitos autores correlacionavam a ideia de clima com aspectos como valores, crenças e âmbitos da natureza coletiva. (Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders, 1990). Durante a década de 60, o termo clima organizacional já ganhava notoriedade no meio acadêmico e industrial, muitas vezes, sendo atrelado ao conceito de cultura organizacional.

Ou seja, O clima organizacional engloba uma variedade de elementos percebidos no ambiente de trabalho, tais como as relações interpessoais até a abordagem na gestão de recursos humanos, a identificação com a cultura da empresa e a eficácia da comunicação interna. Para Neusa Maria o clima organizacional é:

“Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influência seu comportamento; c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização”. (2021 apud Tagiuri, 1968).

Para Chiavenato, o clima organizacional representa a síntese dos sentimentos predominantes de uma empresa e abrange a satisfação do profissional não apenas com os aspectos técnicos de sua carreira, mas também com os elementos emocionais e afetivos, esses sentimentos se refletem nas relações com colegas de trabalho, superiores e clientes de maneira geral.

## 2.18 Hierarquia das necessidades

A hierarquia das necessidades, chamada também de pirâmide de Maslow, criada pelo psicólogo norte americano Abraham Maslow, apresenta um modelo que define as necessidades humanas, podendo ser utilizada para acompanhar o desenvolvimento da empresa através do entendimento do comportamento dos colaboradores. A hierarquia é classificada em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, conforme a figura 1.

figura 1: Pirâmide de Maslow

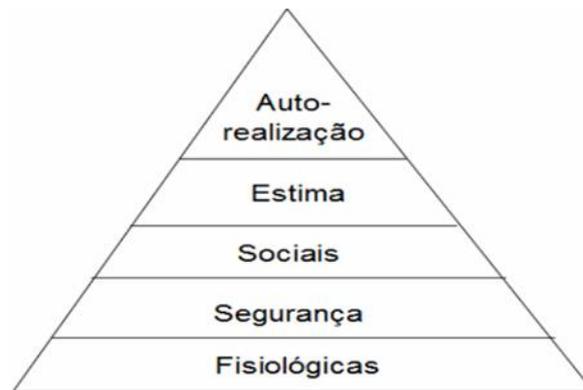


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.  
Fonte: Robbins, 2002.

Fonte 1: <https://maikon.biz/piramide-de-maslow/>

Robbins (2002) define cada um dos níveis de necessidades que compõe a pirâmide de Maslow da seguinte forma:

**Necessidade fisiológica:** Fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

**Necessidade de segurança:** Inclui a segurança de danos físicos e emocionais.

**Sociais:** Incluem afeição, aceitação, amizade e pertencimento a um grupo.

**Estima:** Inclui fatores de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

**Autorrealização:** A intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Com o estudo do comportamento dos colaboradores seguindo a pirâmide é possível proporcionar as melhores condições, influenciando no comportamento do indivíduo, na produtividade da empresa, nos objetivos organizacionais na motivação e desempenho das pessoas e na satisfação no ambiente de trabalho.

## 2.19 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e hábitos que regem o funcionamento da empresa, ela também molda como os funcionários devem se portar no ambiente de trabalho estabelecendo padrões, entre os quais podem ser citados modo de se vestir, jeito de falar etc. Para o autor Nassar, a cultura organizacional é conceituada como:

(...) cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR, 2000, p. 20).

Para Schein (1985), a cultura organizacional é desenvolvida coletivamente e refere-se à forma de lidar com os problemas socioemocionais de membro para membro da empresa. A cultura é um aspecto organizacional muito profundo, identifica-se com os valores que, através do tempo, são desenvolvidos e compartilhados com os membros da empresa. De modo que a cultura confere uma identidade própria aos trabalhadores de determinada organização. (Silva & Zanelli, 2004).

Melhor dizendo, Cultura organizacional nada mais é que um código de conduta interno, envolvendo crenças, valores e normas. Sackmann (1991) explica que cultura ou civilização no sentido antropológico, envolve qualquer capacidade e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade, incluindo conhecimentos, crenças, arte, moral, lei e costumes.

Ter uma cultura definida dentro da empresa é importante pois se torna o espelho da empresa e ajuda a guiar e organizar os comportamentos dos membros organizacionais. A forma como o negócio é gerido pode influenciar nos resultados dos colaboradores, conduzindo a empresa para um caminho correto ou não. “Conhecer a cultura organizacional é essencial para a gestão empresarial de alto desempenho, haja vista que a estratégia, os objetivos estratégicos,

assim como a forma de gestão da empresa e o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo perfil cultural.” (RUSSO; Giuseppe, 2012)

Quando se inicia uma empresa do zero, a construção da cultura também será do zero, em uma página em branco. Dentro de uma empresa na qual se tem âmbito familiar e os comportamentos se dá a questão de convivemos, a construção se torna muito mais significativa e interessante, pois a ideia é separar empresa e família e essa separação também será relevante em questão de costumes. Para o Sebrae “[...] cultura é tudo aquilo que permanece em uma empresa quando os donos não estão olhando” (2017).

## 2.20 Recrutamento e seleção

Para Chiavenato, o processo de recrutamento é o conjunto de processos em que se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de RH da organização (CHIAVENATO). Ou seja, o processo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas para trabalhar na organização é um processo contínuo, que pode ocorrer mesmo quando não há vagas na empresa (ELGENNENI, 2009). Em relação à seleção, Segundo Werther e Davis (1983), esta diz respeito ao processo de escolha dos candidatos que foram recrutados, ela pode acontecer por diversas metodologias, como testes, formulários, dinâmicas etc.

## 2.21 Sucessão

A sucessão familiar é um dos maiores desafios das empresas familiares, por estar associado a continuidade da empresa, o legado da família e a segurança financeira dos membros. De acordo com a TOTVS (2022), “A sucessão familiar é o processo de transferência da propriedade de um negócio (assim como seus bens móveis e imóveis, investimentos demais ativos) para uma geração seguinte da família.” A divergência entre gerações em questão da administração do negócio pode ser uma realidade a ser enfrentada, por existir uma diferente visão do mundo na qual ambas as gerações viveram e foram criadas.

“Por isso a geração de empresas familiares envolve o planejamento cuidadoso da sucessão, com o alinhamento estratégico na medida do possível, tentando encontrar a conciliação e o equilíbrio entre as diferentes maneiras em enxergar o negócio.” (FIA BUSINESS SCHOOL, 2019). O Instituto Sucessor (2020 apud EHLERS; MAGDA, 2019)

ainda acrescenta que: “Essa fase de planejamento de preparação desses sucessores leva, no mínimo, cinco anos. Por isso o quanto antes ela for iniciada, melhor”

A “entrega de bastão” exige bastante cautela, pois, apesar de envolver laços sanguíneos e uma boa parcela de confiança, a inteligência emocional será valiosa neste processo, já que conflitos internos poderão ser um grande desafio durante esta jornada. Se ambientar com a rotina da empresa e vivenciar de perto as coisas boas e ruins será crucial para o futuro, podendo assim dizer que os aprendizados poderão ser usados tanto para melhorias, quanto para vantagens competitivas. Portanto, o desempenho do negócio será melhor e mais eficaz, quanto mais cedo for planejado e preparada a sucessão.

## 2.22 Hierarquia

A falta de hierarquia causa cenários de desrespeito, onde os subordinados dão ordem ao chefe, gerando disputa de poder e por consequência não se tem autoridade na companhia. Deixar claro dentro de um organograma empresarial, quem é o líder e a quem os funcionários devem respeito indiferentemente de sua posição na árvore genealógica, traz mais segurança nas tomadas de decisões e tem sua liderança muito melhor aceita e assimilada. Para Marcelo Germano (2023), organograma empresarial é: “[...] uma estrutura gráfica da qual serve para demonstrar quais são os cargos, a hierarquia de cada um deles e as funções atribuídas de maneira visual a intuitiva.”

Germani (2023) ainda formula um passo a passo de como fazer e executar um organograma dentro de uma pequena empresa familiar:

1. Organograma é sobre funções: deixe de lado o grau de parentesco ou de amizade, aqui é preciso traçar todas as funções que são precisas para atender o cliente, produto ou serviço que é oferecido pela sua empresa;
2. Faça um plano de estrutura: tenha em mente o que será primordial para que sua companhia tenha o melhor atendimento e experiência para o comprador, quais os setores serão necessários e quem devem compor as “cadeiras” de cada um deles;
3. Explore a função: trace o que a pessoa precisa fazer, quais são as metas que devem ser atingidas, quais são os resultados esperados desse cargo, quais são as competências técnicas necessárias e pessoais da pessoa, e por fim, os indicadores que serão utilizados para medir o avanço da companhia;
4. Foco sempre no cliente; você deve ter em mente que na hora de contratar as pessoas para sua companhia, elas devem ter todos os requisitos primordiais para que o atendimento ao cliente seja impecável, assim como a venda dos itens ou serviço em questão.

Ter uma boa carreira profissional não se trata somente de definir um organograma, mas também de uma boa gestão e uma boa organização para que não haja falha na comunicação e na tomada de decisão.

### 2.23 Problemas na organização

Segundo o Sebrae (2023) os conflitos familiares surgem a partir das disputas de poder ou dinheiro, ligada à relação entre os membros da família. Quando se tem uma pequena empresa familiar, as causas dos conflitos podem estar atreladas a falta de comprometimento ou falta de interesse por parte dos filhos, já que os pais acreditam que todos os filhos devem contribuir na empresa sem nada em troca, somente pelo fato de serem família.

A empregabilidade de membros da família, causa uma grande falta de competência e de profissionalização, acarretando a desejos implementares de novos hábitos e novas mudanças que nem sempre são coerentes com as necessidades estruturais necessárias.

“Toda empresa deveria realizar o processo de contratação padrão, seja para a contratação de familiares ou pessoas externas.” (GERMANO; MARCELO, 2022).

Caso não haja a possibilidade de uma contratação de profissionais, saber separar empresa e família será uma solução. Saber tratar seus familiares de formas diferentes em ambientes diferentes faz com que a zona de conflito e os ressentimentos sejam canalizados.

“Estou convencido de que muitas dessas situações requerem perdão, um mecanismo incrivelmente eficaz para curar feridas e olhar para o futuro.” (LARUCCIA; MAURO, 2021)

Ter um ambiente de trabalho familiar nem sempre será negativo, a certeza de que se tem pessoas ao seu lado na qual se confia, pode trazer também um grande conforto.

### 2.24 Tomada de decisão

O ser humano por natureza é um ser racional, ao longo dos nossos dias tomamos uma série de decisões, que para Tony Robbins (1960) uma das formas de superar qualquer justificativa é usando o poder da decisão que pode mudar toda e qualquer parte de nossa vida num instante.

Para Luiz Flavio Autran (2007), decisão é um processo direto ou indireto que leva a escolha de pelo menos uma dentre diferentes alternativas, todas elas propícias a resolver um determinado problema. A escolha de um caminho que traga melhor benefício é uma forma de tomada de decisão dentro das corporações e o responsável por elas é chamado de tomador de decisão, eles detêm autoridade para tomar decisões estratégicas, como aquelas relacionadas a aquisições, expansão e investimentos. Luiz Flavio Autran caracteriza alguns dos principais envolvidos na prática da tomada de decisão:

- O tomador de decisão: também chamado proprietário da decisão ou, simplesmente, decisor, é o responsável último pela decisão a ser tomada. Pode ser uma única pessoa ou um conjunto delas, e é para ele que se produz a recomendação sobre qual decisão deve-se tomar.
- O agente de decisão: é o indivíduo ou grupo de indivíduos que, direta ou indiretamente, realiza cálculos, gera estimativas, ordena preferências e juízo de valor que se empregam ao longo da análise de decisão. [...] (2007).

## 2.25 Governança corporativa em empresas familiares

A governança corporativa vem ganhando espaço nas discussões relacionadas ao mercado de trabalho e empreendedorismo, tendo forte influência no âmbito da gestão de pessoas (Ricca, 2015, cap. 2).

Em uma abordagem cronológica, o surgimento da governança corporativa pode ser descrito como: inicialmente na década de 70, algumas empresas americanas adotaram o sistema de conselho administrativo, visando a uma melhor relação entre acionistas e executivos (LODI, 2000). No Brasil, a governança corporativa surgiu através do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, que, posteriormente, se tornou o IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), criado em 1999 (BERNHOEFT; GALLO, 2003). O IBGC é um órgão sem finalidade de lucro que busca ser uma referência em governança corporativa nacional. Basicamente, visa assegurar que o comportamento dos executivos esteja de acordo com as expectativas e interesses dos acionistas (IBGC, 2010). Isso, entretanto, cabe apenas para as grandes empresas do mercado.

Em definição, governança corporativa é:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (STEINBERG, 2003, p. 18).

A governança corporativa visa uma definição mais assertiva da hierarquia, buscando estabelecer papéis e funções para restringir parte da autonomia dos funcionários, para que a figura do líder exerça sua função de maneira satisfatória. Mas afinal, como aplicar a governança corporativa em uma empresa familiar? Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), existem quatro pilares que fomentam a governança corporativa, e estes

por sua vez, devem ser bem alinhados para que haja o sucesso desse tipo de gestão, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Destrinchando melhor cada um destes aspectos, a transparência diz respeito à publicidade das informações para as partes que a interessam, a equidade busca justamente o tratamento equânime entre a organização e os membros da empresa, a prestação de contas define que cada agente deve ser responsabilizado por suas ações com base na prestação de contas, sobretudo as que estão relacionadas ao setor de finanças, e, por fim, a responsabilidade corporativa representa o respeito que os colaboradores devem ter com o ambiente corporativo.

## 2.26 Competência interpessoais no ambiente de trabalho

De acordo com Moscovici (1985, p.27), a competência interpessoal é a habilidade de lidar com as relações interpessoais, que por sua vez é o nome dado às relações do indivíduo para com o coletivo, ter uma boa inteligência emocional e saber se posicionar quanto às relações interpessoais garante ao indivíduo um melhor desempenho, tanto na dimensão técnica de seu trabalho, quanto na emocional. Segundo Dejour (1994, p. 136), no ambiente organizacional, faz-se necessário abrir um espaço de discussão, em que o colaborador possa compartilhar suas experiências, expectativas e objetivos além de discutir as atividades em conjunto, tornando o trabalho um lugar de confiança e agradável para com os funcionários. (BECKER direito empresarial, 2021).

## 2.27 Missão

A missão é a razão pela qual a empresa existe, o porquê de ela atuar no mercado, ela dá aos consumidores a motivação para trocar o seu dinheiro pelos serviços ou produtos que são oferecidos. Para definir a missão de uma empresa deve-se fazer as seguintes perguntas: para o que serve a empresa? Qual a finalidade da organização? Que necessidades podemos atender? (MAXIMIANO, 2011, p. 64). Para o autor Scorsolini-Comin (2012):

A missão de uma empresa é a sua “razão de ser” ou o motivo para o qual ela existe. Desse modo, deve revelar um sentido messiânico (Orlandi, 1996) muito próximo do discurso religioso, de caráter autoritário. Os mártires da Igreja Católica nada mais eram do que pessoas que seguiam uma missão (relacionada ao bem comum) até a morte. Era a beleza (não no sentido estético) dessa missão que as assegurava a salvação e a possibilidade de santificação. No meio organizacional, podemos interpretar a missão como a linha mestra de atuação de uma empresa, a fim de que ela

mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos. (Scorsolini-Comin, 2012, p. 328).

## 2.28 Visão

A visão empresarial evoca o lugar onde a empresa quer chegar no futuro, quase assemelhando-se com um objetivo, em larga escala. A visão diverge-se de um objetivo justamente pelo fato de que um objetivo pode ter um prazo para ser cumprido, a visão não. Sob uma análise psicológica, a visão cria uma ilusão de que os trabalhadores devem se esforçar ao máximo para cumpri-la, podendo assim criar posturas que desconsideram ou negligenciam a saúde de trabalhador. (Prazeres e Navarro, 2011). Desse modo, a visão organizacional deve, portanto, ser algo possível, embasado numa realidade concreta, a fim de apropriar o trabalho do funcionário de forma real e saudável.

## 2.29 Valores

Dentre os elementos de destaque de uma empresa, encontram-se os valores. Eles denominam a essência que orienta a vida da organização (Freitas, 1991). Segundo os autores Haugh e Mckee, os valores abrangem os modos de comportamento, tais quais autonomia, obediência, cortesia, humor etc. e são, de certo modo, as regras que os indivíduos desenvolvem para orientá-los no ambiente de trabalho. Para Fabio Scorsolini-Comin (2012), os valores são os princípios organizacionais, ou seja, em quais aspectos são pautados o trabalho e as interações empresariais.

De acordo com Katz e Kahn (1978), os principais elementos de uma organização são: papéis, normas e valores. Em que os papéis dizem respeito às funções que cada um deve desempenhar, normas, as regras e padrões que devem ser respeitados no ambiente de trabalho e valores, os princípios que guiam a empresa. Estes três definem o bom funcionamento da empresa. No caso de empresas familiares, os valores estão intrinsecamente ligados aos valores familiares, em que o interesse dos patronos da família – e, conseqüentemente, da empresa- são contemplados. (Britto Júnior & Melo, 2014). Os valores organizacionais refletem também os valores humanos, já que ambos compartilham do mesmo fundamento.

## 2.30 Matriz SWOT

A matriz SWOT, ou matriz FOFA, é uma ferramenta da administração utilizada para elaborar estratégias. Ela seleciona e expõe aspectos internos da organização com as forças

(strengths) e fraquezas (weaknesses), e aspectos externos que atingem à empresa, oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). (Fernandes, D. p. 57. 2012). A matriz SWOT ganhou espaço no meio empresarial por causa de sua simplicidade e capacidade de esclarecer os aspectos tratados. Ademais, esta forma de análise não está focada apenas no ambiente interno, ela possui uma abordagem ambígua que ajuda o administrador na tomada de decisão. Para Djair Roberto Fernandes:

A grande ajuda da matriz SWOT para a elaboração das estratégias reside no cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do cruzamento do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças. A observação dos resultados dos cruzamentos pode demonstrar o nível de preparação da organização para enfrentar o futuro desenhado e representado na matriz. (FERNANDES, D. p. 62. 2012).

### 2.31 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2008, p. 17-18), é “[...] o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Ou seja, o planejamento estratégico difere-se do planejamento comum quando dinamiza e dá à organização um novo olhar, possibilitando-a de se adaptar melhor a cenários competitivos. Na visão de Anthony, Perrewé e Kacmar (1999), planejamento estratégico de Recursos Humanos é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global. Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) a área de Recursos Humanos (R.H) possui uma particularidade em relação às outras áreas, pois, além de cuidar das estratégias da empresa quanto ao envolvimento das pessoas nos objetivos propostos pela organização, precisa também tratar das estratégias para o atendimento de suas próprias necessidades. Segundo Blanco (1997), as empresas estão vivendo na era do conhecimento, e essa dimensão só pode estar vinculada às pessoas e não ao dinheiro ou aos objetos.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2004, p. 39), planejamento estratégico é quando a empresa estabelece estratégias organizacionais visando à inserção da empresa e de seu objetivo no ambiente em que ela atua. Ou melhor, todo esse plano está relacionado aos objetivos de curto, médio e longo prazo de uma organização, e que afetam “a direção ou a viabilidade” da empresa. O plano estratégico estava em seu apogeu durante a década de 70, em que

ocorreram uma série de mudanças no planejamento estratégico de empresas do setor privado. Hodiernamente, este tipo de faceta de uma empresa – isto é, a habilidade de realizar todo um plano de estratégias -, é fulcral para se obter sucesso no mercado e vantagens competitivas. Todas as organizações sofrem influência do meio externo, mas, cabe a cada uma delas fazer destas influências uma ameaça ou oportunidade. Ainda segundo Chiavenato, o que mudou da década de 70 para os anos atuais, em relação ao planejamento estratégico, foi que antes ele era feito de forma anual, já hoje, é feito de forma “contínua e ininterrupta”. (CHIAVENATO, I. 2004, p. 43).

### 2.32 Papel das lideranças na gestão estratégica de pessoas

O papel de liderança na gestão estratégica de pessoas, na visão de Bianchi, Quishida e Foroni, é basicamente focar o êxito da transposição para o modelo estratégico da gestão de pessoas exclusivamente nos profissionais de recursos humanos, na medida em que não são incluídos outros atores fundamentais - os gestores. (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017). Além disso, a liderança é algo fundamental no processo da gestão de pessoas, segundo Scharmer (2020), o engajamento entre membros, o desenvolvimento de novos conhecimentos e a quebra do pensamento convencional, ou seja, do senso-comum, são três etapas que devem ser aplicadas pelas figuras de liderança, para promover mudanças. Kristiansen e Rasmussen (2015) afirmam que ‘os gestores, ao intentarem a construção de um negócio exitoso, necessitam desbloquear o desconhecido que há em si e nos integrantes de sua equipe’.

De fato, o que mais me surpreende é o quão seguramente podemos criar as condições que permitem que esse tipo de mudança na consciência ocorra. Você não pode fabricá-la. Você não pode moldá-la como um pedaço de metal martelando-a por fora. Mas você pode criar um conjunto de condições internas e externas que permitem que um grupo, uma organização ou um sistema faça esse movimento, se perceba e se veja a partir do todo emergentes. (SCHARMER, 2020, p. 17).

### 2.33 A área de gestão de pessoas com parceria estratégica

Para Ulrich (1997), Business Partners é “um modelo de gestão estratégica da área de RH que atua com proximidade junto às áreas da empresa, buscando soluções e executando ações e práticas que contribuam para a estratégia do negócio”. O modelo Business Partners ou de consultoria interna pode ser compreendido como “ação de intervenção, devidamente planejada na organização e nos seus processos de mudança, que afeta diretamente as pessoas, os grupos e a própria empresa”, como indica Conforto (2019).

Ademais, na visão do autor Ulrich:

A área de gestão de pessoas a aplicação de estratégias necessárias à evolução das organizações e tratamento de questões humanas cada vez mais complexas, é fundamental que ela assume papéis capazes de atender às diferentes necessidades organizacionais. Assim, ele propõe quatro papéis para a atuação da área de gestão de pessoas. (Dave Ulrich, 1997).

### 2.34 Administração da transformação organizacional

A administração da transformação organizacional pode ser definida por muitos vieses, segundo Dave Ulrich:

Os quatro papéis coexistem e devem ser exercidos pela área de gestão de pessoas, na busca constante da transposição de uma atuação meramente operacional para a estratégica, quantitativa para a qualitativa, do foco no policiamento para a parceria, em ações de curto prazo para as de longo prazo, do viés administrativo para o consultivo, do foco interno para o externo e alinhado ao cliente, de ações reativas para preventivas e da centralidade nas atividades para as soluções. (Dave Ulrich, 1997).

“O conceito de mudança organizacional, como os estudos realizados pela academia sobre esse fenômeno, encontra-se em fase de elaboração. A literatura é grande, pois retrata uma discussão emergente na vida organizacional, atribuídos, principalmente, a consultores”. (BRESSAN, 2004). Segundo GONÇALVES (2000), os elementos que interferem nas organizações não agem de forma individual, mas sim como uma corrente, em que um desencadeia o outro, todos estão correlacionados. Para Vieira, a mudança, ou transformação organizacional, é fundamental pois é um indício de “atualização” empresarial. “A mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, uma necessidade de atualização que gera atualização. A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro”. (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Quando uma mudança ocorre no ambiente de trabalho ela, geralmente, causa uma sensação de ameaça para os colaboradores – no sentido de funções, cargos e relacionamento interpessoal –, ela gera um desconforto que, se fosse evitado, tornaria todo o processo de transformação mais benéfico e prazeroso para toda a estrutura organizacional (BORGES e MARQUES, 2011). Mas afinal, como tornar um problema ou ameaça vindo do ambiente externo em uma oportunidade para a empresa? Levando em consideração que as forças

externas, de um modo geral, afetam todas as organizações de uma indústria, o grande diferencial encontra-se nas diversas habilidades das empresas em lidar com essas forças (SILVA JUNIOR; SANTOS; FEITOSA; VIDAL, 2012).

### 2.35 O profissional de gestão de pessoas como designer organizacional

O profissional de Recursos Humanos desempenha um papel importantíssimo dentro da organização, segundo Ornellas (2017), “Essa função, discutida e perseguida há décadas, ainda permanece como uma promessa. Tirá-la do papel significa não só recuperar o protagonismo de RH, mas também contribuir efetivamente para a perenidade da organização.” Conforme afirmado por Ornellas (2017), o trabalho de um profissional de recursos humanos é como o de um artesão, o qual tece e se adapta-se às situações do cotidiano da empresa.

Profissionais da área de gestão de pessoas atuam como um designer organizacional, facilitam a interação e a aplicação de inovações em práticas de gestão de pessoas” e possibilitam que a área se torne “estratégica ao pensar de fora para dentro, alimentando um ciclo que se completa de dentro para fora. (Ornellas, 2017).

### 2.36 Gestão estratégica de pessoas

Gil (2001) afirma que “gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização com o objetivo de integrar o funcionário no contexto da organização e aumentar sua produtividade”. Já o autor Milioni (2002) defende que:

O conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de funcionários de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. (MILONI, 2002).

### 2.37 Responsabilidade social corporativa

Os primeiros passos da responsabilidade social corporativa estão relacionados às ações filantrópicas e em sua maioria de indivíduos isoladamente. (Tenório, 2006). Segundo Melo Neto & Froes (2001), a filantropia está relacionada a ações individuais de empresários já a responsabilidade social corporativa diz respeito à ação de uma empresa em prol da cidadania. As ações socialmente responsáveis exigem periodicidade, método e sistematização além de gerenciamento efetivo por parte da empresa.

Tenório (2006) afirma que ‘‘a ação filantrópica empresarial pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. Ela se caracteriza por doações a comunidades e instituições sociais’’. Na obra de Bowen (1957, p. 15) o autor diz:

A expressão responsabilidades social dos homens de negócios [...] se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade [...] a aceitação voluntária de responsabilidade social corporativa pelos homens de negócios é, ou pode ser, um meio prático para melhorar os problemas econômicos.

Friedman (1984, p. 122) afirmar em sua obra *Capitalismo e Liberdade*, que há uma e só uma responsabilidade social corporativa da empresa, que é usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das ‘‘regras do jogo’’, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes. ‘‘As empresas já começam a perceber que buscar apenas o lucro pelo lucro não basta, seja por questões ambientais, necessidade da comunidade ou demais pressões exercidas por agentes internos e externos à organização’’. (Campanhol; Breda, 2005). Além disso, a desigualdade social que existe faz com que o tema se torne relevante para o país, e a sociedade acaba criando uma expectativa referente às empresas, para que elas sejam de alguma forma fatores de mudança social e de construção de uma sociedade melhor mesmo que esse não seja seu objetivo a priori. (Lourenço; Schroder, 2003).

Na visão dos teóricos Neto e Froes:

A responsabilidade social corporativa busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. [...] As ações de responsabilidade social corporativa são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. (Neto & Froes, p. 27, 2001).

Para o Instituto Ethos, a responsabilidade social da organização está relacionada com a ética e transparência que a empresa tem para com o público, bem como com as metas que impulsionam o desenvolvimento sustentável na esfera social, visando a preservação ambiental e cultural para as próximas gerações e respeitando a diversidade. (Instituto Ethos, 2010).

### 2.38 Papeis e relacionamentos familiares

O vínculo afetivo entre as partes envolvidas, como sócios, gestores e colaboradores, é um problema frequentemente encontrado na gestão de empresas familiares. Ao longo de nossas vidas, comumente desenvolvemos laços intrincados com cônjuges, pais, filhos e outros membros da família. Embora estes indivíduos indubitavelmente se preocupem uns com os outros, a sua proximidade e as suas relações duradouras conduzem frequentemente a desentendimentos, pequenas disputas e prioridades divergentes ao longo do tempo. A gestão empresarial eficiente exige agilidade, precisão e objetividade, diametralmente opostas à natureza das relações familiares. Para prosperar, as empresas familiares necessitam de uma fronteira distinta entre assuntos pessoais e profissionais. Essa separação permite que as questões familiares sejam deixadas de lado nas reuniões de trabalho, permitindo que eles se concentrem nos objetivos do negócio. Para manter uma dinâmica familiar estruturada, é crucial estabelecer diretrizes claras que definam os papéis e responsabilidades específicos de cada membro da família. Além disso, a implementação de avanços tecnológicos e a utilização de inteligência de dados pode ser benéfica, pois permite decisões mais informadas com base em informações de mercado, em vez de depender apenas de relações pessoais entre aqueles que ocupam posições de poder. Segundo Oliveira (2011, p.1) temos que:

Implicar em buscar instrumentos que consigam mitigar os conflitos e as tensões existentes, de forma a contribuir para a longevidade desse tipo de organização. Nesse contexto, a governança surge como uma alternativa que, ao estabelecer pressupostos por meio dos quais as organizações podem ser geridas, dirigidas e controladas, pode contribuir para mediar os processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares, especialmente as de menor porte. Algumas famílias acabam estremecidas e relacionamentos são rompidos por esta mistura. Algumas vão à falência. Portanto, o que é da empresa deve-se discutir na empresa e o que é da família, só em casa (apud.

### 2.39 Direção da empresa familiar

O papel da gestão envolve uma infinidade de tarefas, que incluem coordenar os esforços dos colaboradores, comunicar-se de maneira eficaz, motivar e liderar indivíduos e equipes para a concretização dos objetivos da empresa. O processo de direção é altamente interpessoal e desempenha um papel crucial no estabelecimento de relacionamentos com indivíduos e grupos. A direção é a chave para atingir as metas e objetivos organizacionais, sendo assim, um papel importante. Quando se trata de empresas familiares, certos parentes possuem apenas o controle

da propriedade da empresa, enquanto a direção do negócio é repassada aos parentes que demonstram maior proficiência. Este agrupamento caracteriza-se pelo fato de apenas alguns membros da família assumirem funções de liderança na empresa, enquanto os restantes permanecem ligados ao negócio como acionistas.

A direção é necessária para que se tenha uma visão holística do processo, que percebe e provê coordenação, integração e motivações dos envolvidos, assim como ajustes necessários, integração entre setores, resolução de possíveis conflitos, entre outras ações necessárias para consolidar o que vem sendo desenvolvido. (CAMPOS, L. p. 22, 2020).

#### 2.40 Gestão profissional da empresa familiar

Conforme Grzybovski e Tedesco (2002, p.5), o conceito de gestão familiar refere-se à administração de uma empresa que pertence e é operada por indivíduos da mesma família. Dentro desta estrutura empresarial única, os membros da família ocupam posições significativas no processo de tomada de decisão, desde a gestão sênior até a gestão operacional. Com isso, a gestão familiar serve como forma de harmonizar os vínculos familiares com os empreendimentos empresariais, visando sincronizar as aspirações pessoais e profissionais dos envolvidos. A gestão de uma família é uma componente essencial do mundo empresarial, proporcionando inúmeras vantagens e benefícios. O estilo de gestão a que se refere é aquele que promove um profundo sentimento de união, uma vez que os membros da família são essenciais para as operações diárias do negócio. Esta abordagem cultiva um ambiente onde todos os indivíduos trabalham juntos em prol de objetivos e inspirações compartilhadas, promovendo um sentimento coletivo de realização e progresso. Além disso, a proximidade e a confiabilidade entre os familiares podem resultar em um ambiente profundamente otimista para a organização, o que pode aumentar a velocidade da tomada de decisões. A harmonia entre as aspirações da família e o plano da empresa pode promover uma unidade mais forte dentro da empresa e orientá-la para um caminho firme e duradouro. É crucial sublinhar que, embora a gestão familiar tenha os seus benefícios, também exige atenção cuidadosa para enfrentar os seus desafios únicos. Um dos aspectos fundamentais é a distinção entre interesses pessoais e corporativos, vital para estabelecer uma estrutura de governança robusta e evitar conflitos prejudiciais. Assim, a profissionalização da gestão e a aquisição de conhecimentos externos são cruciais para obter uma perspectiva mais ampla e promover o crescimento contínuo da empresa familiar. Segundo Grzybovski e Tedesco (2002, p.5) a gestão profissional da empresa familiar é como:

Os elementos para a profissionalização da gestão da empresa familiar têm seus objetivos bem claros ao se referir a uma empresa familiar, pois o objetivo de uma empresa é definir, produzir e comercializar produtos e serviços, realizando suas atividades rotineiras seu sistema operacional e administrativo apropriado para a sustentação, profissionalização e sua gestão. (Grzybovski, Tedesco, 2002, p. 5).

#### 2.41 Gestão do crescimento das pequenas empresas

A gestão de micro e pequenas empresas abrange as diversas tarefas necessárias para sustentar uma pequena empresa. As pequenas e microempresas gerenciam um número limitado de funcionários, cadeias produtivas mais simples e menos gestores, entre outras características. Essas empresas devem priorizar a organização dos fluxos de trabalho, o gerenciamento de funcionários e o controle financeiro, entre outros itens essenciais para a sobrevivência do negócio. Apesar de não enfrentarem as mesmas exigências das grandes corporações, os pequenos empreendedores partilham o mesmo objetivo: estabelecer-se e expandir-se num mercado altamente competitivo. A gestão eficaz das pequenas empresas melhora o controle financeiro, atrai e retém clientes, aumenta a produtividade e permite o crescimento sustentável.

Concluindo, investir na gestão do pequeno negócio é crucial para ele conseguir se corporificar no mercado e permanecer com as portas abertas. Segundo Rauch e Rjjskik (2013, p.1)

A gestão do crescimento das pequenas empresas é como: crescimento é um fenômeno importante para pequenas empresas porque a sobrevivência delas depende, muitas vezes, de fortalecerem-se para dividir mercado com as grandes empresas, sendo que o crescimento reduz a probabilidade de fechamento de pequenos negócios. (RAUCH, RJJSKIK, 2013, p. 1).

#### 2.42 Direção e gestão profissional da empresa familiar

Destaca-se dois aspectos quando se fala em profissionalização: Tratar assuntos de cunho comercial imparcialmente e recrutamento de profissionais especializados. Administrar uma empresa profissionalmente requer uma liderança e gestão imparcial, ou seja, decisões sem cunho afetivo. O que em uma empresa familiar se faz um obstáculo. Segundo Konosuke Matshshita (2020, p22) “a empresa é da sociedade, da comunidade que pertence. Se a sociedade perceber que nela não existe vontade de servir ao público, certamente ela acabará falindo”.

Uma empresa cuja decisões são tomadas a favor da família arrecada problemas administrativos, portanto a utilização da empresa para benefício da família que a administração não deve ser feita. Para Campos (2020, p.22)

A direção é necessária para que se tenha uma visão holística do processo, que percebe e provê coordenação, integração e motivações dos envolvidos, assim como ajustes necessários, integração entre setores, resolução de possíveis conflitos, entre outras ações necessárias para consolidar o que vem sendo desenvolvido. (CAMPOS, L. 2020, p. 22).

#### 2.43 Controle

Controles internos de empresas são essenciais para que a contabilidade dela forneça informações precisas e fiéis a todos os gastos e ganhos espalhando a real posição patrimonial da empresa. Uma evolução patrimonial de anos, conseqüentemente gera o crescimento da estrutura patrimonial e econômica de uma empresa, porém obstáculos na profissionalização podem prejudicar a empresa. Referente a esse contexto, o controle se faz necessário. Separar a família da empresa, isolando a conta bancária pessoal e empresarial é um exemplo de controle. Para Campos, controle é:

O momento de avaliação, de comparação do que está acontecendo com aquilo que havia sido previsto inicialmente no planejamento. Neste momento, deve-se ponderar se o desempenho dos objetivos está satisfatório e se haverá continuidade para novas etapas e fases. Caso não, é preciso retomar o processo, aplicando medidas corretivas, revendo os objetivos ou os recursos destinados para este fim. (CAMPOS, L. 2020, p. 23).

#### 2.44 Avaliação do Desempenho Financeiro

As constantes mudanças que o cenário empresarial que uma empresa familiar enfrenta, se faz necessário a adaptação dela, com o intuito de se equiparar no mercado. Avaliar desempenhos e tomada de decisão gera melhor avaliação no aspecto operacional. Conforme Bortoluzzi et al. (2011, p.635) "a preocupação com a Avaliação de Desempenho econômico-financeiro não é recente nas organizações".

#### 2.45 Comunicação

Segundo França (2011, p. 142), "a comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos". Uma empresa familiar, por vezes possuem funcionários semelhantes em alguns critérios, porém cada pessoa possui seu próprio sistema cognitivo. Sob a ótica de Robins (2002), falhas durante a comunicação podem ser fatais. O departamento de Recursos Humanos se faz responsável por introduzir um ambiente de trabalho aberto que

consequentemente facilitará a comunicação entre os funcionários, facilitando assim a transmissão dos objetivos, missão, visão e valores da corporação. De acordo com Melo (2011), a ausência dele pode ser bastante prejudicial, pois não leva a mudanças desejáveis no comportamento das pessoas, além de transmitir uma mensagem de ausência de interesse nas ações do subordinado e que, portanto, não se acompanha suas ações.

#### 2.46 Liderança

Uma corporação precisa de um líder, funcionário que exerce autoridade os outros, buscando sempre representar tudo o que a empresa busca no comportamento do funcionário, além de suas responsabilidades únicas, como lidar com conflitos, buscar unanimidade, fiscalizar como os colaboradores se portam e ser imparcial. De acordo com o Chiavenato (2006), a liderança é essencial em todos os tipos de organização, inclusive, em todos os departamentos. "Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los" (MICHELMAN, 2007, p. 26).

É preciso reconhecer em um líder, habilidade de liderar pessoas e isso pode ser adquirido e aperfeiçoado. Um aspecto importante que um líder deve ter é o aspecto de comunicação. A comunicação é de extrema importância dentro de uma empresa, um líder deve estar sempre pronto para falar e principalmente para ouvir e a partir daí fazer uma filtragem das melhores informações. Informações estas que serão implantadas na empresa para o seu crescimento (FERREIRA et al, 2015).

#### 2.47 Liderança e os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

No livro "Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes", Stephen Covey apresenta a teoria da eficácia, cuja ele nomeia de qualidade total do caráter ou reengenharia da alma. Mencionando sete hábitos que podem ser desenvolvidos gradualmente com foco e segundo Machado (2006) abordam de modo progressivo, sequencial e altamente integrado, o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal, levando as pessoas a realizar, gradativamente, o contínuo da maturidade, que passa da dependência para a interdependência.

Machado (2006) menciona que as pessoas são alimentadas, orientadas e sustentadas por outras pessoas, portanto são totalmente dependentes dos outros. Com o passar dos anos, vão se tornando cada vez mais independentes, física, mental, emocional e financeiramente, até chegar

a ponto de tomar conta de si mesmas, tornando-se seguras e confiantes. Grandes líderes e gestores de RH possuem esses hábitos bem desenvolvidos

Ainda conforme o autor, os sete hábitos são os seguintes:

1. Seja proativo: Tomar iniciativas e ser responsável;
2. Tenha uma finalidade para tudo: Quando iniciar um empreendimento qualquer tenha uma imagem mental do seu objetivo materializado;
3. As coisas importantes antes das urgentes: Estabelecer prioridades e organizar-se em função delas;
4. Pense sempre na vitória: Depois pensar na vitória novamente;
5. Procure compreender para ser compreendido: A empatia que gerar ao ouvir, ser-lhe-á favorável na exposição das ideias;
6. Utilize sinergia na sua vida: Tudo o que criar tem de ser superior à junção dos componentes;
7. Afine a sua visão: Aproveitar o tempo para cultivar as cinco dimensões essenciais do seu caráter: físico, mental, social, emocional e espiritual.

#### 2.48 Organizações de aprendizagem

No livro “A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que Aprende”, Peter Senge (2004) retrata cinco disciplinas que podem gerar mudanças na mente de uma pessoa. Elas são: Domínio Pessoal; Disciplinas de Aprendizagem em Equipe; Visão Compartilhada; Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico.

Segundo Pontes (2012), o aprendizado é a maior vantagem competitiva que uma organização pode ter. Líderes modernos, além de valorizar a capacitação (treinamento) de seus colaboradores, devem também valorizar o aprendizado que ocorre no dia a dia da organização.

Para incorporar as cinco disciplinas, todos os colaboradores devem participar desse plano estratégico, com trabalho em equipe e comprometimento.

## 2.49 Qualidade de vida no trabalho

Hoje em dia, muitos colaboradores prezam pela qualidade de vida no meio corporativo, isso se dá em conta quando muitos desses colaboradores se desligam de empresas onde o ambiente de trabalho não é o ideal para um bom desenvolvimento profissional. Para Campos (2014, p.168) “No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”. Um bom ambiente, resulta em grandes resultados e uma boa convivência em equipe, resulta em grandes resultados corporativamente e individualmente. Segundo França (2004) é notório que as rápidas transformações com a chegada da nova sociedade refletem nas mudanças da qualidade de vida no trabalho.

## 2.50 Ambiente de Trabalho e Produtividade

Para França (2004, p.44) “A produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços”. É de extrema importância entender que a produtividade não só está sendo relacionada ao processo produtivo voltado para gerar satisfação aos seus envolvidos, como também, está relacionada a todas as funções de uma gestão de empresa, de acordo com França (2004). A corrida atrás de conhecimento também é um dos principais fatores importantes para a produtividade, pois é a partir do conhecimento que a melhoria acontece. Segundo França (2004, p.46) “A melhoria no trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização”.

## 2.51 Capacitação de Pessoas em empresas

A capacitação de pessoas em empresas, é essencial, principalmente quando os colaboradores compreendem suas habilidades e conhecimentos, auxiliando dentro da corporação e em assuntos particulares. Segundo Abreu (2002) “Dentro da nova sociedade do conhecimento as organizações estão reconhecendo que o conhecimento é um ativo corporativo que deve ser gerenciado e mantido para que possa gerar vantagens competitivas para ela”. É importante frisar que cada instituição funciona da sua maneira, tem suas metas e objetivos, competências e normas a serem seguidas pelos seus funcionários, para o melhor desempenho, de acordo com Chiavenato (2004).

## 2.52 Trabalho em equipe

Para Chiavenato (2009 p.1) Um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas para alcançar um ou mais objetivos comuns [...] um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros consideram-se mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos, e eles interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos no decorrer do tempo. Uma das grandes vantagens do trabalho em equipe é maneira como se aprende a lidar com pessoas muito diferentes entre si, como o mesmo objetivo e como elas podem usar aquilo a favor da empresa, adquirindo muito conhecimento e ideias sobre novos assuntos, o que gera o crescimento individual dos colaboradores. Uma equipe bem-sucedida muitas vezes reúne suas experiências e seu conhecimento em um esforço coordenado. A diversidade de valores reflete diferenças mais fundamentais entre as pessoas, no que se refere a gostos, preferências, metas e interesses (MUCHINSKY, 2004, p. 282).

Alisson Hardingham (2000, p. 13-14), defende que para uma equipe alcançar um bom desempenho no alcance de um objetivo ela deve cumprir alguns requisitos como: comunicação eficaz e agradável entre os membros; trabalho em equipe eficiente, em que cada membro destaque sua habilidade; desenvolvimento coletivo e pessoal; muita criatividade; e, por fim, inteligência emocional para lidar com conflitos. Ainda de acordo com Alisson Hardingham (2000, p. 19), as desvantagens que são mais associadas ao trabalho em grupo são: gasto de recursos como tempo e energia para aprimoração da comunicação interpessoal no grupo; constrangimento na equipe; em escala organizacional, os grupos passam a competir entre si, o que por um lado é benéfico, já que aumenta a competitividade e potencializa a produtividade, por outro, acaba desmotivando as equipes que não atingem o padrão dos outros grupos.

### 2.53 Organização no Ambiente de Trabalho

A organização no ambiente de trabalho é um dos principais fundamentos em uma empresa que busca sempre eficiência em suas tarefas e objetivos, sendo os gestores, os principais elementos para que isso aconteça, a partir de um bom comando vindo dos superiores da empresa. A organização não está relacionada só com limpeza, ela também está relacionada à um ambiente de trabalho onde as regras são respeitadas, as tarefas concluídas com êxito, ergonomia com um bom funcionamento e um excelente trabalho em equipe. Aranha aduz que:

O trabalho – que é a ação transformadora do homem sobre a natureza – modifica também a maneira de pensar, agir e sentir, de modo que nunca permanecemos os mesmos ao fim de uma atividade, qualquer que ela seja. É nesse

sentido que dizemos quem pelo trabalho, o homem se autoproduz, ao mesmo tempo em que produz sua própria cultura. (ARANHA, 1996, p.37).

## 2.54 Consultorias especializadas em empresas familiares

A priori, é necessário definir o que é uma consultoria, segundo Vasconcellos e Gonçalves, “Consultoria é um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto.” (VASCONCELLOS, H. GONÇALVES, M. 1991, P.1).

Para ficar mais claro:

Existe uma anedota frequentemente contada nos círculos da Consultoria em Administração, que define o consultor como aquele indivíduo que pede emprestado o relógio do cliente para lhe dizer que horas são e ainda leva o relógio embora. Apesar de esta anedota ser mencionada normalmente para questionar a seriedade e a eficácia da atividade de Consultoria, ela, na verdade, serve para tornar evidente uma triste realidade das organizações: a sua incapacidade de utilizar os próprios recursos para avaliação de sua situação e para assimilar e "trabalhar" a contribuição que o consultor deixa ao longo do processo de intervenção consultiva. (VASCONCELLOS, H. GONÇALVES, M. 1991, P.1).

As consultorias especializadas em empresas familiares são, segundo o Instituto Empresariar, é um serviço muito requisitado devido os conflitos relacionados à gestão de uma empresa familiar. Uma consultoria oferece assistência em aspectos relacionados a gestão de pessoas, auxilia no desenvolvimento da governança corporativa, além de ajustar todo o processo de sucessão, para que ele seja embasado em competências técnicas e corporativas ao invés de laços afetivos. A consultoria especializada em empresas familiares pode ajudar na criação de uma estrutura organizacional mais clara, com papéis bem definidos e com a responsabilidade de cada funcionário bem alinhada. Dessa forma, auxiliando na resolução de conflitos interpessoais, no alinhamento de interesses da família para com o negócio.

Ainda em conformidade com o Instituto Empresariar, “O trabalho do(a) consultor(a) familiar pode ajudar a identificar padrões comportamentais disfuncionais e ajudar a mudá-los, promovendo um ambiente familiar mais saudável”. (Instituto Empresariar). Em síntese, o consultor familiar busca desenvolver melhor a dinâmica familiar, resolver conflitos e promover harmonia e o bem-estar no ambiente de trabalho.

### 3. A CONSULTORIA

#### 3.1 Family Work Company

Imagem 2: logo da consultoria empresarial Family Work Company



Slogan: Sustentando laços e fortalecendo empresas.

#### **Sobre nós**

A Family Work Company é uma empresa especialista em consultoria de gestão de empresas familiares que desenvolve um trabalho personalizado com adaptação individual, e julga que cada desafio possui uma solução única! A única dedicação da Family Work Company é o fornecimento de soluções que impulsionem a administração empresarial, com profissionalismo, integridade e empenho para entregar um serviço íntegro e de excelência. Fornecendo a possibilidade de uma visão completa e detalhada dos aspectos de um negócio em um só lugar.

#### **O que fazemos**

A Family Work Company oferece tudo que uma empresa familiar necessita: consultoria empresarial com competências em estratégias; soluções eficazes em gestão de negócios; consultoria econômica; consultoria permanente – com monitoramento de resultados e definição de estratégias mensalmente; consultoria avulsa; planejamento estratégico e planejamento financeiro.

- Missão:

Nossa missão é ajudar o desenvolvimento da empresa, prosperar, crescer e enfrentar os desafios únicos que surgem devido ao ambiente familiar. O objetivo principal é ajudar a empresa familiar a equilibrar os interesses familiares e comerciais para garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

- Visão:

Nossa visão é se tornar um parceiro confiável e estratégico para as famílias empresárias, ajudando-as a alcançar a harmonia entre os aspectos familiares, garantindo que elas possam enfrentar desafios e oportunidades de forma eficaz, mantendo a coesão familiar e o crescimento empresarial.

- Valores:

Confidencialidade, Respeito, Empatia, Colaboração, Ética e Excelência.

### 3.2 Estudo de caso

Instituto Empresariar – empresa de consultoria especializada em empresas familiares.

O Instituto Empresariar surgiu há mais de duas décadas e se tornou referência em empresas familiares, a organização é uma empresa familiar que se dedica à perpetuação de outras empresas familiares no mercado nacional e internacional. O instituto oferece um serviço baseado na intersecção entre o conhecimento técnico-científico que um administrador deve ter e nas experiências próprias dos empresários e colaboradores. Eles criaram um método próprio chamado BFB (Balanced Family Business), que busca otimizar os recursos utilizados, bem como a capacidade individual e coletiva no ambiente de trabalho, visando a longevidade da empresa. Segundo o próprio Instituto Empresariar, “O Instituto Empresariar é uma instituição de conhecimento intensivo aplicado: ciência, administração, psicologia, sociologia, direito, contabilidade e educação, aplicada e integrada as experiências de vida das empresas familiares.”

O fundador do Instituto Empresariar, Cicero Rocha, possui uma carreira bastante sólida, possui mestrado em administração e educação, atua como professor de MBA (Master in Business Administration) – um tipo de pós-graduação, e, escreve diversos artigos relacionados a empresas familiares e empreendedorismo. De acordo com dados do Instituto, já foram cerca de 1800 projetos realizados e mais de 400 empresas beneficiadas com a consultoria. O propósito da organização é basicamente impactar de modo positivo a sociedade, através das famílias

empresárias e seus empreendimentos, além disso, a empresa possui como missão “Perpetuar de forma sustentável as famílias empresárias e seus negócios, transformando, educando, unindo e comunicando, com elevada percepção de valor”, como visão “Impactar positivamente 1 bilhão de pessoas, por meio das famílias e seus negócios, até 2040, como uma instituição de referência mundial.”, e, como alguns de seus valores, “Evolução, consciência desperta e visão holística.”.

O Instituto Empresariar, como uma empresa de consultoria especializada em empresas familiares, visa justamente aumentar a longevidade destas empresas, de modo a integrar os subsistemas das organizações e melhorar e capacitar o capital humano delas. Conforme o Instituto, para alcançar o objetivo da consultoria, eles precisam aplicar metodologias em 4 pilares das empresas familiares: Indivíduo líder, Família, Negócios e, por fim, Sócios. Segundo o Instituto, esses 4 pilares possuem objetivos distintos, mesmo estando integrados: Indivíduos chave: ser feliz; Família: ter harmonia; Empresa: efetividade – fazer a coisa certa, de forma certa, na hora certa, sempre; Societário: elevar o valor do patrimônio dos sócios.

Suas metodologias influenciam em diversos aspectos da organização, que vão desde a cultura organizacional até o relacionamento interpessoal dos colaboradores, eles tornam as relações familiares mais harmônicas, redefinem os processos da empresa – para que estes sejam mais transparentes e pré-definidos -, implementam o processo de governança corporativa e até o de governança societária.

### 3.3 Empresa objeto de estudo – Panificadora Pandora

A panificadora Pandora, empresa objeto de estudo, está localizado na Zona Leste de São Paulo, na região de Guaianases, na Vila Cosmopolita. A empresa é recente no mercado, iniciou suas atividades no ano de 2023, quando os proprietários observaram que uma mercearia do bairro estava à venda, eles enxergaram isso como uma oportunidade de abrir o seu próprio negócio, visto que sempre tiveram o sonho de ser empreendedores. Seus proprietários: Maria Auxiliadora e André Rodrigues, já são experientes na área, André é padeiro e confeitoiro há 15 anos e sua mulher, gerente de panificadoras há cerca de uma década. O diferencial da empresa quando comparada à outras do segmento é justamente pelo fato do estabelecimento ser uma mercearia/panificadora, a junção de dois negócios que são essenciais e possuem uma alta demanda no cotidiano da comunidade. Pelo fato de a Panificadora ser nova no mercado, o orçamento destinado a contratação de funcionários era muito escasso, por isso a organização pode ser considerada como empresa familiar, pois cerca de 5 pessoas de uma mesma família trabalham lá, ocupando cargos como atendente, padeiro, confeitoiro, gerente e diretora

executiva. De um modo geral, a empresa classifica-se nas premissas de O’Gorman, Bourke e Murray (2005): foco no curto prazo, gestor tipo multifunções e falta de planejamento, o que caracteriza uma empresa familiar.

### 3.3.1 Entrevista

Essa entrevista foi realizada com uma das fundadoras da panificadora Pandora

#### **Quem é você e qual é seu papel na empresa?**

“Me chamo Maria Auxiliadora, e meu marido, André Rodrigues. Juntos tivemos a oportunidade de fundar a panificadora Pandora. Desempenho o papel de diretora executiva.”

#### **Como surgiu a empresa?**

“Meu Marido André é padeiro e confeitiro a mais de 15 anos, e eu gerente de panificadoras a 10 anos. Sempre tivemos o sonho de ter a nossa própria Padaria, mas faltava oportunidades. Então, em um dia qualquer notamos que o comércio de frente a nossa residência estava a venda, parecia um sonho, decidimos entrar em contato e conseguimos comprar o tão sonhado comercio.”

#### **Quais estão sendo os principais desafios para a fundação do negócio?**

” Os principais desafios para fundar o nosso negócio foram os gastos iniciais, inovações nas receitas para chamar a clientela e a ajuda dos nossos filhos.”

#### **Qual o tipo de mercado/público-alvo?**

“Nosso mercado-alvo é variado, buscamos atender desde moradores locais até clientes que buscam produtos específicos e diversificados.”

#### **Quantos processos sucessórios tiveram?**

“Até o momento não tivemos processos sucessórios.”

#### **Qual a missão, visão e valores da empresa?**

“Nossa missão é fornecer produtos de alta qualidade e produtos que nosso público deseja. A visão é ser uma Padaria reconhecida e com maior referência na região, queremos encantar nossos clientes com nossos pães, doces, salgados, bolos e os demais produtos do mercado. E

nossos valores são baseados em transparência, qualidade e inovação dos produtos, atendimento qualificado, dedicação e compromisso com a comunidade.”

**Quais as vantagens de se ter/trabalhar em uma empresa familiar?**

“O apoio da família, confiança dos clientes, a lealdade e o compromisso da família em momentos difíceis, dedicação da família, compreensão e entre outros.”

**Em relação a parte externa, quais seriam as ameaças que vocês enfrentam?**

“As ameaças que enfrentamos no momento seria a concorrência na nossa região. Próximo à nossa panificadora, temos mais 2 padarias bem movimentadas. Até o momento, de acordo com comentários de novos clientes, estamos se destacando pelas mudanças e inovações na padaria, mas não deixa de ser uma grande ameaça.”

### 3.3.2 Análise SWOT (FOFA)

Análise SWOT, ou matriz FOFA, referente a Panificadora Pandora, foi feita por Nathalia Gomes de Lima, membro do grupo responsável pelo TCC e integrante da empresa familiar. Por estar dentro da empresa e saber detalhadamente da rotina da organização, Nathalia pôde proporcionar uma visão interna baseada nos critérios familiares e por ter o conhecimento técnico do curso de administração.

Em relação ao ambiente interno, pode-se separar aspectos caracterizando-os por pontos fortes e pontos fracos, assim, é possível ter uma análise mais metódica e saber o que a panificadora faz de melhor e quais são os pontos de melhorias que precisam ser corrigidos. Esta análise foi trazida para o âmbito de relações interpessoais no ambiente laboral, uma vez que este é o objeto de estudo, logo, as seguintes variáveis dizem respeito às nuances da cultura, clima organizacional e gestão de pessoas.

F – Forças:

- Intimidade entre os colaboradores
- A reputação da empresa é ligada ao nome da família
- Valorização da confiança mútua
- Localização – próximo a um condomínio
- Bem-estar dos colaboradores

- Atendimento personalizado para cada cliente

#### F – Fraquezas:

- Gestão familiar
- Conflitos interpessoais
- Má definição da hierarquia
- Falta de mão de obra especializada
- Falta de compromisso dos funcionários
- Informalização do ambiente de trabalho

Por conseguinte, deve-se analisar fatores que são externos à empresa, isto é, variáveis que podem afetar o desempenho do negócio no mercado, estas podem ser separadas em oportunidades, quando positivas, e ameaças, quando negativas.

#### O – Oportunidades

- Pontos de ônibus instalados próximo a padaria
- Movimentação grande no bairro
- Aumentar a diversidade de produtos
- Começar a fazer entregas

#### A – Ameaças

- Concorrência na região
- Perigo noturno de assalto
- Aumento do preço de matéria-prima e custo de fabricação

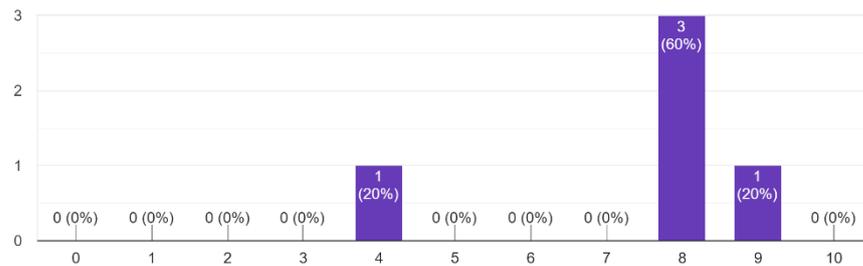
#### 3.3.2.1 Questionário sobre o clima organizacional

Para identificar melhor o tipo de empresa que está sendo estudado, foi aplicado um questionário sobre o clima organizacional com algumas perguntas, de abordagem quantitativa, que tratavam sobre o ambiente de trabalho e as figuras de liderança que existem na panificadora.

A pesquisa de clima organizacional é uma forma de se obter informações claras sobre o ambiente de trabalho. As perguntas aplicadas foram as seguintes:

1. De 0 a 10, qual o seu nível de identificação com os valores da empresa?

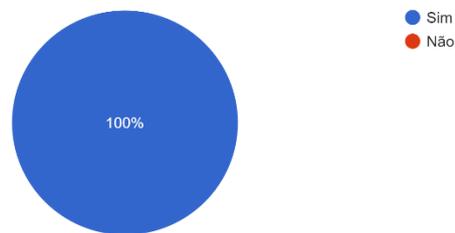
De 0 a 10, qual o seu nível de identificação com os valores da empresa?  
5 respostas



Fonte 2: Google forms

2. Geralmente você chega em casa satisfeito com a sua rotina de trabalho?

Geralmente você chega em casa satisfeito com a sua rotina de trabalho?  
5 respostas



Fonte 3: Google forms

3. Você se identifica com o perfil de sua equipe de trabalho?

Você se identifica com o perfil de sua equipe de trabalho?  
5 respostas



Fonte 4: Google forms

#### 4. Qual o nível de colaboração dos colegas de trabalho?

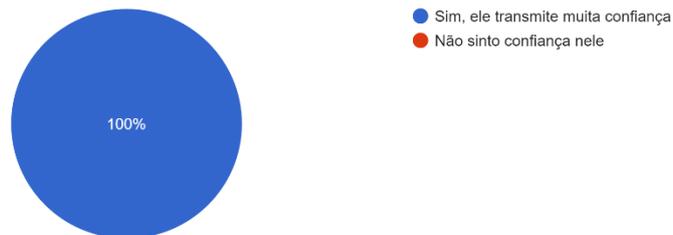
Qual o nível de colaboração dos colegas de trabalho?  
5 respostas



Fonte 5: Google forms

#### 5. Você sente confiança em seu líder?

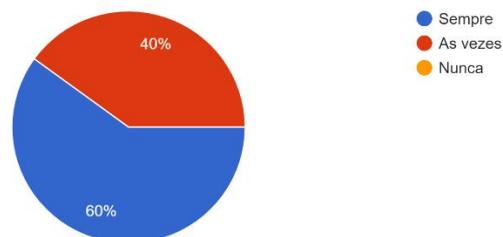
Você sente confiança em seu líder?  
5 respostas



Fonte 61: Google forms

#### 6. Seu trabalho é reconhecido pelo gestor?

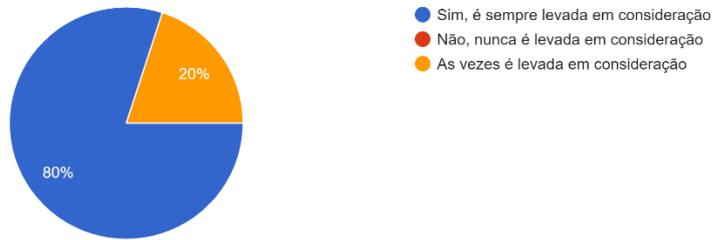
Seu trabalho é reconhecido pelo gestor?  
5 respostas



Fonte 7: Google forms

#### 7. Sua opinião é considerada pelo chefe?

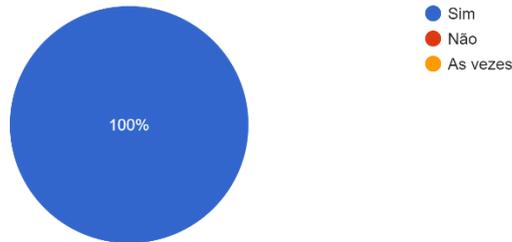
Sua opinião é considerada pelo chefe?  
5 respostas



Fonte 8: Google forms

## 8. Você tem liberdade em expor situações?

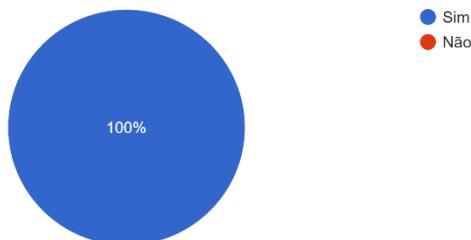
Você tem liberdade em expor situações?  
5 respostas



Fonte 9: Google forms

## 9. Você entende a importância da sua função para a empresa?

Você entende a importância de sua função para a empresa?  
5 respostas

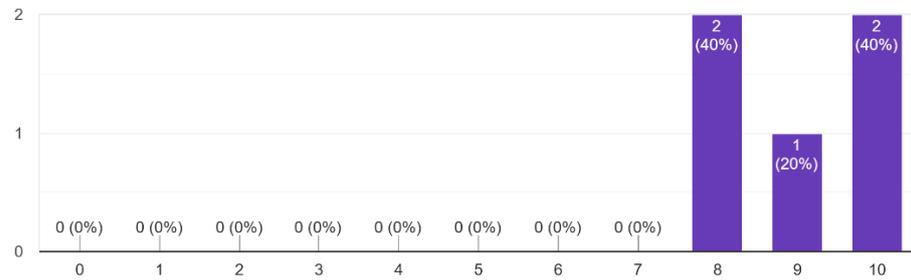


Fonte 10: Google forms

## 10. De 0 a 10, qual o seu nível de autonomia para executar as tarefas?

De 0 a 10, qual o seu nível de autonomia para executar as tarefas?

5 respostas

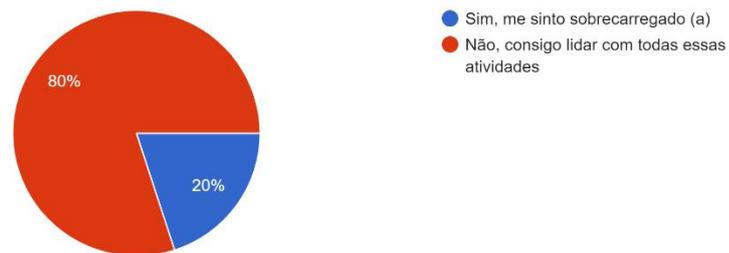


Fonte 11: Google forms

### 11. Você está sobrecarregado com as atividades da rotina?

Você está sobrecarregado com as atividades da rotina?

5 respostas



Fonte 12: Google forms

### 12. Considera que os prazos para execução das tarefas são adequados?

Considera que os prazos para execução das tarefas são adequados?

5 respostas

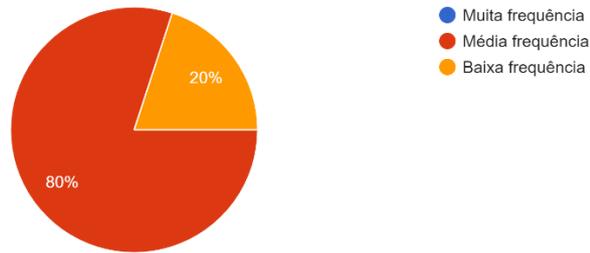


Fonte 13: Google forms

### 13. Com que frequência os desafios surgem em sua rotina de trabalho?

Com que frequência os desafios surgem em sua rotina de trabalho?

5 respostas

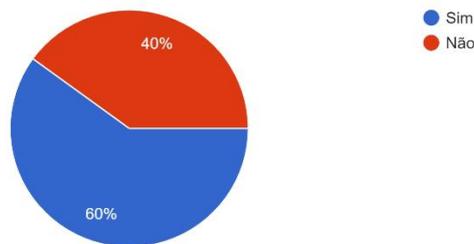


Fonte 14: Google forms

14. Você gostaria de ocupar outro cargo na empresa?

Você gostaria de ocupar outro cargo na empresa?

5 respostas

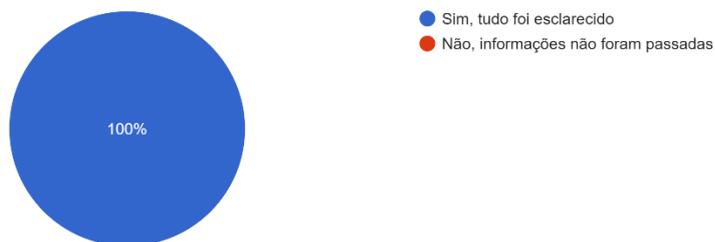


Fonte 15: Google forms

15. Durante a integração, ficou claro o plano de carreira para sua posição?

Durante a integração, ficou claro o plano de carreira para sua posição?

5 respostas

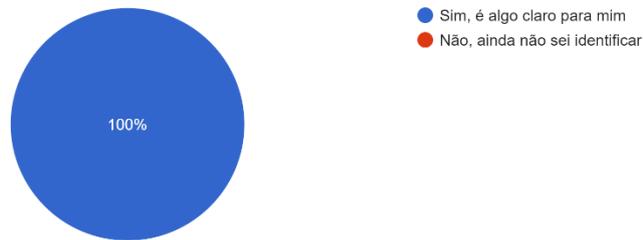


Fonte 16: Google forms

16. Você sabe identificar o que fazer para alcançar uma nova posição?

Você sabe identificar o que fazer para alcançar uma nova posição?

5 respostas



Fonte 17: Google forms

17. Você se sente confortável e seguro ao desempenhar sua função na empresa e/ou remotamente?

Você se sente confortável e seguro ao desempenhar sua função na empresa/e ou remotamente?

5 respostas

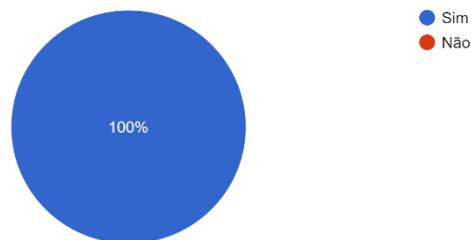


Fonte 18: Google forms

18. O ambiente de trabalho é exclusivo e adequado para todos os profissionais?

O ambiente de trabalho é exclusivo e adequado para todos os profissionais?

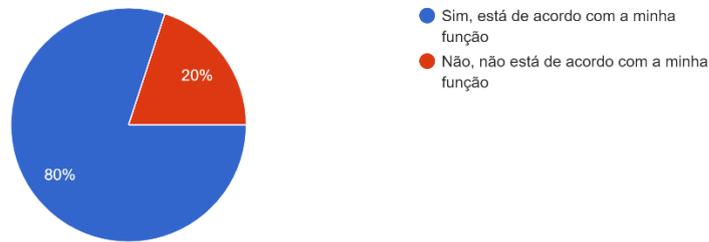
5 respostas



Fonte 19: Google forms

19. Acredita que sua remuneração condiz com a sua função desempenhada?

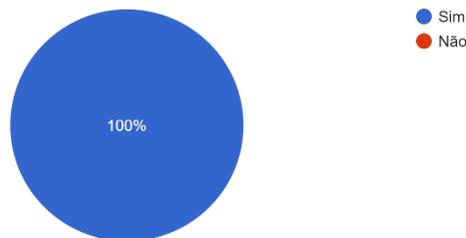
Acredita que sua remuneração condiz com a sua função desempenhada?  
5 respostas



Fonte 20: Google forms

## 20. Você enxerga claramente como são oferecidas as bonificações?

Você enxerga claramente como são oferecidas as bonificações?  
5 respostas



Fonte 21: Google forms

### 3.3.2.2 Problemas encontrados

Por não existir um setor responsável pela gestão do capital humano na Panificadora Pandora, alguns problemas foram identificados e citados pela entrevistada durante a entrevista, são eles:

O compromisso, comunicação informal, não saber separar o trabalho da vida pessoal, resolução de conflitos e a cooperação. Além disso, o principal desafio de gerenciar uma empresa familiar é não relacionar as relações pessoais com profissionais, muitas das vezes levamos os problemas do trabalho para casa gerando ainda mais conflitos familiares. (MARIA AUXILIADORA, fonte própria).

Dando um enfoque em alguns problemas que são pontuais em empresas familiares, a questão da falta de compromisso dos funcionários é algo que aflige muito os gestores da Panificadora Pandora. Juntamente com os comércios a concorrência também tem tido um grande crescimento, onde o mais forte e o mais esperto ganha e nos dias de hoje qualquer pequeno negócio pode se tornar uma enorme ameaça, ter uma equipe que queira crescer juntamente com a empresa é muito importante para se obter sucesso dentro do mercado que

cada dia mais tem ganhado terreno. O problema é que a tendência de os colaboradores estarem ingressando na empresa sem nenhum plano de desenvolvimento, especialmente naquelas empresas que são novas no mercado, eles acabam sendo mais desleixados nas tarefas e isso pode ser explicado por não acharem que vão crescer dentro da corporação, por não se sentirem confortáveis no ambiente de trabalho ou por não se sentirem motivados a estarem ali e o único incentivo é somente o dinheiro. Por mais difícil que seja é necessário ter uma boa equipe profissional, se não for possível arcar com as despesas dessa equipe, o investimento em cursos técnicos, cursos livres, cursos de profissionalização e treinamento para as pessoas que já fazem parte da corporação é muito válido para que assim não haja apenas funcionários por conveniência. Para que as pessoas que já fazem parte da equipe, o envolvimento delas é essencial, então para melhorar o engajamento é importante agregar algumas técnicas que tende a deixar as pessoas com mais vontade de dar seu melhor. Para que as pessoas não fiquem desmotivadas sem saberem ao certo qual é o objetivo daquele serviço, trace metas e defina objetivos de forma clara para que assim se sintam por dentro das ações corporativas e se sintam parte do crescimento da empresa. Chamar a atenção e parabenizar os trabalhadores para as boas respostas obtidas trás proximidade criando uma relação de confiança, que pode ocasionar na estimulação de sempre querer crescer e sempre querer dar seu melhor. Eduque e ensine os funcionários a maneira correta de manusear a tarefa proposta de uma forma mais amigável, desta forma a qualidade do trabalho irá melhorar e levar a corporação para o caminho do sucesso.

Em relação aos conflitos internos, eles ocorrem em qualquer tipo de relacionamento, ainda mais com a pressão e demandas do ambiente de trabalho. É inevitável que funcionários se desentendam, no entanto, caso algumas situações não sejam bem resolvidas, os atritos podem evoluir e se tornar uma grande bola de neve que irá prejudicar todo clima interno. Esses conflitos dentro de uma organização, por sua maioria são desencadeados de desacordos e disputas que ocorrem no ambiente corporativo, frequentemente sendo entre departamentos hierárquicos.

As situações mais comuns que causam o conflito interno são: Desentendimentos entre Colegas: Disputas de recursos, divergências de valores e conflitos de comunicação.

1. Desentendimento entre colegas: conflitos entre membros da equipe são frequentemente relacionados a diferenças de personalidade, comunicação conturbada, diferentes métodos de trabalho ou destruição desigual de trabalho.

2. Disputas por Recursos: Frequentemente relacionado à distribuição de recursos, como orçamento, espaço e equipamento.

3. Divergências de Valores: Frequentemente relacionado a valores pessoais e diferenças culturais que podem afetar as relações no ambiente de trabalho.

4. Conflitos de Comunicação: Frequentemente relacionado a comunicação inadequada, interpretação equivocada e informação insuficiente.

Gerenciar com excelência esses conflitos internos é fundamental para fomentar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Isso inclui o cumprimento de políticas de resolução de conflitos, treinamento em competências de comunicação e intervenção por parte da área de recursos humanos, quando necessário. Além disso, promover uma cultura de respeito, empatia e colaboração no ambiente de trabalho pode ajudar a prevenir e solucionar conflitos internos.

O líder da corporação deve gerenciar tais conflitos incentivando os envolvidos em conflito a dialogar diretamente e expressar suas preocupações, criando um ambiente aberto para que todos se sintam à vontade para compartilhar seus pontos de vista, e estando atento aos relatos de todas as partes envolvidas, compreendendo as questões e preocupações. Além de descobrir a origem do conflito e auxiliar as partes envolvidas para encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas.

### 3.3.3 Soluções

Para mitigar ou minimizar alguns dos problemas identificados na Panificadora Pandora, dando ênfase nos pontos fortes, foram organizados alguns conceitos básicos da administração que podem nortear organizações de pequeno porte, sobretudo as empresas familiares, no que diz respeito à gestão de pessoas. Desse modo, foi prevista uma otimização máxima de recursos, por isso, algumas das soluções a serem sugeridas são idealizações para o longo prazo pois alteram aspectos intrinsecamente ligados à cultura organizacional.

#### 3.3.3.1 Planejamento estratégico

Trazendo para o âmbito da empresa objeto do estudo de caso, o plano estratégico é essencial para que o negócio consiga alcançar o seu principal objetivo e visão: aumentar a sua fatia de mercado. Mas, para que isso se realize, são necessárias algumas mudanças referentes ao setor de gestão de pessoas, para um melhor aproveitamento do capital humano, uma vez que,

quando este é bem gerenciado, a chance de se obter sucesso aumenta, a produtividade aumenta e acontece a otimização das relações interpessoais. Diante das informações passadas através da matriz SWOT (FOFA), iremos ligar o ambiente externo da empresa com o ambiente interno.

1º Passo - As forças serão necessárias para maximizar as oportunidades apresentadas.

- O cuidado e o zelo com os clientes são fatores essenciais para o crescimento da empresa. Estudo de mercado, pesquisas satisfatórias, programas de fidelidade, descontos, delivery, diversidade de produtos, atendimento personalizado e promoções, atraem novos clientes e criam conexões, marcando a empresa de maneira significativa.

- Treinamentos e atividades que fortalecem trabalho em equipe, favorecem um ótimo ambiente na corporação. São eles que permitem que conflitos interpessoais sejam evitados, além do desenvolvimento da empatia e compaixão que muitos colaboradores precisam na hora de trabalhar com pessoas diferentes umas das outras. É necessário que o respeito esteja acima de tudo, até dos laços familiares.

2º Passo - As forças podem minimizar as ameaças vindas do ambiente externo.

- Compreender o seu público e como suas vontades mudam, é necessário e é preciso estar atento, desde a contratação de um analista de pesquisa de mercado, que desenvolverá melhorias dentro da empresa, que entenderá o público-alvo, até a contratação de segurança para dentro e fora do estabelecimento, onde os clientes e funcionários irão se sentir protegidos

3º Passo - Determinadas ações podem minimizar as fraquezas aproveitando as oportunidades.

- Separar os laços familiares do lado profissional, é ideal para que conflitos sejam evitados. Quando misturados, assuntos pessoais se tornam motivos ou razões para determinadas ações dentro da corporação, por isso, é indicado que critérios e regras profissionais sejam adotados durante o expediente. Através dessa separação, será possível entender o que cada funcionário precisa para seu melhor desenvolvimento, fazendo com que o investimento na empresa seja maior, como livros, cursos, palestras, aulas, relatórios, infraestrutura, compra de objetos de trabalho etc., o que poderá trazer um grande lucro para a empresa no futuro.

4º Passo - Minimizando as fraquezas, é possível evitar as ameaças identificadas.

- A definição dos cargos existentes e suas funções na empresa, facilitam a organização e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, trazendo como benefício o sucesso

da corporação. É possível adquirir isso através de cursos sobre inteligência emocional, produtividade e tempo, gerenciamento de equipe, liderança, comunicação organizacional, segurança no trabalho, empreendedorismo, administração e recursos humanos, existem diversas plataformas que possuem os cursos citados acima, alguns gratuitos. O estímulo ao conhecimento precisa ser algo imposto pelos líderes da corporação, até mesmo durante um processo seletivo, o nível de qualidade da equipe pode subir gradualmente, acrescentando valor a corporação, fazendo com que ela seja a melhor e maior entre a concorrência.

- As leis trabalhistas também precisam ser seguidas, são elas que determinam a segurança e os direitos do trabalhador dentro do ambiente do trabalho. E por mais que existam laços na corporação, é importante que as hierarquias sejam respeitadas e trabalhadas de acordo com as posições contratadas.

### 3.3.3.2 Plano de ação – 5W2H

Um plano de ação é uma sugestão simples para empresa organizar e planejar as ações que ela planeja fazer em um determinado período, com um objetivo traçado. É uma forma de detalhar o que ela precisa fazer, quando ela precisa fazer e por que ela precisa fazer. Nesse caso, este planejamento foi embasado nos passos supracitados relacionados ao planejamento estratégico.

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Reuniões semanais de planejamento	Para que seja definido de forma clara os objetivos da Panificadora durante a semana.	Panificador a Pandora.	Semanalmente	Todos os funcionários, incluindo os gestores.	Definição de um dia e horário específico em que a Panificadora estará fechada para realização da reunião	Sem custo.
Treinamento de trabalho em equipe	Para que os conflitos interpessoais sejam minimizados.	Panificador a Pandora	Início do primeiro trimestre de 2024	Todos os funcionários	Adoção de dinâmicas que fomentem o trabalho em equipe	Sem custo.

Definição de cargos e atribuições	Para que todos saibam identificar sua função.	Panificador a Pandora.	Primeiro trimestre de 2024	Gestores.	Elaboração de explanação de um organograma.	Sem custos.
Cursos de capacitação para os gestores.	Para que estes tenham acesso a conceitos e técnicas da administração	Instituição de ensino.	Primeiro semestre de 2024	Gestores.	Realização de um curso introdutório a administração.	A depende da instituição escolhida.
Cursos de capacitação dos funcionários.	Para que os funcionários tenham aptidão profissional emocional.	Instituição de ensino.	Segundo semestre de 2024	Funcionários	Realização de um curso relacionado ao relacionamento interpessoal, inteligência emocional e gestão de tempo.	A depender da instituição de ensino escolhida.

Fonte 22: autoria própria.

### 3.3.3.3 Criação de um setor de recursos humanos

A priori, é necessário ressaltar que a empresa possui uma liderança centralizada, ou seja, apenas os dois gestores Maria e André tomam as decisões. Não existe um planejamento estratégico formal, logo, toda vez que os funcionários precisam realizar alguma ação, eles recorrem diretamente aos proprietários. Além disso, as ações que devem ser responsabilidade de um setor de recursos humanos ou gestão de pessoas, também são desempenhadas pelos próprios proprietários, a exemplo: recrutamento e seleção, departamento pessoal etc. Portanto, um desafio a ser superada pela Panificadora Pandora é justamente a efetivação de uma política de gestão de pessoas, como define Idalberto Chiavenato, em sua obra “Recursos humanos: o capital humano das organizações”, não basta apenas ter o capital humano, é necessário geri-lo, para que este se desenvolva alcançando melhor o objetivo da empresa. Na organização, todo processo de contratação é pautado nas indicações que os familiares fazem, baseados na premissa de que um indivíduo é “pau pra toda obra”, daí a pessoa é submetida a uma entrevista com os

gestores, para finalmente ser aceita em um período de experiência. Isso implica na contratação de pessoas que não possuem as hard e, muitas vezes, as soft skills necessárias para determinado cargo, resultando numa corporação repleta de funcionários leigos no serviço que desempenham.

A criação de um setor de recursos humanos com a contratação de profissionais que não fazem parte da família empresária pode possibilitar a adesão de uma visão holística, isto é, um acréscimo de opiniões que fujam do viés familiar, e com uma maior diversidade de opiniões a tomada de decisão torna-se mais assertiva. Por se tratar de um processo de contratação que requer um tipo de burocracia, não foi possível aplicar esta ação na prática. No entanto, quando comparamos a Panificadora Pandora com algumas outras empresas familiares que adotaram um setor de gestão de pessoas demasiadamente formalizado, vemos que um houve um avanço e grande melhora em questões como a comunicação interpessoal, entre outras.

De acordo com João Marcos Varella:

A proximidade do profissional de RH com a família permite a identificação de questões que estão sendo postergadas e crescendo com o tempo. Ele pode aconselhar ações proativas diante de riscos. A conclusão é a de que uma empresa familiar pode ter um apoio significativo com a presença do profissional de RH. (VARELLA, J.)

#### 3.3.3.4 Governança corporativa

Bom, para aplicar a governança corporativa em empresas familiares é necessária toda uma mudança no contexto gerencial, de maneira que o modo de gestão passe da governança familiar, cuja principal característica consiste na assimilação dos valores familiares com os da empresa, para a governança corporativa. Essa transição ocorre de forma gradual, ou seja, os resultados devem ser esperados para o longo prazo, uma vez que aspectos como a cultura organizacional, por exemplo, serão modificados.

Na Panificadora Pandora, empresa objeto do estudo de caso, foi inserido um método que objetiva uma hierarquia mais clara, para que todos os funcionários saibam para quem responder e suas ações sejam bem direcionadas. Para isso, foi criado um organograma, que especifica o cargo de cada um da empresa, e que foi desenvolvido pela Family Work Company e distribuído para todos os membros da organização, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a quantidade funcionários é demasiadamente pequena, por isso, esta etapa não foi difícil de ser realizada. Este organograma foi disponibilizado aos gestores e funcionários, para que estes reconheçam as suas funções e atribuições, para que não ocorram conflitos e divergências

de atividades. A governança corporativa pode acarretar mudanças significativas em empresas familiares, que vão desde a cultura e clima organizacional até os valores e princípios empresariais, além de melhorar a definição de papéis.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse trabalho procurou-se entender as questões relacionadas à gestão de pessoas em empresas familiares, por uma análise mais metódica embasada nos conceitos da administração. Além disso, buscou-se compreender alguns processos gerenciais que, geralmente, possuem algum tipo de déficit em empresas familiares. Para tal, alguns objetivos foram traçados no que tange a explanação dos problemas particulares de negócios familiares, e todos foram plenamente alcançados. Primeiramente, buscou-se compreender quais são os principais conflitos relacionados à gestão de pessoas em empresas familiares, sendo eles: problemas hierárquicos, falta de cooperação dos colaboradores, falta de planejamento, problemas na sucessão, entre outros. Após isso, o estudo objetivou o mapeamento das possíveis soluções para os problemas estudados de gestão familiar, com isso, foi possível perceber que grande parte dos problemas supracitados seriam resolvidos com a qualificação profissional não só dos gestores, mas também dos funcionários – capacitação emocional, soft skills e hard skills. Finalmente, o último objetivo era entender quais os papéis que os membros da família podem desempenhar dentro da empresa com a definição clara de suas funções e como poderão auxiliar na comunicação, eficiência no trabalho e otimização do tempo, e isso foi alcançado através da elaboração do organograma que foi distribuído para os membros da organização.

Concomitantemente, os problemas que foram identificados foram destrinchados por uma análise e abordagem qualitativa, com o intuito de se observar as causas, consequências e possíveis soluções de tais adversidades. Logo, os resultados, em grande parte, giram em torno da capacitação profissional não só da equipe trabalhadora, mas também dos proprietários e sócios, sem contar a adoção e implantação da governança corporativa, isto é, sistema bem estruturado, no qual são bem definidos regras e procedimentos, sobretudo em empresas familiares.

Assim, em relação às hipóteses propostas pôde-se analisar quais se concretizariam na prática caso fossem adotadas em empresas familiares. A primeira hipótese refere-se ao desenvolvimento de habilidades como inteligência emocional por parte dos indivíduos que trabalham na organização, o que acarretaria numa tomada de decisão mais técnica em

detrimento ao sentimento afetivo. Tal hipótese é verdadeira, uma vez que a realização de cursos relacionados ao âmbito psicológico, são essenciais para que o indivíduo se desenvolva no ambiente empresarial, outrossim, uma boa inteligência emocional ocasiona a diminuição de conflitos internos. Afinal, como defende Idalberto Chiavenato (1999), não basta ter um capital humano somente, é necessário geri-lo para que este se desenvolva dentro da empresa.

No que diz respeito à segunda hipótese ela também é verdadeira, no entanto, não pode ser aplicada no objeto estudo de caso, uma vez que a contratação de um profissional de recursos humanos é algo que demanda recursos. Porém, constatou-se, em pesquisa bibliográfica, que a adoção e formalização de um setor de recursos humanos pode resultar em uma melhora significativa nas relações no ambiente de trabalho, processos como recrutamento e seleção, além de aspectos relacionados ao convívio interpessoal e definição e clareza das atividades que cada um deve exercer na empresa familiar, evitando desentendimentos.

A terceira hipótese refere-se a qualificação profissional dos colaboradores. De fato, a realização de cursos por parte dos colaboradores, funcionários e até gestores, pode ajudar a mitigar os problemas que foram encontrados. A funcionária Nathalia Gomes, por exemplo, assistiu a uma palestra sobre inteligência emocional e, segundo ela, suas ações passaram a ser mais racionais, o que possibilitou a atenuação de conflitos no ambiente organizacional.

Por ser um assunto cujo acervo literário é demasiadamente grande, poucas dificuldades foram encontradas em relação a revisão teórica, contudo, alguns percalços foram encontrados na implementação de conceitos que estão intrinsecamente ligados à cultura organizacional. Ao passo que, este é um fator que é construído pelos membros da organização à longo prazo e, por isso, não pode ser alterado de forma repentina. Por conseguinte, um fator importantíssimo a ser discutido, no que tange a empresas familiares, são as relações legislativas e trabalhistas. Observou-se, neste estudo, que grande parte das empresas familiares, incluindo a Panificadora Pandora, não possuem o hábito de seguir à risca as normas contidas na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), criada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no governo de Getúlio Vargas. À luz disso, notou-se que a incidência de processos trabalhistas em empresas familiares é muito grande, por motivos de desrespeito às normas e regras, pagamento não linear e variável – o funcionário não recebe uma quantia fixa -, entre outros. Isso ocorre na medida em que, o indivíduo é demitido, e decide colocar a empresa no “pau”, nome popular para processos judiciais, para receber os seus direitos, tal qual o FGTS. Nesse sentido, infere-se a relevância de tal assunto para os próximos estudos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A administração atual e a importância dos processos administrativos. **Portal Educação**. Disponível em: <<https://blog.portaleducacao.com.br/a-administracao-atual-e-a-importancia-dos-processos-administrativos/>> Acesso em: 26 de set de 2023.

ALMEIDA, P. CARVALHO, I. **Família e proteção social**. Bahia. São Paulo em Perspectiva. P.109-122. 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/spp/a/Gk5TM4qgVRJBpHgPTMRGJJM/#>> Acesso em: 01 de out de 2023.

ANJOS, J. REIS, S. **Empresa familiar: desafios da gestão**. Monografia – Faculdade Doctum de Administração da Serra. Serra. 2016.

ARANHA, M. **História da Educação**. 2ªed. rev. atual. São Paulo: Moderna. 1996.

ARMSTRONG, M. “**Armstrong’s handbook of Human Resource Management practice**.” 11ª.ed. London: Kogan Page, 2009.

ASKANASY, P. WILDEROM, M. & PETERSON, F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Pub. 2000.

BARROS, L. Governança corporativa: Para que serve e quais são os processos? **Sólides tangerino blog**. 2023. Disponível em: <<https://tangerino.com.br/blog/governanca-corporativa/>> Acesso em: 12 de outubro de 2023.

BIANCHI, Eliane; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. Curitiba: Revista adm. contemp. Vol. 21, 2017.

BISPO, C. et al. **Empreendedorismo e inovação**. 2015.

BORGES, G.; MARQUES, L. **Gestão da Mudança**: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.

BRESSAN, L. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

BRITTO, F. & MELO, L. **A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira**: um estudo de caso no grupo Zema. Revista de Gestão. 2014.

BURKE, P. História e teoria social. São Paulo: Editora Unesp, 1ºed. 2000.

CAMPOS, Letícia M. F. **Administração pública estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Contentus, 2020.

CANCIAN, R. “Burocracia – Max Weber e o significado de ‘burocracia’”. UOL. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>> Acesso em: 20 de ago de 2023.

CARAVANTES, G. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: Editora AGE. 4ºed. 2003.

CERCA de 75% das empresas familiares no Brasil FECHAM após serem sucedidas pelos herdeiros. **Terra**. 29 de mar de 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/cerca-de-75-das-empresas-familiares-no-brasil-fecham-apos-serem-sucedidas-pelos-herdeiros,c3f1f53b3ae64159c76e8f07b7849c199efn5zf4.html>> Acesso em: 20 de jul de 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processos e práticas**. Rio de Janeiro, 4ª Edição; Editora Elsevier; 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Manole, 9ºed. 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e Aplicações. São Paulo: Editora Elsevier Brasil. 2004.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** - Edição Compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CINCO dicas para administrar uma empresa familiar. **Agência Sebrae de Notícias (ASN)**. Jan. 2020. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/cinco-dicas-para-administrar-uma-empresa-familiar/>> Acesso em: 18 de jul de 2023.

**CLIMA organizacional**: Pesquisa e diagnóstico. (n.p.): Saint Paul Editora. 2021.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: C. W. Bergamini & R. Coda (orgs). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. (pp. 117-191). São Paulo: Atlas. 1997.

CONFLITOS em empresas familiares. **Sebrae**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=surgem%20os%20conflitos-.A%20maioria%20dos%20problemas%20na%20empresa%20familiar%20envolve%20disputas%20por,entre%20os%20membros%20da%20fam%C3%ADlia>> Acesso em: 08 de set de 2023.

CONSULTORIA familiar para empresas familiares: por que é tão importante? **Instituto Empresariar**. Disponível em: <<https://www.institutoempresariar.com.br/blog/consultoria-familiar/>> Acesso em: 25 de set de 2023.

DEJOUR, C.; ABDOUCHELI, C.; Jayet (1994). **Psicodinâmica do trabalho**: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho São Paulo: Atlas.

DONNELLEY, G. **A empresa familiar**. *Revista de administração de empresas*, v. 7, p. 161-198, 1967.

ELGENNENI, S. **Recrutamento e seleção de pessoal**: RH. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

ENTENDA o que é a governança corporativa em empresas familiares. **Becker Direito Empresarial**. 2021. Disponível em: <<https://www.direitoempresarial.com.br/entenda-o-que-e-a-governanca-corporativa-em-empresas-familiares#:~:text=A%20governan%C3%A7a%20em%20empresas%20familiares,desafios%20deste%20tipo%20de%20empreendimento>>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

ENTENDA o que é a Teoria Clássica da Administração e sua aplicação nos dias atuais. **Voitto**. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/teoria-classica-da-administracao>>. Acesso em: 23 de set de 2023.

FERNANDES, R. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração de estratégia**. *Ciências Jurídicas Empresariais*, v. 13, n. 2, p. 57-68. set. 2012.

FRANÇA, L. CRISTINA, A. **Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

FRANÇA, L. CRISTINA, A. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

GESTÃO de empresa familiar: problemas. Disponível em: <<https://empresaautogerenciavel.com.br/blog/gestao/empresa-familiar-problemas#:~:text=Um%20problema%20de%20empresas%20familiar,discutir%20detalhes%20sobre%20o%20neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 12 de set de 2023.

GESTÃO de empresas familiares. **Fia**. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/> >. Acesso em: 09 de set de 2023.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. São Paulo: Editora Objetiva LTDA. 2005.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência; tradução: Berilo Vargas; 1a ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOMES, M. **Teoria da decisão**. Brasil: Cengage Learning. 2020.

GONÇALVES, L. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas-RAE – v.40. p.8-10. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Out./dez. 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (org.). **Empresa Familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3. ed. Passo Fundo, UPF, 2002.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe – Você S.A.** Brasil: Editora Nobel, 2000.

INSTITUTO Empresariar. Disponível em: <[Instituto - Instituto Empresariar - Planejamento Sucessório e Holding Familiar](#)> Acesso em: 01 de out de 2023.

KATZ, D. & KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas. 1978.

LARUCCIA, M. Empresas familiares problemas e soluções. **Linkedin**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/empresas-familiares-problemas-e-solu%C3%A7%C3%B5es-mauro-laruccia>> Acesso em: 05 de set de 2023.

LIMÁRCIO, T. ALVES, et al. **A importância da gestão em empresas familiares**. 2015.

MAXIMIANO, A. A. C. **Administração de projetos: como trabalhar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. (3ª. ed., Rio de Janeiro: LTC). 1985.

MUCHINSKY, M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. Revista Comunicação Empresarial, n. 36, 2000.

NEELY, A.; HIL, J. **Innovation and business performance**: a literature review. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

NEGÓCIOS familiares são 90% das micro e pequenas empresas no país. **TV Brasil**. 3 de dez de 2022. Disponível em: <[ODA, O. Gestão profissional de uma empresa familiar. \*\*Administradores\*\*. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-profissional-de-uma-empresa-familiar>> Acesso em: 13 de set de 2023.](https://tvbrasil.etc.com.br/reporter-brasil/2022/12/negocios-familiares-sao-90-das-micro-e-pequenas-empresas-no-pais#:~:text=No%20AR%20em%2003%2F12,por%2065%25%20do%20PIB%20brasileiro.></a>> Acesso em: 20 de mar de 2023.</p></div><div data-bbox=)

O'GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. **The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses**. Small Business Economics, v. 25, p. 1-16, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. p. 331. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, R. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

ORGANOGRAMA de uma pequena empresa familiar. Disponível em: <<http://empresaautogerenciavel.com.br/blog/gestao/organograma-de-uma-pequena-empresa-familiar>> Acesso em: 12 de set de 2023

ORNELLAS, Marcos. **Designer RHs para um novo mundo - Como transformar o RH em Designer Organizacional**. São Paulo: Colmeia Edições, 2017.

PAIVA, K. OLIVEIRA, M. MELO, M. **Produção científica brasileira sobre empresa familiar - uma meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007**. Revista de administração Mackenzie, 2008. São Paulo.

PRAZERES, J. & NAVARRO, L. **Na costura do sapato, o desmanche das operárias**: Estudo das condições de trabalho e saúde das pespontadeiras da indústria de calçados de Franca, São Paulo, Brasil. Cadernos de Saúde Pública. 2011.

PROCESSO de Sucessão. **Instituto Sucessor**. Disponível em: <<https://www.sucessor.com.br/processo-de-sucessao-2/>>. Acesso em: 09 de set de 2023.

RAUCH, A. & RIJSKIK, S.A. **Os efeitos do capital humano geral e específico no crescimento de longo prazo e no fracasso de empresas recém-fundadas**. 2013.

RIBEIRO, A. **Teorias da administração**. 3ªed. São Paulo: Saraiva. 2016.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. (2017). (n.p.): Editora CL-A Cultural Ltda.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. Brasil: Editora CL-A Cultural Ltda. 2015.

SANTANA, C. **Empresa familiar: processo sucessório entre as gerações**. Monografia – Fundação Educacional do Município de Assis. Assis. 2013.

SANTOS, L. **O fenômeno burocrático em Max Weber e Michel Crozier**. 2017. 98 f. Monografia (Doutorado em sociologia) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

SCHARMER, Otto. **O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais**. Curitiba: Voo, 2020.

SCHEFFER, R. **ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR VAREJISTA EM CAPÃO DA CANOA/RS**. 2021

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass 1985.

SCORSOLINI-COMIN, F. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho**, p. 326. Revista da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Minas Gerais, Brasil. 2012.

SEVERINO, J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21 ed., São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, A. O que é família. **Blog Café com Sociologia**. mar. 2021. Disponível em: <<https://cafecomsociologia.com/o-que-e-familia/>> Acesso em: 18 de jul de 2023

SILVA, N. & ZANELLI, C. **Cultura organizacional**. In: J. E. Borges-Andrade & J. C. Zanelli. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed. 2004.

SILVA, S.; SANTOS, I.; FEITOSA, M.; VIDAL, S. **Consultoria**: Um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, v. 11, p. 178-203, 2012.

SILVA, M. T. Da. **Correntes do Pensamento Administrativo**. 1997.

SOARES, G. O que é uma empresa familiar? Como fazer a sociedade funcionar e o negócio dar certo. **Contabilizei**. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empresafamiliar/#:~:text=A%20empresa%20familiar%20%C3%A9%20o,s%C3%A3o%20vinculados%20aos%20do%20estabelecimento.>> Acesso em: 13 de set de 2023.

SUCESSÃO familiar. **Totvs**. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-agricola/sucessao-familiar/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20sucess%C3%A3o%20familiar,uma%20gera%C3%A7%C3%A3o%20seguinte%20da%20fam%C3%ADlia.>> Acesso em: 07 de set de 2023.

TAVARES, M. NETO, E. **Negócio de pai para filho**: Gestão de RH em empresas familiares no sertão do Paejú pernambucano. Revista Científica da FASETE 2016.1

TEORIA das relações humanas e economia solidária: o caso do projeto esperança/coesperança. 2010. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

ULRICH, Dave. **Campeões de recursos humanos**: a próxima agenda para agregar valor e entregar resultados. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

VARELLA, J. **Empresas familiares e o profissional de RH**. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/abrh-sp-no-estado/empresas-familiares-e-o-profissional-de-rh/>> Acesso em: 10 de outubro de 2023.

VASCONCELLOR, H. GONÇALVES, M. **Consultoria**. 1991.

VIDIGAL, C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, F. **Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras**. Revista de Administração Pública (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

WERNER, R. **Família & Negócios: Um caminho para o sucesso**. 1ª Edição; Editora Manole; 8 de janeiro de 2004.