



EMPRESAS FAMILIARES E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA A ADOÇÃO DE PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO FAYOL

Jairo Alano de Bittencourt
jairodear@gmail.com
Unieuro

Renato César Santezo Baptista
jairodear@gmail.com
UCB

Dágila Elias Fernandes
jairodear@gmail.com
UCB

Larissa Lorrane B. Lima
jairodear@gmail.com
UCB

Rebeca Sprenger do Nascimento
jairodear@gmail.com
UCB

Resumo:As empresas familiares atualmente inseridas no mercado facilmente vivenciam diversos conflitos relacionados diretamente com as relações interpessoais entre os membros familiares e os não familiares. A possibilidade da ausência de princípios organizacionais nessas empresas pode afetar negativamente as suas relações intrapessoais. Sabe-se que há princípios a serem seguidos, que podem servir como ferramenta para amenizar os efeitos dessas relações em empresas familiares, em especial aqueles preconizados por Henry Fayol, um dos pais da Administração Clássica. Portanto, o objetivo desse trabalho é analisar se os princípios de Fayol, dentre eles, a disciplina, a subordinação, a equidade, a remuneração e a unidade de comando são adotados dentro de uma determinada empresa de caráter familiar. Como procedimento metodológico, utilizou-se o método de pesquisa quali-quantitativa e os instrumentos para o levantamento de dados foram, respectivamente, um questionário e entrevista semiestruturados, aplicados sobre colaboradores e gestor da empresa. De maneira mais aprofundada, questões como favoritismo e desmotivação nortearam a pesquisa. O resultado e análise dos dados revela que princípios básicos apontados como imprescindíveis por Fayol, em especial a equidade, não estão sendo devidamente adotados no dia a dia da empresa familiar analisada, resultando em altos níveis de desmotivação entre os funcionários.

Palavras Chave: Empresas Familiares - Rel. Interpessoais - Princípios de Fayol - Desmotivação -

1 INTRODUÇÃO

Um dos tipos de empresas mais estudados são as empresas familiares. Em diversos pontos ela difere dos outros tipos de organizações, mas a grande característica dessas empresas é que a mesma não é exclusivamente gerenciada levando em consideração o ambiente de trabalho, colaboradores, clientes e demais interessados, ela também inclui os laços familiares e a expectativa de seus fundadores. Ou seja, não está voltada apenas ao êxito da empresa, mas também ao sucesso da família e de seus sucessores. Donneley (1964) confirma a teoria de que os laços familiares podem se apresentar como um problema ao afirmar como a fonte de uma das dificuldades de empresas familiares a confusão criada entre os interesses da família e os da empresa, assim como a tendência de considerar os interesses da família à frente dos interesses empresariais.

A sucessão já é predisposta em uma organização familiar, porém a sucessão apenas por necessidade de passar o poder exclusivamente para membros familiares, é um dos fatores que podem gerar um declínio para a empresa, segundo Luz (2010). Ele também ressalta que para que a empresa tenha sucesso na sucessão de poder, é necessário planejamento e preparação dos futuros líderes, deixando-os aptos para o cargo designado.

Diversas consequências são geradas caso o líder escolhido para a sucessão não atenda às exigências do cargo, tanto a empresa, como afirma Luz (2010), quanto para os indivíduos que trabalham nela, pois podem sofrer por diversos fatores. Dessa maneira é de extrema importância que a gerência da empresa seja capaz de designar cargos por méritos e capacidade e não levando em conta somente os laços afetivos, como afirma FREITAS (2005).

Porém, em uma organização familiar, pode haver diversos problemas e Lopes e Carrieri (2010) definem de um modo geral que os papéis dentro desse tipo de empresa se confundem por conta dos laços afetivos e as histórias de vidas compartilhadas pela família fundadora acabam ficando em evidência. Como consequência dessa ligação é criada uma das maiores fraquezas de organizações familiares, que como Lodi (1973) afirma, é o favoritismo.

Em empresas de caráter familiar é preciso se atentar para o termo nepotismo, termo definido por Pereira, Dhulyan Ingrid Lelis, et al, 2015 como “a prática injusta do beneficiamento de alguém apenas por laço parental e não por merecimento”, ou seja, o favoritismo que os diretores e proprietários da empresa podem vir a ter em relação à contratação e a promoções. Tal favorecimento pode estar relacionado à fatores sucessórios e à laços emocionais, este último sendo apontado por Vries (2003), ao dizer que a relação familiar muitas vezes está em evidência nos negócios da empresa, os gerentes e proprietário tendem a relevar as fraquezas e erros dos membros do grupo familiar, contratando-os com a intenção de que eles contribuam na organização, mas sem se atentar a sua capacidade.

Assim, dentro da empresa selecionada, será analisada a aplicação de princípios de Fayol (1994), sendo eles a disciplina, a subordinação dos interesses individuais aos gerais, a equidade, a remuneração do pessoal e a unidade de comando com o intuito de compreender a sua importância.

O grande agente motivador dessa pesquisa é procurar entender as relações interpessoais em empresas familiares e tudo o que elas podem acarretar. Questões como favoritismo, desmotivação e desvalorização estarão sempre em evidência por conta do seu alto nível de relevância para quaisquer pesquisas na área de empresas familiares.

Assim sendo, o problema a ser respondido pela pesquisa é: “as empresas familiares se utilizam dos princípios organizacionais preconizados por Fayol nas relações interpessoais do grupo familiar e demais colaboradores?”

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal verificar se as relações interpessoais do grupo familiar e demais colaboradores em uma empresa de caráter familiar, seguem os princípios preconizados por Fayol.

O principal questionamento, que será desenvolvido no decorrer da pesquisa, tem como escopo levantar se a presença ou ausência de tais princípios organizacionais afetam positivamente ou negativamente as relações interpessoais da empresa. Buscando por respostas, haverá a investigação de duas hipóteses principais: 1ª) há o favorecimento dos membros pertencentes a família em relação à empresa e seus cargos, por conta dos laços afetivos; e 2ª) existe desmotivação dos indivíduos não pertencentes ao grupo familiar, caso familiares tenham tratamento diferenciado.

Partindo do preceito de Ulrich (1997) e Donnelly (1964), empresa familiar é aquela na qual a propriedade e administração se encontram nas mãos de uma ou mais pessoas da mesma família, foi selecionada uma determinada empresa que se encaixa nesses parâmetros para a realização da pesquisa.

A empresa, objeto da pesquisa, está ligada a família por duas gerações. Como Chiavenato (2004) afirma, ela possui uma maneira determinada, que foi desenvolvida através dos anos, para gerenciar o seu ambiente e criar sua própria cultura organizacional. Cultura a qual originou valores que foram compartilhados dentro da empresa até se tornar essencial na mesma, segundo Bornholdt (2005).

Para a devida compreensão dessa pesquisa serão abordados primeiramente diversos autores que decorrem sobre o tema principal, no caso, empresa familiar. Eles servirão tanto para auxiliar o entendimento como para criar relação com as análises posteriormente desenvolvidas. Também será apresentado conceitos e autores que refletem sobre cultura organizacional, relações interpessoais e possíveis conflitos com o intuito de definir a abordagem da pesquisa. Logo em seguida serão apresentados os princípios organizacionais que orientarão e proporcionarão a compreensão correta da leitura das análises.

Em seguida os aspectos metodológicos serão enumerados e apresentados, com a intenção de demonstrar tanto a maneira como os dados serão colhidos como o modo determinado para a análise dos resultados da coleta de dados.

Após os aspectos metodológicos serem definidos, será feita a apresentação da análise de dados. Essa análise irá remeter ao tema principal e servirá como método de resposta a pergunta norteadora da pesquisa. Haverá a citação e ponto de vista dos autores abordados no referencial teórico com o intuito de acrescentar comprovação e conhecimento para as análises apresentadas

Por fim serão apontados os principais resultados dessa pesquisa de maneira que represente a validação e a relevância da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares estão presentes no contexto empresarial e são objeto de pesquisa de vários autores. Ulrich (1997) afirma que empresa familiar é aquela cuja propriedade e administração se encontra nas mãos de uma ou mais pessoas de uma mesma família, Barry (1975), complementa dizendo que a empresa é considerada familiar quando é dirigida apenas pelos membros de uma determinada família.

Gigliotti (2004) entra no aspecto financeiro ao ressaltar que as empresas familiares são de iniciativa privada, dessa maneira o capital pertence aos membros de uma determinada família, que dão as ordens, decidem como será administrada e qual caminho irá percorrer. Como eles possuem o poder em cima de todos os assuntos da organização, as decisões são voltadas diretamente aos seus interesses, inclusive no momento de contratação e nas indicações aos cargos existentes.

Aprofundando os conceitos de maneira que envolva outros aspectos Leone (2005), diz que uma empresa familiar é aquela que considera à sucessão da diretoria à hereditariedade, de forma que conecte os valores da empresa ao sobrenome da família ou à imagem do fundador.

Complementarmente a ideia da hereditariedade, Lanzana e Constanzi (1999) afirmam que membros do grupo familiar controlam e direcionam a organização apenas por serem proprietários. Donnelley (1964) concordando com Leone (2005), Lanzana e Constanzi (1999), dizem que o fator que define uma empresa familiar é estar ligada a uma família por, pelo menos, duas gerações.

Gonçalves (2000), ressalta que não basta apenas os membros familiares se encontrarem no poder, a família fundadora deve planejar e coordenar as estratégias e a administração da organização, assim, conclui-se que ela deve definir como prioridade as necessidades da empresa

Geralmente um quadro hierárquico de uma empresa de caráter familiar, segundo a ideia de diversos autores, é predisposto de maneira que os membros da família ocupam os cargos maiores e de mais importância, e os indivíduos não inseridos no grupo familiar são direcionados aos cargos menores. Nesse contexto, depreende-se que uma empresa familiar prioriza os próprios membros para gerenciá-la, como forma de ter controle total sobre ela e vincular a organização à família fundadora.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em uma empresa familiar, geralmente é possível encontrar uma cultura organizacional bem arraigada nas origens da mesma. Chiavenato (2004), afirma que a essa cultura corresponde a maneira que a organização encontrou de gerenciar o seu ambiente. Bornholdt (2005) ressalta a importância da cultura de uma empresa dizendo que ela é um dos fatores dentro da organização que, com um tempo determinado, é capaz de criar os valores da mesma.

De acordo com Kinicki e Kreitner (2006), a cultura organizacional necessita incluir em sua relevância a maneira como um grupo organizacional age, e assim será possível notar como ele pensa e reage ao ambiente e as situações. Kinicki e Kreitner (2006), dizem que uma das características da cultura organizacional é a influência e importância que a mesma possui no comportamento dentro do ambiente de trabalho, e complementando, segundo Bordin et al. (2008), a cultura atua como a maneira de compartilhamento de técnicas para encarar os desafios organizacionais.

Gareth (2010) apresenta a importância da mesma, seguindo a direção de Bornholdt (2005) e Bordin et al. (2008) ao citar que a cultura organizacional significa os valores que são criados e compartilhados dentro de uma empresa, assim como a relação entre os membros da mesma e as normas criadas para controlar o ambiente. A respeito desse tema, Bohnenberger (2005), complementa ao ressaltar que a cultura de uma empresa se inicia no momento de sua criação e, com o tempo, cria raízes, levando em conta as práticas utilizadas, o perfil dos indivíduos que a integram o quadro de funcionários e o ambiente diário da organização.

Assim, a cultura é modelada pelas pessoas dentro de uma organização, pela ética, pelos direitos trabalhistas que são ofertados pelo empregador e pela estrutura que a organização possui, adaptando-se à evolução de pressões internas ou até externas.

A cultura da empresa relacionada aos interesses da família, interferirá na maneira que os indivíduos fora do ciclo familiar reagem, se inserem e se posicionam dentro da mesma. Davel e Colbari (2000) justificam essa afirmação citando que os laços que ligam e unificam todos os membros da empresa são gerados a partir da cultura organizacional. Portanto, tanto os membros dentro no grupo familiar quanto os que não estão incluídos são afetados diretamente por ela.

2.3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E POSSÍVEIS CONFLITOS

Após essas definições é possível prosseguir e analisar ideias e conceitos sobre as possíveis causas dos conflitos a respeito das relações interpessoais entre membros da família e

não membros. Com base em pesquisas nota-se a especificação dos autores em relação aos conflitos que podem vir a ocorrer dentro de empresa familiar relacionados a sua conduta.

No âmbito familiar é desenvolvida uma história, quando há a criação de uma organização por membros de determinada família. Os laços e afetos criados ao longo do tempo dificilmente são quebrados, fator que pode interferir diretamente com funcionários não membros desse ciclo familiar, gerando com isso inúmeras dificuldades que a organização pode vir a sofrer por conta da ligação afetiva e possível favoritismo. Para fundamentar essa afirmação, Lopes e Carrieri (2010), apontam que dentro de uma organização familiar os papéis profissionais e racionais se fundem, e levam consigo os laços afetivos e as histórias de vida compartilhadas pela família fundadora. Grzybovski (2007) constata que a gestão de uma empresa familiar é baseada na dinâmica da família proprietária, e dessa maneira é dificilmente compreendida pelos indivíduos que trabalham na mesma, mas não pertencem à família proprietária.

Lodi (1973) afirma que, entre as maiores fraquezas de empresas familiares, está a questão da contratação e da promoção de parentes apenas por favoritismo. Ainda Segundo Lodi (1994, p.5), outro fator que acaba afetando o desenvolvimento da empresa e gerando insatisfação por parte dos membros não familiares, assim como baixo rendimento e desvalorização do trabalho, é o caso da admissão de familiares que entram na empresa apenas por dinheiro ou por obrigação, o que gera falta de responsabilidade, interesse e dedicação. Tais pessoas apenas trabalham porque têm obrigação de trabalhar, e não porque querem, ou porque estão fazendo o melhor para a organização.

A relação entre os conflitos nas relações dentro de uma empresa familiar é ligada a cultura que se cria dentro da mesma, onde os familiares estão sempre acima dos demais funcionários, e a justificativa são os laços criados pela família e a forma como eles interferem no julgamento do que é certo e do que é errado.

Chiavenato (2004) defende que, as pessoas e grupos criam percepções distintas sobre as organizações e sobre o ambiente, de forma que pode gerar determinados conflitos. O autor dividiu quatro tipos de conflitos, que são: ambiguidade de papel, objetivos concorrentes, recursos compartilhados, interdependência de atividades. Ainda sobre o assunto, Burbridge (2012) afirma que o conflito é visto como um processo de mudanças, sendo necessárias por conter a possibilidade de um crescimento diante das organizações, mas em contrapartida, pode afetar o funcionamento da empresa, gerar custos, reduzir a motivação, entre outros.

Mas, Fritz (1993, p.56) ameniza dizendo que “a chave para manter a tranquilidade doméstica envolve a habilidade de todos compreenderem que todo mundo deve perceber que a casa é a casa e que o emprego é o emprego”.

2.4 PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Algumas teorias sociológicas foram pré-estabelecidas ao longo dos anos e são utilizadas até os dias de hoje. Elas existem com o intuito de serem seguidas pelas organizações para garantir a melhor maneira de gerenciamento e fazer com que ele seja justo para todos os indivíduos que estão inseridos na mesma.

Fayol (1994) define 14 princípios organizacionais, dentro dos quais estão estabelecidos pontos que servem como guia para o bom desempenho dentro da organização. Os relevantes para o presente trabalho seriam a disciplina, a subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, a equidade, a remuneração do pessoal e a unidade de comando. Segundo esses cinco princípios uma empresa, para aumentar as chances de obter sucesso no desenvolvimento das atividades e satisfação de todos os funcionários, deve: garantir que todos os funcionários, sem exceção, sigam rigorosamente as normas e regras estabelecidas pela organização, colocar os interesses individuais de todos os colaboradores da empresa em segundo plano e agir de acordo com os interesses da empresa, tratar de forma justa e

igualitária todos os integrantes do quadro de funcionários, retribuir o serviço prestado em forma de remuneração de acordo com a função designada e as qualificações do colaborador e possuir apenas um chefe para coordenar as atividades e funcionários, evitando que um funcionário receba uma ordem de serviço de mais de um gestor.

Para complementar e aprofundar as teorias de Fayol (1994), temos Weber (2000) que afirma que dentro de uma organização deve haver uma burocracia a ser seguida, e que a mesma deve possuir determinadas características que, seguindo a ideia de Fayol, deve contribuir para o bom desenvolvimento da empresa, sendo elas:

Quadro 2 – Princípios de Weber (2000)

Regulamentação e normatização	A estrutura e o funcionamento da organização devem seguir regulamentos escritos e regras rígidas que cubram todos os processos dentro da organização. Elas devem sofrer poucas modificações com o tempo.
Formalidade das ordens e comunicações	A autoridade dentro da organização segue os padrões de regras impostos, assim como de normas e leis, que estejam claramente escritas e detalhadas. O poder do chefe segue os objetivos da organização e só pode ser exercido no ambiente de trabalho. As comunicações devem ser tratadas de maneira padronizada e formal.
Divisão e especialização do trabalho	As atribuições dos membros da organização são previamente definidas e segue padrões rígidos. Cada membro deve possuir conhecimento em determinada área e exercer seus serviços respeitando seus conhecimentos, apenas pessoas que possuem conhecimento de determinada área podem trabalhar na mesma.
Profissionalização ou separação entre propriedade e administração	As organizações são comandadas por especialistas, com a devida remuneração. Sua contratação se dá pelo seu mérito e seu conhecimento (e não por alguma relação afetiva ou emocional).
Hierarquização e impessoalidade	A organização deve possuir cargos e poderes bem definidos. A subordinação é devida àquele que ocupa um cargo hierarquicamente superior e independe da relação pessoal que o empregado tenha com seu superior. O sistema está organizado em pirâmide, sendo as funções subalternas controladas pelas funções de chefia, de forma a permitir a coesão do funcionamento do sistema.
Meritocracia e competência técnica	A contratação e promoção de funcionários deve se basear na competência e méritos do mesmo. A avaliação da capacidade deve ser realizada por meio de processos padronizados e objetivos.
Completa previsibilidade do funcionamento	Todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível.
Impessoalidade	Os direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos, de acordo com o cargo e função na organização. A burocracia não deve considerar emoções. As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas. O poder é ligado não às pessoas, mas aos cargos.

No contexto deste trabalho é importante ressaltar-se cinco dessas características: a formalidade, a impessoalidade, a divisão de trabalho por especialização, a meritocracia e competência técnica e a profissionalização.

Tanto Fayol (1994) quanto Weber (2000) salientam, em seus estudos, a importância de haver justiça para com todos os indivíduos que atuam dentro de uma organização. Em uma, em uma empresa familiar, alguns dos princípios e características desenvolvidos por elas podem vir a entrar em conflito por conta dos laços afetivos com a família do fundador da empresa, gerando insatisfação por parte dos funcionários que não estão inseridos no grupo familiar.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para fins metodológicos, o conceito sobre empresa familiar que será utilizado será o proposto por Dyer (1983) que afirma que uma empresa é considerada familiar quando os laços familiares interferem na gerência da mesma, o de Uhlaner (2006) o qual afirma que em uma empresa familiar ao menos dois indivíduos do grupo familiar gerenciam a empresa.

O intuito da coleta e análise dos dados é responder a questão que norteia essa pesquisa, ou seja, as empresas familiares se utilizam dos princípios organizacionais preconizados por Fayol nas relações interpessoais do grupo familiar e demais colaboradores? Compreende-se que a ausência dos princípios organizacionais pode afetar negativamente as relações interpessoais da empresa, como discorrido por vários autores no referencial teórico.

Assim sendo, para responder a mesma haverá inicialmente a caracterização das relações no âmbito de uma empresa familiar, estando elas inseridas no núcleo familiar ou não, a identificação da existência de diferenças nas relações interpessoais da empresa entre os indivíduos do núcleo familiar e os que não fazem parte e identificação das consequências causadas pelas relações interpessoais entre membros familiares dentro da empresa.

As hipóteses levantadas, e que se revelarão verdadeiras ou não no decorrer da análise dos dados, é se há dentro da empresa familiar selecionada favorecimento dos membros pertencentes a família em relação à empresa e seus cargos, por conta dos laços afetivos e a desmotivação dos indivíduos não pertencentes ao grupo familiar.

Metodologicamente, este trabalho adotou a técnica exploratória e descritiva de pesquisa para permitir a análise, visando encontrar familiaridade com o problema, assim como fazer um levantamento bibliográfico acerca do tema, buscando atingir os objetivos propostos e realização a análise dos questionários e entrevistas com pessoas selecionadas.

A empresa selecionada para a realização da pesquisa se chama OdontoGroup e sua sede está situada em Brasília (DF). Ela atua no mercado como operadora de planos odontológicos há quase 19 anos, está em atividade desde 1999 e possui registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Atualmente é dirigida pela fundadora da mesma e possui como principal gestora sua filha.

O instrumento para a coleta de dados para a pesquisa foram questionários e entrevistas com roteiros padronizados na empresa OdontoGroup. Foram aplicados para os funcionários da organização um questionário abordando os tipos de relações presentes dentro da empresa, a maneira como os funcionários se sentem em relação ao ambiente empresarial e a rotina da empresa, o grau de parentesco entre os indivíduos, se há a aplicação dos princípios organizacionais apontados por Fayol na empresa determinada e o grau de motivação dos colaboradores. Também foi realizada uma entrevista semiestruturada aplicada ao gestor, abordando questões relacionadas ao entrevistado como membro da empresa, sobre o processo de sucessão, conflitos na organização, como se dá a contratação de membros familiares e sobre grau de motivação e satisfação, tanto dos funcionários quanto do próprio gestor.

Contemplando o universo correspondente a 97 colaboradores, utilizando o nível de confiança de 95% e o erro amostral de 5%, a amostra calculada gerou o resultado de 78 questionários necessários para a realização dessa pesquisa.

Os dados levantados pela pesquisa foram tratados e analisados por meio do aplicativo Excel, da Microsoft, no qual foi feita a tabulação completa dos dados encontrados tanto nos questionários quanto na entrevista com o gestor. Foram gerados cálculos de porcentagem para todos os tópicos abordados nos instrumentos de pesquisa e realizada as devidas medidas estatísticas necessárias ao atendimento dos objetivos da pesquisa. Após a coleta e tratamento dos dados, foram realizadas as devidas interpretações.

A amostra foi analisada por meio de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, nas quais a maior preocupação será em descrever os dados e sintetizar os valores encontrados por meio dos questionários aplicados, criando ligação entre os fatores analisados e as medidas

estatísticas apresentadas no registro dos dados com os referenciais teóricos apresentados previamente.

A intenção foi analisar conhecimentos previamente estruturados e apontados no referencial teórico dessa pesquisa e aplicá-los como norteador nas conclusões encontradas, assim como aprofundar os conhecimentos ao criar uma base de dados a partir da interpretação e compreensão da perspectiva dos indivíduos envolvidos no processo da coleta de dados. A combinação de ambas as análises possibilitará confiabilidade e respostas claras para o projeto.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados que serão analisados a seguir foi realizada no mês de maio de 2018, na empresa familiar OdontoGroup, localizada em Brasília/DF. Participou da pesquisa o total de 78 funcionários.

4.1 ANÁLISE - QUESTIONÁRIO

De acordo com os dados demográficos coletados e analisados pelo questionário foi possível observar determinadas relações entre fatores investigados e a alternativa que os funcionários apontaram.

Em relação a faixa etária e o tempo de trabalho, fica em evidência a alta taxa, de 33,33%, de colaboradores com idade entre 18 a 25 anos e o percentual de 37% de tempo de trabalho de um a cinco anos, essas porcentagens se relacionam pelo fato de indivíduos inseridos nessa faixa etária estarem ingressando no mercado de trabalho, muitos inclusive em condições de primeiro emprego. Já a alta taxa (33%) de colaboradores com menos de 1 ano prestando serviço a empresa aponta um problema de rotatividade de pessoal.

Analisando o percentual baixo, 3%, para funcionários que assinalaram a opção de mais de três promoções e de acordo com os questionários individualmente verificados, é possível conectar esse fator com o índice de 5% dos colaboradores que se encontram na faixa etária de 42 a 49 anos, pois funcionários com a idade mais avançada contam com maior número de promoções. Em relação a faixa etária compreendida entre 26 a 33 anos e 34 a 41, ambas apresentaram um percentual de 31%.

Apesar da taxa de tempo de trabalho entre seis a dez anos estar alta e contar com um total de 29% dos entrevistados, os resultados dos questionários demonstram que, ainda que os colaboradores tenham um tempo considerável dentro da empresa, 68% dos funcionários não passaram por nenhum processo de promoção, fator apontado por eles de que há baixo nível de valorização dos serviços por eles prestados. Ainda afirmaram que isso acarreta altos níveis de desmotivação, haja vista que um dos fatores que mais impulsiona os funcionários é a perspectiva de ter seu trabalho devidamente reconhecido através de progressões de cargo.

Em relação aos cargos e serviços prestado, são executados por estagiários, operadores, consultores de vendas, analistas e recuperadores de crédito (51%). Logo em seguida tem o cargo de auxiliar com 24%, seguido por supervisor (13%) e técnico (12%). O fato de o cargo de supervisor apontar 13% dos funcionários pode se relacionar com o índice de 21% de colaboradores que assinalaram a opção de promoção em apenas uma opção (tempo de serviço), pois, grande parte das empresas optam por escolher como supervisor indivíduos que tenham conhecimento e vivência na empresa por mais tempo.

O Quadro 1, a seguir, demonstra os graus de concordância, discordância e a indiferença indicada pelos entrevistados com relação às situações listadas pelo instrumento de pesquisa, por meio do qual foi possível avaliar a percepção dos colaboradores em relação à duas dimensões:

- Progresso na Organização;
- Favorecimento;

Quadro 1 – Níveis de progressão de cargo e favorecimento

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	TOTAL
Progredir de Cargo	17%	38%	24%	18%	3%	100%
Favorecimento	18%	3%	42%	29%	8%	100%

Na questão referente à confiança para a progressão de cargo os índices são bem claros. Apenas 3% dos funcionários acreditam que vão progredir de cargo e 29% cogitam a possibilidade. Em contrapartida 38%, o maior índice apontado, aponta séria dúvida se haverá progressão e 17%, um número consideravelmente alto, apresenta ceticismo em relação a promoção. Esse índice de discordância está diretamente relacionado com os 68% de colaboradores que nunca receberam uma promoção durante o tempo de serviços prestados á empresa, conforme descrito no quarto parágrafo dessa Seção.

O fato de haver essa descrença dentro da organização acarreta profissionais desmotivados, Segundo relato de funcionários e do gestor entrevistado, que, conseqüentemente, não darão sua melhor contribuição. Também fica evidente que a empresa não valoriza corretamente os seus colaboradores, pois, não possui uma política de cargos bem definida e que atenda as expectativas dos funcionários.

Em relação à questão do favorecimento, ponto extremamente relevante para essa pesquisa, os resultados apontam que 29% dos empregados concordam parcialmente e 8% concordam totalmente que existe favorecimento de membros familiares dentro da organização, pois, afirmam que já presenciaram práticas referentes a favorecimento no dia a dia da empresa para com colegas pertencentes ao ciclo familiar. Esses índices evidenciam, portanto, a hipótese de que existe dentro da empresa analisada favorecimento dos membros da família.

A comprovação dessa hipótese demonstra que a empresa ignora princípios tanto de Fayol (1994) quanto de Weber (2000), pois, ambos alertam e declaram como uma das principais regras que uma empresa deve seguir a equidade e a impessoalidade. Seguindo esse raciocínio, todos os funcionários deveriam ser tratados da mesma maneira, de forma igualitária, não podendo haver divergência de tratamento entre eles, independentemente de estarem ligados afetivamente por laços familiares.

Quadro 2- Quadro Motivacional

	Muito desmotivado	Desmotivado	Indiferente	Motivado	Muito motivado	TOTAL
Salário	14%	24%	47%	10%	4%	100%
Expectativa de Promoção	26%	37%	22%	15%	0%	100%
Atenção dada às opiniões	13%	8%	29%	35%	15%	100%
Relacionamento com colegas	0%	0%	26%	33%	41%	100%
Clima do Ambiente de trabalho	0%	8%	31%	36%	26%	100%
Relacionamento com supervisores	0%	0%	31%	40%	29%	100%

Rotina de Trabalho	0%	24%	49%	17%	10%	100%
---------------------------	----	-----	-----	-----	-----	------

Observando-se o Quadro 2, pode-se inferir que em relação ao salário, há um baixo nível de motivação dos funcionários, apenas 10% dos entrevistados estão satisfeitos com a remuneração e 4% muito motivados, fator que, se comparado aos 24% desmotivados e 14% muito desmotivados, demonstra que há entre os colaboradores a percepção de desvalorização do serviço prestado à empresa.

Já sobre a expectativa de promoção há alto índice de desmotivação, correspondendo a 37% dos entrevistados que nutrem sentimento de desmotivação por uma possível promoção e 26% completamente desmotivados. O fator sobre o baixo nível de credibilidade pelos funcionários a respeito de progredir de cargo foi evidenciado também com a análise do Quadro 1, agora confirmado pelas porcentagens encontradas no quadro motivacional.

Sobre o clima do ambiente de trabalho, observa-se que grande parte dos colaboradores se sentem motivados (36%) e muito motivados (26%), os dois representando um total de 62% dos entrevistados. Com esse índice pode se entender que, um ponto ressaltado por Bohnenberger (2005) sobre cultura organizacional, que diz respeito as práticas utilizadas dentro da empresa, o perfil dos colaboradores e a rotina da organização como características de grande importância, está totalmente favorável na empresa analisada.

Ainda sobre a cultura organizacional favorável que existe dentro da empresa pode-se acrescentar o relacionamento com colegas e com supervisores como pontos que reafirmam o clima agradável no ambiente de trabalho. No primeiro, de acordo com os dados coletados, 41% dos funcionários se sentem completamente motivados, seguido por 33% que sentem motivação. Apenas 26% se diz indiferente em relação aos colegas de trabalho. Em relação ao segundo fator, relacionamento com supervisores, 31%, dos setenta e oito questionados, afirmam estar motivados e 29% muito motivados.

A respeito da atenção que os subordinados recebem em relação às suas opiniões, é possível observar que 35% se sentem motivados e 15% muito motivados, ou seja, o chefe direto de cada colaborador está aberto a ouvir as ideias que os mesmos possuem.

Quadro 3 – Grau de porcentagem dos princípios de Fayol encontrados na empresa

	Disciplina	Subordinação	Equidade	Remuneração	Unidade de comando	Nenhum	TOTAL
OdontGroup	28%	16%	15%	9%	11%	20%	100%

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 3 é possível afirmar que grande parte dos princípios apontados por Fayol não estão sendo aplicados na empresa selecionada, pois, apenas 9% acredita que a remuneração é feita de maneira justa e proporcional aos seus esforços, seguida por apenas 11% afirmarem que a unidade de comando não é aplicada, ou seja, que recebem ordem de mais de um chefe.

Além desses a equidade, um dos principais princípios para essa pesquisa, representa apenas 15%, um número consideravelmente baixo, e essa porcentagem indica que a justiça não prevalece a mesma para todos os funcionários e que os direitos e a forma de tratamento para determinados colaboradores são diferentes. Esse fator acrescenta comprovação ao que foi anteriormente alertado na análise da tabela 2 em relação ao favorecimento de determinados indivíduos.

É significativo o fato de que 20% dos entrevistados responderem que nenhum dos princípios apresentados são aplicados dentro da empresa. O que é um fator preocupante e pode causar diversas adversidades para a organização.

Em contrapartida, 28% dos colaboradores afirmam que há a existência de disciplina na empresa, ou seja, as regras de conduta e de trabalho são seguidas pelos funcionários. Esse

número representa um ponto positivo para a empresa, pois evidencia que as normas parecem bem estabelecidas e compreendidas pelos funcionários.

Quadro 4 - Problemas enfrentados na Organização

Problemas enfrentados	Comunicação	Regras	Desorganização	Curto Prazo	Condições de trabalho	Reclamações	Rigidez com mudanças	Em branco	TOTAL
	25,60%	12,8%	10,45%	9,30%	18,60%	4,65%	5,80%	12,80%	100%

Em relação aos problemas enfrentados diariamente na empresa (Quadro 4) e, após a análise dos resultados e de todas as questões apontadas de maneira descritiva, foi possível chegar ao entendimento que a maioria dos colaboradores, que corresponde a aproximadamente $\frac{1}{4}$ das respostas, encontram dificuldade na comunicação dentro da empresa.

Outro fator que ficou em evidência são as baixas condições de trabalho. Aproximadamente 19% dos entrevistados apontam que problemas como falta de manutenção, equipamentos inadequados e falta de materiais são corriqueiros. O que afeta diretamente nas atividades realizadas diariamente, diminuindo a produtividade e afetando o bom desempenho.

O terceiro fator que mais sobressaiu foi a quebra de regras pelos gestores. Onze por cento (11%) dos questionados aponta que há desconformidade dos gestores em relação as regras da empresa e a legislação vigente. Um dos princípios enumerados por Fayol (1994) afirma que todos os membros e colaboradores devem seguir rigorosamente as normas e regras estabelecidas, e o fato de os próprios gestores não seguirem demonstra descaso para com os colaboradores e a própria rotina da organização.

Ainda com um percentual alto, de quase 11%, foi apontado como um problema a desorganização. Segundo os entrevistados existe a demora na entrega e reposição dos materiais de escritório e desorganização na rotina de trabalho.

Também estão presentes afirmações a respeito do curto prazo para realização das tarefas (9,3%), rigidez em relação a mudanças (5,8%) e reclamação dos associados (4,65%).

Para finalizar o questionário, houve um espaço para a opinião dos colaboradores a respeito dos fatores que mais causam desmotivação dentro da empresa. Trinta entrevistados (38%), de setenta e oito participantes, afirmam que a desvalorização é a maior causa da desmotivação. Eles alertam sobre a falta de investimento em capital humano, a desvalorização do serviço prestado, a desconsideração com as opiniões dos colaboradores e a alta rotatividade de funcionários, sendo esse último fator diretamente ligado ao índice da tabela 1 a respeito de 33% dos entrevistados estarem prestando serviço a empresa há apenas um ano.

Outro fator, que soma aproximadamente 18% das respostas, aponta a injustiça como fator desmotivacional. Os colaboradores expressam que ocorre dentro da empresa demissões sem justa causa, falta respeito por parte dos diretores para com os funcionários que não possuem vínculo direto com os mesmos e práticas de favorecimento em relação a determinados colaboradores.

Fayol (1994) aponta como um dos principais princípios organizacionais a equidade, tratamento de forma justa e igualitária de todos os integrantes do quadro de funcionários, e o fato de uma grande parte dos colaboradores se sentirem injustiçados diante de práticas dentro da empresa evidencia o favorecimento de indivíduos por conta de laços com a diretoria. A partir da carência de equidade dentro da organização e dos dados revelados com a análise dos Quadros 2 e 3 é afirmar a comprovação de uma das hipóteses dessa pesquisa que está relacionada ao favorecimento por conta de laços afetivos.

Assim como foi apontado como um dos principais problemas na rotina da empresa, os problemas de comunicação ocupam o terceiro lugar, com 14,2% das respostas, como fator de desmotivação na empresa. Entrevistados afirmam que não compreendem a importância dada a

determinadas situações, que não existe especificação a respeito de política de cargos e que a opinião dos colaboradores normalmente não é levada a sério pela chefia. Esse último fator está relacionado ao Quadro 2 onde foi apontado que os funcionários se sentem desmotivados (8%) e muito desmotivados (13%), a concordância entre as duas análises torna essa questão verídica, confirmando que há problemas de comunicação em relação as opiniões dos colaboradores.

Afirmam ainda que dentro da empresa há muita opinião divergente e há conflito entre os setores pela demora na resposta entre eles, corroborando o que afirma Chiavenato (2004) sobre os recursos compartilhados e a interdependência de atividades serem possíveis causas de conflitos dentro da empresa.

Outro ponto importante que resultou em 11,2% entre os setenta e oito entrevistados foi a distância entre o subordinado e a chefia, resultando em uma falta de comunicação direta com os diretores da empresa, o que causa nos colaboradores uma sensação de irrelevância e sentimento de desconsideração.

A insatisfação com o salário também soma 11,2%. Os colaboradores afirmam que o salário não se equipara ao serviço prestado, além disso, a falta de uma política de salários também gera desmotivação entre eles. Esse fator torna evidente que outro princípio de Fayol, a remuneração do pessoal, não é corretamente aplicado, pois a retribuição do serviço prestado em forma de remuneração não atende às expectativas dos colaboradores.

Um dos problemas apontados na empresa, também é encontrado nos fatores motivacionais relacionados aos equipamentos de trabalho, apontados por 6,7% dos respondentes. Esses confirmam a falta de atualização dos equipamentos utilizados na rotina de trabalho e acreditam que isso gera desmotivação com o serviço prestado.

4.2 ANÁLISE - ENTREVISTA

A realização da entrevista permitiu aprofundar o conhecimento sobre a empresa e sua dinâmica. Trata-se de empresa familiar, com dezenove anos de participação no mercado e o gestor entrevistado faz parte da família fundadora.

Em relação ao processo de sucessão e transição, o entrevistado esclareceu que chegou ao cargo de Gestão de Atendimento por meio de transição. Inicialmente, ingressou na empresa na área de recepção e alcançou promoções até atingir o atual cargo.

Ainda em relação à transição e sucessão o entrevistado deixou explícito que considera importante uma sucessão muito bem planejada, sendo necessário avaliar a produtividade, lucro e imagem para realizar as mudanças necessárias. A visão desse gestor encontra amparo naquilo que Luz (2010) afirma a respeito dos cuidados a serem tomados para a sucessão. O autor comenta que uma sucessão sem planejamento e a correta preparação pode gerar declínio e prejuízos para a empresa.

O entrevistado ressaltou, ainda, que o processo de sucessão deve se iniciar com antecedência, pois, é preciso analisar os desafios que a nova gestão irá encarar, com a intenção de prevenir eventuais conflitos. Segundo ele, é indispensável que o novo gestor tenha vivência no ambiente da empresa, compreenda os valores, a visão a missão.

Em relação à contratação de colaboradores, o entrevistado disse não saber se existem critérios específicos para a entrada e saída de familiares na empresa.

Ao final da entrevista, com o intuito de compreender a rotina da organização, foi perguntado se o entrevistado considera que os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho, o ambiente e as perspectivas de carreira, tendo esse respondido de maneira honesta que infelizmente não. Para explicar um pouco da razão dessa insatisfação, o entrevistado ressaltou que a empresa deveria valorizar mais os colaboradores, oferecer melhores ferramentas de trabalho e aprimorar os benefícios oferecidos.

É possível relacionar a resposta do entrevistado com perguntas semelhantes que foram inseridas no questionário para os colaboradores a respeito dos problemas dentro da organização e fatores que geram desmotivação. Um dos principais problemas apontados foram as condições de trabalho. Entre os fatores geradores de desmotivação se encontram a desvalorização, os atuais equipamentos utilizados no dia a dia e a ausência de benefícios/premiações aos colaboradores.

A conexão e concordância entre fatores apontados tanto pelo gestor quanto pelos colaboradores em relação aos problemas da empresa torna possível a confirmação de que esses afetam diretamente a motivação no dia a dia da empresa pesquisadas, que não difere muito de outras empresas familiares, conforme afirma LODI (1994 e 1998), LUZ (2010 e PEREIRA et al (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar se as relações interpessoais das empresas familiares se utilizam dos princípios organizacionais preconizados por Fayol, entre eles, a disciplina, subordinação, equidade, remuneração e unidade de comando. Nesse escopo, a pergunta girava em torno desses princípios e se a observação deles impacta a gestão negativa ou positivamente.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, com o intuito de aprofundar o assunto e responder a questão principal, fez-se necessário a caracterização das relações no âmbito de uma empresa familiar, sendo elas geridas pelo núcleo familiar ou não – nesse aspecto, a identificação de diferenças nas relações interpessoais entre os indivíduos do núcleo familiar e os que não fazem parte do mesmo-, bem como a busca e identificação das consequências causadas pelas relações interpessoais entre membros familiares e os demais colaboradores.

A pesquisa na empresa selecionada e o levantamento de dados buscou, principalmente, investigar se existe favorecimento dos membros pertencentes à família em relação à empresa e seus cargos em virtude dos laços afetivos e se isso tem impacto na motivação dos indivíduos não pertencentes ao grupo familiar.

Dessa maneira, por meio dos instrumentos de pesquisa realizados, foi possível chegar a diversas evidências durante a busca pela resposta da questão inicial. As análises demonstraram que, na empresa analisada, existe um grande sentimento de injustiça devido a determinados fatores como a falta de equidade, favorecimento de determinados colaboradores e a desvalorização do serviço prestado. Os colaboradores afirmam que determinados membros do quadro de funcionários, que possuem laços familiares com a fundadora da empresa, são tratados de maneira diferente no dia a dia, causando a aplicação incorreta de um dos princípios de Fayol, no caso a equidade.

Além da equidade, houve outros princípios de Fayol que tiveram baixos índices de comparação dentro da empresa, segundo os funcionários, tais como: remuneração e unidade de comando. Além disso, 20% dos funcionários afirmaram que nenhum dos princípios que nortearam a pesquisa são aplicados na empresa.

O que se pode entender das análises realizadas é que, respondendo à questão principal, a presença (ou ausência) dos princípios organizacionais afeta positiva ou negativamente as relações interpessoais na empresa, haja vista que a maioria dos autores afirma que a ausência pode gerar nos colaboradores, que não estão inseridos no núcleo familiar, um forte sentimento de injustiça, desvalorização, desmotivação e não pertencimento, conforme observados por LODI (1994 e 1998), LUZ (2010 e PEREIRA et al (2015) entre outros autores citados na pesquisa.

Tais princípios, se não observados na empresa familiar afetam diretamente a rotina da empresa e o bom andamento das atividades por provocarem desmotivação. Por meio da análise também se torna evidente a comprovação das hipóteses, pois, na empresa analisada foi

constatado favorecimento para com os membros pertencentes a família e alto grau de desmotivação entre os funcionários.

A principal contribuição desta pesquisa, diz respeito à importância de se aplicar os princípios de um dos grandes teóricos da Administração Clássica, Fayol, como um dos fatores de motivação e competitividade de organizações. Espera-se é que a mesma acrescente valor aos princípios de Fayol e torne relevante assuntos relacionados a empresas familiares com o intuito de servir como uma ferramenta de orientação para análises e pesquisas posteriores.

Assim sendo, depreende-se que as evidências apontadas pela pesquisa permitem inferir que o objetivo foi cumprido Apesar do êxito alcançado houve durante todo o processo diversos obstáculos relacionados à dificuldade para encontrar uma empresa familiar acessível para a realização tanto dos questionários como da entrevista.

Entretanto, após a visita em um número considerável de empresas de caráter familiar em busca da aprovação para a realização da pesquisa, uma se disponibilizou e possibilitou a conclusão desse trabalho.

Obviamente, o assunto não se esgota aqui, sugerindo-se pesquisas que abranjam mais empresas familiares, micro, pequenas, médias e grandes, para verificar se aplicada a condições variadas de modelos de gestão de pessoas, com menor ou maior grau de profissionalismo, as percepções permanecem ou se modificam.

REFERÊNCIAS

- BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. **Journal of General Management**, v. 3, n. 1, 1975.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Cultura organizacional**. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques et al. **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 47-59.
- BORDIN, Andrei Lopez et al. **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. **Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar**. In: GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas. Bauru: UNESP. Ano 6, nº 3, Jul-Set, 2011.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CARNEY, M. **Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 3, p.249-265, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma Introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.
- DONNELLEY, Robert G. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Biblioteca Harvard, 1964, v2.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.



- DYER JR., W.G. Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: **Jossey Bass**, 1986.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** 2 ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- FREITAS, Ernani Cesar de. **A profissionalização da gestão em empresa familiar**. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 37-46.
- GARETH, Jones R. **Teorias das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- GIGLIOTTI, Francisco. **Administração: organização e conceitos**. Campinas: LZN Editora, 2004.
- GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. Tese (Doutorado em Organizações, Mudanças e Estratégias) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.
- KETS DE VRIES, M.F.R., CARLOCK, R. S. & FLORENT-TREACY, E. (2009). **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman.
- KINICKI E KREITNER, Angelo e Robert. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 478-494, maio/jun. 2010.
- LOPES, Fernanda Tarabal; CARRIERI, Alexandre; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar**. *Organ. Soc.*, Salvador, v. 20, n. 65, p. 225-238, June 2013.
- LUZ, Grégui Becker. **Empresa familiar: profissionalização da gestão para sucessão**. 2010. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2010.
- MEMILI, E.; MISRA, K.; CHANG, E.P.C.; CHRISMAN, J.J. The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. **Journal of family business management**, v. 3, 2013, p. 62-80.
- PASSOS, Édio et. al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.
- PEREIRA, D. I. L., CHAGAS, H. S., SILLOS, I. R., REIS, L. A. L., DA SILVA ALVES, N., & TEIXEIRA, A. T. J. (2015). **OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES**. *Fórum de Administração*, 6(1).
- ROY, B. & BOUYSSOU, D. (1993). **Decision-aid: an elementary introduction with emphasis on multiple criteria**. *Information Science and Technology*, 2, 109-123.
- ROY, B. & VANDERPOOTEN, D. (1996). The european school of MCDA: emergence, basic features and current works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, 5, 22-38.



UHLANER, L.M. **Business family as a team: underlying force for sustained competitive advantage.** In: POUTZIRIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (ed.). Handbook of research on family business. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006, p. 167-179.

ULRICH, Steffen. **Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva etnológica.** Rede CEFE International.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva 3.ed. Brasília: editora Universidade de Brasília, 2000.