

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR*.

STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FAMILY BUSINESS*.

Carla Ingrid Pereira de Souza**
Edilson Silva Diniz ***

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar e identificar os obstáculos que a falta de um setor estratégico de RH, pode impactar de uma maneira negativa dentro das empresas familiares. Durante o estudo ficou explícito que as empresas familiares partilham de uma estrutura organizacional com particularidades diferentes das demais, onde surgem dificuldades na administração da empresa pela forma como o proprietário e gestor tem opiniões e posições divergentes. É importante ressaltar que com a competitividade as organizações de modo geral, buscam alternativas e métodos gerenciais para acompanhar essas mudanças e torná-las competitivas. As empresas familiares são fontes de economia para o país e em alguns casos a única renda familiar e por esse motivo precisam estar aptas para as transformações econômicas, sempre em busca de estratégias que desenvolva o seu negócio. A partir de uma vasta e exploratória pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites que abordem sobre a temática gestão de pessoas, negócios em empresas familiares e recursos humanos, foi possível compreender o marco inicial e transitório da gestão de RH dentro das organizações e seus pontos de maior relevância. Diante da problemática do tema e os percalços enfatizados nesse artigo, onde existem fatores cruciais e determinantes para uma boa gestão, como a descentralização de poder, a resolução de conflitos, a extinção de atitudes paternalistas, separar contas empresariais de pessoais, ter um planejamento estratégico e uma eficaz gestão de pessoas, certamente esse tipo de organização terá vantagens sobre qualquer outra que não presem por esse tipo de estrutura.

Palavras-chaves: RH. Gestão de pessoas. Empresa familiar.

ABSTRACT

This study aimed to analyze and identify the obstacles that the lack of a strategic HR sector can have a negative impact on family businesses. During the study, it was made clear that family businesses share an organizational structure with particularities that are different from the others, where difficulties arise in the administration of the company due to the way in which the owner and manager have different opinions and positions. It is important to emphasize that with competitiveness, organizations in general seek alternatives and management methods to accompany these changes and make them competitive. Family businesses are sources of savings for the country and in some cases the only family income and for this reason they need to be able to make economic changes, always looking for strategies to develop their business. From a vast and exploratory bibliographical research in books, articles and websites that address the theme of people management, business in family businesses and human resources, it was possible to understand the initial and transitory milestone of HR management within organizations and their points of greatest relevance. Given the issue of the subject and the setbacks emphasized in this article, where there are crucial and determining factors for good management, such as the decentralization of power, conflict resolution, the extinction of paternalistic attitudes, separating business and personal accounts, having a strategic planning and an effective people management, certainly this type of organization will have advantages over any other that do not preside by this type of structure.

Keywords: HR. People management. Family businesses

* Artigo científico apresentado ao Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão em Recursos Humanos.

** Graduanda do 4º período do curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano.

*** Graduado em Administração e Marketing pela FAMA e mestre em Ciências da Educação pela ES João de Deus, Lisboa, Portugal.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e mudanças no cenário econômico, várias empresas se destacaram com seu crescimento, aprimoraram seus métodos e adequaram sua estrutura organizacional, a fim de se manterem competitivas e atualizadas. De um outro lado outras empresas nasceram por pura necessidade de adquirir rendas extras. Contudo, dentro desse cenário, organizações nascidas em berço familiar ganharam espaço. Assim é possível notar a grande importância que essas empresas têm para o mercado de trabalho, tendo em vista o quanto sua funcionalidade trás bons resultados para a economia, destacando-se principalmente por oferecer oportunidades de emprego para toda sociedade.

Entretanto, é preciso evidenciar o quanto uma boa gestão é fundamental para esse progresso, pois trata-se de relações entre familiares, envolvendo-se questões de negócios, caso não conciliados, logo podem gerar conflitos. Diante disso, é importante analisar como a influência do RH na resolução de conflitos internos pode impedir que ocorra fracasso em sua administração. Logo, uma gestão eficiente é imprescindível para o sucesso organizacional, pois além de criar um elo entre os funcionários e a companhia, desenvolve e aperfeiçoa boas práticas processuais contribuindo para uma gestão de pessoas equilibradas.

Mediante o exposto aborda-se o seguinte problema: Como a gestão do RH pode contribuir para o desenvolvimento estratégico de uma empresa familiar de pequeno porte, que não presa por processos definidos?

Como sugestão para o problema abordado é possível destacar as seguintes hipóteses : Investir em uma boa gestão de pessoas, conhecendo como funciona esse processo de melhoria e da evolução tecnológica, a qual é de extrema necessidade para toda essa evolução, devido as constantes mudanças que sofre o mercado de trabalho; inserir uma gestão de planos de cargos e salários, a fim de motivar os colaboradores e diminuir o turn over, com intuito de agregar confiança, estabilidade e fortalecer a marca da empresa.

O objetivo geral desse artigo é mostrar como o setor de recursos humanos tem tamanha importância para o desenvolvimento e equilíbrio da empresa e como a gestão de pessoas pode influenciar positivamente para o crescimento de sucesso da empresa familiar. Desse modo, tem-se como objetivos específicos apresentar conceitos sobre a importância da Gestão de Recursos Humanos; Analisar a gestão hierárquica familiar e demonstrar os benefícios de uma gestão estratégica.

Justifica-se que a cada dia as empresas necessitam mais da inclusão do RH dentro de sua administração, pois é evidente como essa prática pode trazer inúmeros benefícios para todo o progresso empresarial, além de torná-la mais competitiva, promove conhecimento para o crescimento organizacional. Assim, é possível mostrar como a gestão de recursos humanos pode interferir de forma positiva dentro das empresas familiares, já que a mesma se destaca por ter envolvimento dos próprios em sua gestão, o que pode ocasionar conflitos entre a maioria das pequenas empresas, especificamente geridas por uma hierarquia parental e de pequeno porte.

A maioria das organizações que não possuem um setor definido para trabalhar os recursos humanos vivenciam uma gestão de desgaste. E com base nessa trajetória, a escolha do tema enfatiza a importância de gestão do RH como um fator de melhoria contínua para processos, pessoas, liderança, comunicação e recursos a fim de, melhorar todo ambiente organizacional e proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos seus colaboradores e consecutivamente empresarial.

A metodologia deste trabalho será elaborada com base em pesquisas bibliográficas, a partir de livros, artigos, páginas de internet, com o intuito de adquirir informações mais contundentes e relevantes para embasar o artigo, a fim de proporcionar uma melhor

compreensão, agregando valores e veracidade para a pesquisa com foco na melhoria constante da gestão familiar.

Ao decorrer deste artigo será discutido especificamente todo método de discussão com o objetivo de entender melhor a partir de um estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas, onde engloba conceitos e seus processos. Logo em seguida aprofunda-se na Gestão Estratégica que tem como foco enfatizar os benefícios da gestão, como também as barreiras para sua implementação. Além disso, apresentar princípios de Empresas Familiares, os riscos que a mesma pode ocorrer em sua gestão, bem como a importância da GRH nas empresas familiares. Entender como funciona o clima organizacional das empresas, pois é relevante para seu crescimento, enfatizando-se sobre a resolução de conflitos e debater a respeito da hierarquia de comando, pontos que são de grande importância para o desenvolvimento das empresas.

2 RECURSOS HUMANOS

No início do século XX muito pensadores falaram sobre a evolução e a gestão dos recursos humanos dentro das organizações. O fato é que, com o final da segunda guerra mundial o mundo passou por grandes transformações econômicas e tecnológicas, novos conceitos e métodos de trabalho ganharam um novo cenário com a valorização dos trabalhadores dentro das pequenas, médias e grandes empresas. A partir desse momento, uma mão de obra qualificada passa ser um diferencial competitivo dentro das companhias. De nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional. (CHIAVENATO, 2010).

Desde o começo do século passado até a década de 80, as alterações nas práticas de Recursos Humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a partir da década de 90, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável. (PFEFFER, 1994, p. 271, *apud DA SILVA 2020*).

Desde então, a área de recursos humanos foi ganhando novos rumos e métodos em sua forma de trabalhar, como se é visto colaboradores e gestores. Deixou de ser somente uma área de departamento pessoal e ganhou um espaço maior e mais valorizado dentro das organizações, diante de tantas evoluções ocorridas ao longo dos anos, onde sua existência é fundamental para o sucesso das empresas.

Segundo Lacombe (2017), as organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões, e nada acontece se não tiver ação de um grupo, ou de uma pessoa envolvida em uma atividade. Denomina-se organização, quando existe um coletivo de indivíduos com interesse semelhantes para atingir objetivos comuns, divisão de trabalho e fonte de autoridade e relação entre as pessoas. Baseado nessas circunstâncias o papel do RH é progredir nas esferas mais delicadas, e deve ser moderador, estimulador e motivador. A ideia central dessa gestão, é proporcionar um ambiente saudável, participativo, proativo, com pessoas dedicadas e qualificadas para garantir produtividade, e conseqüentemente, uma organização competitiva com processos definidos, com grande relevância no mercado de trabalho.

A gestão de recursos humanos vem se destacando pelo papel se suma importância que traz para as empresas, responsável pelo vínculo entre diretoria e colaboradores, mostrando a dependência que um tem do outro, além do poder de encontrar falhas em sua produtividade e com isso fazer uso de métodos para suprir as necessidades. O RH funciona como um ponto de

estratégia abordada para o bom desenvolvimento dos colaboradores, na busca de alcançarem suas metas e objetivos tanto desejados, com isso a preparação é primordial para o desenvolvimento de uma posição ou termos que esteja desempenhando. (CARVALHO, 1993).

[...] uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa (CRUZ; SANTANA, 2015, p. 37).

É evidente notar o quão o ser humano faz-se necessário para as empresas, em meio à era da informação, ainda que em muitas organizações o RH não tenha tamanha atenção e por esse motivo, é preciso estar aberto e acolher novas ideias para um melhor desenvolvimento, assim tornando-a com mais vantagens e com um diferencial competitivo.

É impossível relatar sobre a importância dos recursos humanos nas organizações sem retratar que as pessoas não eram o centro para o real motivo de tanta preocupação. Com o passar dos anos pensamentos e conceitos foram ganhando novos rumos e as pessoas uma valorização maior, onde o capital humano se destaca a cada dia mais. Diante de tantas mudanças em meio a globalização, a área de recursos humanos ganha destaque pela forma como conduz e transmite o reconhecimento e desenvolve as atividades, como recrutar e qualificar por exemplo, diante disso os colaboradores se sentem mais motivados e o retorno torna-se mútuo. (ELTON MAYO, 1933 *apud* BUENO 2002).

Desse modo, sabemos que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 288).

Partindo desse pressuposto, é necessário que as organizações entrem em constantes mudanças em prol de motivar os colaboradores, visto que só a remuneração não é o suficiente como diz Chiavenato. Investir em diversos benefícios, treinamentos e reconhecimento que possam elevar a força de vontade dos funcionários, dessa maneira, obtendo mais resultados positivos para ambos.

Abraham Maslow diz que quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento. (CHIAVENATO, 2000, p.253).

No cenário atual das organizações, destaca-se a forma como a mesma vem abrindo e ganhando espaço para o novo método de gerenciamento de processos, o que dá a ela uma otimização nos resultados no mercado de trabalho. É nesse momento que os profissionais de RH ganham o reconhecimento pelo seu trabalho, onde recrutar, motivar, reter talentos e a autorrealização dos colaboradores torna-se o foco principal, toda essa mudança deve-se ao avanço da tecnologia. Como recompensa é possível notar a produtividade, eficiência e o crescimento empresarial. A maneira de tratar as pessoas e toda uma sociedade, mostra que a vida está acima de tudo.

Abraham Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência e que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (autorrealização). (CHIAVENATO, 2000, p. 253).

É possível notar que mesmo com o passar dos anos, a hierarquia das necessidades, mais conhecida como a pirâmide de Maslow, ainda tem uma relevância significativa nos dias de hoje. Mantendo as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e no topo as necessidades de autorrealização, o que está diretamente ligado no âmbito profissional, pois facilita na compreensão do comportamento humano, gerando um fator motivacional para melhorar a qualidade de vida dentro das corporações.

De acordo com (LACOMBRE; HEILBO, 2008, p.318), as necessidades principais do ser humano está relacionado a:

- a) Autorrealização: estímulo ao completo comprometimento; o trabalho como dimensão importante na vida do empregado.
- b) Autoestima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade, trabalho que valoriza a identidade.
- c) Sociais: estímulo á interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização.
- d) Segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego; estabelecimento e divulgação de plano de carreira.
- e) Fisiológicas: salário e benefício; segurança e condições agradáveis de trabalho.

A imagem abaixo deixa de forma mais clara no formato piramidal as necessidades hierárquicas de Maslow que segundo Hez (2016) seguem esse contexto:

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: www.rafaelrez.com

2.1 Gestão de pessoas

Historicamente a gestão de pessoas surge no final do século XVIII na Inglaterra, com foco na revolução industrial e o sistema fabril. Nesse tempo as condições de trabalho eram inadequadas, trazia revolta aos funcionários, os trabalhos pesados, a desigualdade entre os trabalhadores era notória, condições de vida de forma precária, onde o expediente do homem era comparado com o funcionamento mecânico, o qual era considerado o fator produtivo para as empresas. Cabral; Lopes *et al* (2010).

De acordo com Dutra (2006, p.17) a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A gestão de pessoas está diretamente ligada a todas as pessoas que envolve uma organização, no relacionamento de colaboradores e gestores, visando o comportamento organizacional das empresas.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam em organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano. (GIL, 2016, p.19).

Diante de inúmeras mudanças que ocorreram ao longo dos anos e do aprimoramento na forma de apresentar novos métodos para trabalhar, a gestão de pessoas vem com a finalidade de instruir pessoas e essas, são necessárias e essenciais para a existência das organizações, uma depende da outra para que ambas conquistem seus ideais e alcancem os objetivos, tanto pessoais quanto profissionais.

Chiavenato (2008, p. 15), corrobora:

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos que veremos abaixo, sendo eles; processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos.

Todos esses processos funcionam como uma prática de aperfeiçoamento contínuo para as organizações, causando melhorias para as duas partes que a envolve, gestores e colaboradores. Os processos da GP além de motivarem as pessoas colaboram para que ajam mais resultados positivos em sua administração.

Chiavenato (2014, p. 31), mostra que cada processo tem uma finalidade, vista a seguir:

- a) 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;
- b) 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 avaliação do desempenho;
- c) Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais;
- d) 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;
- e) 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;

f) 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;

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Seguindo o contexto do pós segunda guerra mundial e da revolução industrial, com foco nas pessoas, a gestão estratégica abrange não só um fator motivacional como também competitivo dentro das organizações. As mudanças atuais decorrem de um novo mundo de negócios, cujas implicações na competitividade das organizações é marcante, e de um contexto de transição no mundo do trabalho, em que tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego se modificam. Assim, há o surgimento da sociedade da informação e do conhecimento, que se desenvolvem e se transformam em um ritmo bastante acelerado. As organizações têm que estabelecer de forma clara a visão, missão e o objetivo e todas as áreas devem atuar de forma integrada e focada na estratégia da organização. Teixeira *et al* (2010).

Para Dutra (2013), a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas entre si e com a organização, de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento. Nesse sentido, há uma valorização das pessoas para que elas se tornem comprometidas em alcançar os objetivos da empresa. A empresa passa a tratar o funcionário como parte integrante e não mais apenas como um mero fornecedor de mão de obra. Assim, de uma forma recíproca, existe uma interação de valores com colaboradores focados e comprometidos na execução de suas atividades diárias com índice de desempenho elevado.

Ainda segundo Felício (2015), a gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras busca o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização, por meio de um conjunto de ações nos processos de RH voltado para o desenvolvimento e a valorização das pessoas. Nesse sentido, pode-se dizer que o setor de Recursos Humanos tem uma importância significativa, pois tem como foco capacitar, desenvolver, treinar e habilitar profissionais para interagir de forma positiva no mercado de trabalho.

3.1 Benefícios da gestão estratégica

Gerir pessoas dentro de uma organização nunca foi uma tarefa fácil, o setor de RH alinhado com as diretrizes empresariais buscam solucionar dificuldades rotineiras e ajustar o quadro de colaboradores para cumprir as obrigações trabalhistas impostas pela legislação. Quando uma empresa tem definido sua missão, visão e valor existe um norte a seguir. Dessa forma, todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam seus fluxos de trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização. Chiavenato (1999). Para Ulrich (2000), visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem. É fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas, fáceis de compreender para que tenham sentido para todos os envolvidos.

Partindo desse princípio, com planejamento estratégico empresarial definido é o momento de alinhar as diretrizes e os principais benefícios para gerir estrategicamente as pessoas dentro da organização. A estratégia da empresa na adoção de planos de benefícios depende das características da empresa, principalmente da sua cultura organizacional, e das características do perfil dos funcionários. Para Milkovich e Boudreau (2000), a decisão de pagamento de um benefício está espelhada na estratégia adotada pelo administrador de criar um clima de afetividade ou de visar o desempenho. Não só, mas reforça que os benefícios são como uma remuneração fora do salário, do tipo: pagamento de seguro, assistência médica e serviços

aos empregados e, precisam atender três objetivos: competitividade, atendimento a legislação e custo-benefício.

De acordo com Marra (2009), os benefícios são um complemento salarial, que devem atender aos objetivos da empresa e dos funcionários. Para a empresa é uma forma de torná-la mais competitiva no mercado de trabalho, com menos índices de rotatividade e ausências, já para os colaboradores, deve sanar suas necessidades básicas, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida dele. A meta é não administrar os benefícios como um fim em si mesmo, mas como um dos meios para dirigir os empregados para produtividade mais alta e as empresas para níveis maiores de crescimento de faturamento e rentabilidade.

3.2 Barreiras para implementação da gestão estratégica

É evidente que a implementação de uma gestão estratégica oferece inúmeros benefícios para as empresas, a maneira como pode-se formalizar esse processo está diretamente ligado ao desempenho e comprometimento dos colaboradores. Contudo é necessário analisar bem antes de colocar em prática todo o planejamento, pois existem barreiras que dificultam o processo da execução do plano estratégico, os quais podem ser tanto internos quanto externos. Uma das principais barreiras é a falta de um bom diagnóstico dos problemas existentes, o que faz-se necessário para analisar os possíveis resultados, pois com sua ausência o trabalho baseia-se apenas em cima de opiniões, palpites e ideias preconcebidas, o que pode levar a causar ainda mais problemas e decepções para as pessoas envolvidas nesse trabalho. (ARANTES, 2007).

De acordo com o mesmo autor, destaca-se outras situações que podem acarretar essas barreiras, a falta de comunicação da empresa, pela maneira como as afirmam as medidas adotadas, tem grandes riscos para que os colaboradores não consigam abrir suas mentes para uma possível solução, além disso, achar que apenas um recurso pode resolver todos os obstáculos, quando na verdade não são suficientes, pois o mercado de trabalho vive em meio a constante mudanças e inovações, onde cada avanço vem com a necessidade de adaptação e flexibilização de todos, nesse sentido a gestão estratégica deve estar presente em cada ciclo e mudança das empresas. De nada adianta todo esse trabalho se não houver uma boa gerência, o comprometimento dos gestores para o desenvolvimento dessa ferramenta é essencial para que não haja fracasso nos planejamentos adotados.

Ainda nesse contexto, estar preparados para problemas não previstos é relevante, pois quando se tem o contrário às chances de o planejamento estratégico dar errado são maiores. Muitas vezes, quando tudo está indo conforme o planejado e imprevistos acontecem como, por exemplo, perda de um grande contrato, mudanças na direção ou mesmo dificuldades financeiras, , conseqüentemente, sem recursos é inevitável dar continuidade em toda ordem. A falta de uma metodologia para dar ênfase nas necessidades, como também a carência de capacitação dos colaboradores, os quais são fundamentais para a execução de todo esse procedimento. (ARANTES, 2007).

Em concordância com todas essas possíveis barreiras encontradas, O'Regan e Ghobadian (2002) *apud* Souza (2015), identificam também, através de estudos e pesquisas que essas barreiras para a implementação da gestão estratégica podem ser divididas em dois fatores, internos e externos.

Sendo elas cinco internos:

- Demora na implantação do plano;
- Falta de capacitação dos empregados;
- Empregados não entendem as metas da empresa;
- Falta de efetividade na coordenação da implantação do plano;
- Comunicação inadequada;

Já as dificuldades externas em três as quais são:

- As crises desviam o foco da implantação do plano;
- Surgem problemas não previstos;
- Outros fatores externos impactam na implantação do plano.

4 EMPRESA FAMILIAR

Considera-se empresa familiar “quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família”. (MACHADO, 2005, p. 320). Dito isto, a maioria das empresas familiares, quando se consolidam no mercado e sobrevivem as mudanças do cenário econômico, político e social, existe uma forte tendência que os níveis hierárquicos de alto escalão, sejam passados de geração em geração. Nesse sentido Papa (2008, *apud* OLIVEIRA 2009), embora cercada de variadas concepções, a definição de empresa familiar abrange três vertentes que seriam o ponto de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivos.

Pode-se também caracterizar as empresas familiares pela forma do empreendimento, iniciado por apenas um integrante da família, pelo reconhecimento de valores institucionais através de um sobrenome ou da imagem do fundador, dessa forma essas característica reúnem três vertentes, a primeira é quando o domínio em que o comando da empresa fica a cargo da família, que usufruem e controla o capital; a segunda é a administração, em que os componentes da família ocupam os cargos de maior estratégia; e a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais apoderam-se dos cargos mais altos ocupados anteriormente por outros membros da família. (LEONE, 1991).

As empresas estão incluídas na dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e, juntamente, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças que as novas tendências ditadas pela geração atual demandam do mercado. Dessa forma, para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se agregam, pois elas são produzidas em um certo contexto e de diferentes vertentes. Da mesma forma, a empresa familiar é um tipo de organização sujeito às transformações do ambiente. (LODI, 1999).

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar (CHUA, CHRISTMAN e STEIER, 2003, p. 331 *apud* MACHADO, 2005).

Conforme o exposto, ao mencionar uma empresa familiar é imprescindível ter conhecimento da sociedade atual e as inovações dessa era., pois é a partir das gerações familiares contemporâneas que pode-se ter uma noção adequada das organizações familiares e dos avanços enfrentados ao longo do tempo.

Diante dessa perspectiva, da sociedade de hoje, é possível que exista uma empresa familiar constituída por uma família monoparental, na qual trabalham, por exemplo, pai e filha. Apesar disso, um número considerável de estudos continua sendo desenvolvido, com a visão de empresa familiar e família patriarcal. É importante salientar que esse tipo de estrutura familiar não deixou de existir, mas não corresponde mais integralmente à representação de organização familiar. Nesse sentido, o aumento da complexidade se dá não somente pela

dificuldade em compreender os novos arranjos familiares, mas também porque coexistem diferentes tipos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura. (MACHADO,2005).

4.1 Riscos da gestão na empresa familiar

É fato que a maioria das empresas familiares tem como principal líder o próprio dono ou fundador da empresa, e essa posição, pode ocasionar problemas na gestão. Sobre isso, Robbins (2005) observa que, em muitas empresas familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando reduzir os conflitos entre família e negócio. Essa diferenciação proporcionaria ao gestor um equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família. Principalmente por não misturar os benefícios pessoais ou particulares com o planejamento empresarial.

É possível notar que uma parte das empresas familiares perdem seu espaço no mercado de trabalho, algumas chegam até a fechar, onde a falta de uma boa gestão é um dos principais fatores para esse acontecimento. A gestão não é um papel nada fácil, e por isso, os proprietários, donos e dirigentes da empresa devem estar sempre atentos para o crescimento e desenvolvimento dos seus próprios negócios, pois são eles os responsáveis pelo fracasso e pelas conquistas desejadas. Por esse motivo, devem estar bem-preparados para assumir um cargo de tamanha importância. Pontuando alguns obstáculos que podem passar, como a resistência para mudanças, a centralização de poderes e novas ideias oferecidas pelos colaboradores que em muitas vezes são enfeitados. (SILVA, 2017).

Uma das alternativas para minorar alguns efeitos colaterais da má gestão conforme Bernhoeft e Gallo (2003), requer um procedimento de descentralização que é definido no intuito de transmitir as atividades da gestão e do cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Porém, o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona diversas mudanças nas formas de administrar, de qualificar e de planejar as suas estratégias, fatores esses que acabam impactando na cultura organizacional dessas organizações familiares.

Uma empresa familiar pode gerar aspectos tanto positivos quanto negativos, conforme (POUTZIOURIS, 2001), os positivos torna-se tudo aquilo que engloba o empreendedorismo, a lealdade, o comprometimento, não só, como também o valor que trás a tradição familiar, por uma outra visão, é importante analisar os aspectos negativos, pois eles podem gerar diversas dificuldades para a empresa familiar, entre eles, a falta de profissionalismo, o favoritismo, a dificuldade para lidar com os desafios, conflitos interligados com o planejamento da família, a liderança, gestão, assim como a sucessão. Todos esses pontos negativos são ameaças que podem dificultar o desenvolvimento organizacional.

Destaca-se alguns riscos específicos que podem ocorrer dentro das organizações, caracterizadas por promover inúmeros problemas a gestão, sendo eles, políticos, culturais, mercadológicos, operacionais e financeiros. (SILVA, 2017, p.24).

- a) Dificuldade ao separar os sentimentos emocionais e intuitivos da razão;
- b) Decisões emergenciais ou tomadas a curtíssimo prazo;
- c) Atitudes de paternalismo;
- d) Priorização de interesses particulares que sobrepõe os da empresa;
- e) Laços afetivos fortes que influenciam nas decisões;
- f) Valorização da cultura;
- g) Submissão dos colaboradores sufocando suas criatividade;
- h) Falta de planejamento sucessório;
- i) Falta de planejamento estratégico;

- j) Falta de gestão;
- k) Informações deficientes;

4.2 A Importância da gestão de recursos humanos na empresa familiar

A Gestão de Recursos Humanos, caracteriza-se pela forma de como agrega as práticas estratégicas das políticas e de recursos humanos na administração organizacional das empresas tornando-se parceiros em seus negócios, além de trabalhar de forma eficiente designando as responsabilidades para as execuções das normas existentes aos gestores, como também focar nos interesses individuais e consequentemente obtendo melhorias no desempenho organizacional. (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010 *apud* BELMONTE; FREITAS, 2013). Dessa forma, a GRH mostra o quanto torna-se importante e necessária para a capacitação dos membros da empresa, diante disso, é notório que os gestores precisam obter cada vez mais conhecimento para agregarem com mais práticas administrativas nas empresas familiares.

A cada dia os representantes das empresas familiares passam por inúmeros conflitos diante da nova realidade e exigências no cenário atual do mercado de trabalho, principalmente quando o assunto é marketing e informática, o que remete na necessidade de passar de um estilo de uma gestão mais presunçosa para uma mais hábil, no qual a gestão de recursos humanos é estabelecida de forma inadequada, na utilização de métodos, instrumentos, técnicas e iniciativa, para outras mais atuais e menos impensadas como as tradicionais que são utilizadas em muitos casos. Além disso, quando se fala em motivação relacionado aos colaboradores é necessário e importante visualizar o nível de capacitação, da responsabilidade social e de gestão, da consciência sobre relações de afetividade entre trabalho e pessoas comparando com os resultados obtidos, pontos que podem estar diretamente ligados nos resultados positivos para a empresa. (MARTINS, 1999).

De acordo com (VELOSO, 2007, *apud* CUNHA, 2011), vincula a GRH, a habilidade de desenvolver conhecimentos dentro das organizações, além de capacitação e na participação dos colaboradores com todo conhecimento adquirido, mesmo que de uma forma nem sempre totalmente absoluta. Para que alcancem todos os objetivos almejados é necessário estabelecer e adotar processos oferecidos pela própria gestão de recursos humanos como: segurança no trabalho; métodos de seleção; trabalho em equipe; recompensas; avaliações e formação, entre outras. Dessa forma é evidente que as empresas obtenham resultados positivos em sua gestão, com uma visão mais clara dos interesses e mais ágil pois os colaboradores tendem a ficar mais motivados e consequentemente a gerar mais produtividade.

4.2.1 Clima organizacional

O clima organizacional abrange visões amplas e de uma forma mais flexível, que influencia diretamente no ambiente motivacional das empresas. É uma característica própria do ambiente apresentada pelos membros das organizações, diante dos seus próprios comportamentos. Coda (1993). O clima organizacional indica o grau de contentamento de todos que fazem parte da empresa, mesmo com os diferentes tipos de cultura existente e da realidade que apresenta as organizações, como: o modelo da gestão; as políticas de RH; o processo da comunicação; a missão da empresa; a identificação com a empresa e a valorização do profissional. Chiavenato (2003).

Diante do exposto, entende-se que o clima organizacional está relacionado com a harmonia do ambiente de trabalho, considerando as dificuldades e carências dos colaboradores na empresa, onde prezam por um espaço mais estável e agradável, com o intuito de elevar sua satisfação, além de ações que os motivam a cumprir serviços para as organizações. O clima do lugar transmite como está o ambiente de trabalho, assim como é possível observar a maneira

em que os colaboradores notam, analisam o âmbito interno, obtendo assim, mais resultados positivos na produtividade, exalta Moura (2008).

Analisar o clima organizacional é de suma importância e necessária para as empresas, a partir do conhecimento dela, é possível notar como estão os pontos negativos e positivos, buscando sempre melhorias para a organização, pois devido a isso, o clima organizacional é a imagem da realidade dos negócios, como também influencia no rendimento dos colaboradores, por esse motivo “Definimos Clima Organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas”. (LUZ, 2003, p.11). Visto que dessa forma, “O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho” (MAXIMIANO 1997, p.168), pois com um clima propício e mais satisfatório em relação as necessidades pessoais, proporciona além de um bem-estar, uma visão ampla sobre a importância de cada integrante na empresa.

Diante disso, a qualidade de vida atreladas as suas realizações pessoais, fazem dos colaboradores um grande diferencial dentro das organizações para que alcancem o sucesso. E por esse motivo, precisam estar motivados, como se fossem o capital da organização, pois quando o clima organizacional é agradável e equilibrado, além de proporcionar uma boa comunicação, eleva a autoestima e a força de vontade dos trabalhadores. Visto que a motivação é que guia o comportamento humano e no desenvolvimento profissional e pessoa, (TANIGUCHI; COSTA, 2009 *apud* GAGNO, LARA ZAGOTTO *et al* 2020). Em concordância (MOTTA, 2004, p.64) diz que “Em teoria, ao buscar ativamente sua autorrealização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais”, pois quando uma empresa oferece oportunidade de crescimento, um ambiente propício e agradável para excursão do labor, capacita e desenvolve o desempenho dos colaboradores, os mesmos se sentem motivados para aplicar suas habilidades da melhor maneira nas organizações.

4.2.2 Resolução de conflitos

É previsto a existência de conflitos dentro das organizações, assim como em situações do cotidiano, pois é algo natural do homem. Diante desse embate é possível ter uma visão macro do ambiente e como as pessoas se comportam na tomada de decisão. A partir desse apontamento pode-se gerar mudanças que são fundamentais para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores, pois proporcionam um interesse na busca de aprendizagem para o crescimento mútuo, e por esse motivo os conflitos estão sempre presentes em diversos meios, tanto no lado pessoal quanto no profissional, de uma forma visível e constante na vida do ser. Assim como existem diversos níveis caracterizados como, os intergrupais; nacionais; intrapessoais; interpessoais; políticos; religiosos; internacionais; laborais, entre outros. Desse modo, os conflitos são gerados quando duas pessoas ou mais se desafiam na busca de realizar seus objetivos, os quais não são compatíveis. Cunha (2008). Da mesma forma afirma, Berg (2012, p.18), “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Existem determinadas situações, onde os pensamentos são contraditórios em que é necessário a tomada de decisão e diante disso, os conflitos surgem com uma certa frequência, principalmente quando existe diversas formas de pensar e o modo de apresentar essa ideia não é interpretada de uma maneira positiva. partindo desse exposto, afirma (ANINGER 2013, p.1 *apud* GIESELER 2015), que se origina “da diversidade de pontos de vistas entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.”

Os conflitos, independente da organização, estão previsto e podem acontecer em qualquer setor ou em qualquer ambiente. Desse modo, nas familiares não seria diferente, onde são gerados na maioria das vezes pelos próprios membros da família, que geralmente compõem os altos níveis da hierarquia empresarial e fazem a gestão. Tais conflitos ocorrem na maioria dos casos pela existência de pensamentos divergentes, um exemplo disso é que as desavenças nela são geradas pelo próprio dono, ou fundador, pelo bloqueio em aceitar ideias e métodos diferentes ao seu. (OLIVEIRA 2006). Dessa forma, Gersick *et al.* (2006) *apud* Texeira e Carvalhal (2013) afirma que, os conflitos são importantes para as empresas familiares e por isso não devem ser evitados, desde que sejam identificados e solucionados com foco na produtividade. Logo, é imprescindível que os ruídos e os gargalos existente dentro da empresa familiar sejam analisados e tratados com o propósito de sanar problemas estruturais e melhorar a gestão do capital humano dentro da organização, tornando-a competitiva e segura diante da concorrência.

De acordo com Weekes (1992) *apud* Martinelli e Almeida (2017), resolver os conflitos existentes é deixar a organização mais equilibrada, motivacionada, com colaboradores dedicados e realizados. Mas para isso é necessário apontar as lacunas e seguir com um método para uma eficaz resolução. É preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância para as resoluções:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação ser efetivada
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Desse modo, é importante observar que dentre os conflitos existem efeitos tanto negativos quanto positivos, as situações de conflitos transmitem as pessoas sensações e sentimentos de antagonismo, dor e antipatia. É necessário que exista comprovações de tudo o que gera a discordância, para que não ocorra conclusões precipitadas sobre o posicionamento do outro, causando desentendimentos e até ruptura nos relacionamentos profissionais dentro das organizações. Além disso, a falta de comunicação e informações desviadas dentro da própria empresa, afeta diretamente nos resultados finais, e desse modo torna-se aceita por uma parte e outra não. (MARTINELLI; ALMEIDA 2017). Em contra partida, tem-se o lado positivo da situação, que segundo (HAMPTON 1991 *apud* MARTINELLI E ALMEIDA 2017) afirma que “a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro”. Diante disso, todo esse conjunto é responsável pela busca da solução dos conflitos, pois estimula uma energia positiva para a obtenção de resultados eficazes.

4.2.3 Hierarquia de comando

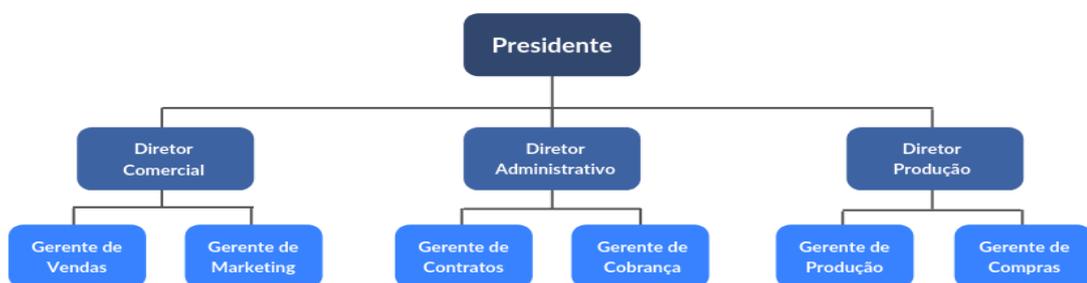
Ao falar sobre hierarquia dentro das organizações é importante mensurar que tudo depende de sua dimensão. Para (CHIAVENATO, 2014), em uma grande parte das organizações a hierarquia é dividida em três níveis, sendo eles o estratégico, tático e operacional. O nível estratégico está localizado no ponto mais alto da hierarquia, com os diretores e presidentes, os quais são responsáveis pelo planejamento estratégico e crescimento da empresa. O nível tático

localiza-se ao meio da hierarquia, composto pelos gerentes e coordenadores, onde sua função é repassar todo o planejamento estratégico para o operacional, coordenando e gerenciando através de planos adotados para obter resultados satisfatórios. O último conhecido como operacional, sendo o nível base da hierarquia, responsáveis por desenvolver e executar as tarefas com o foco na entrega dos resultados.

O organograma é uma ferramenta de trabalho utilizada para mostrar em forma de um gráfico a ordem da hierarquia na organização. Esse instrumento tem a finalidade de apresentar as relações e mostrar cada autoridade hierárquica de uma forma mais ágil e eficiente. Desse modo é possível observar e identificar disfunções na estrutura da organização como por exemplo, duplicidade de comando, papéis conflitantes e a amplitude de autoridade. Sendo assim, a função do organograma é informar para gestores e colaboradores onde cada um se encontra na estrutura organizacional da empresa. (CARREIRA 2009) *apud* (BERETTA 2016).

Assim como Cury (2005) *apud* Limário, Thiago *et al* (2015), afirma que o organograma funciona de forma prática para as organizações, nele observa-se de maneira mais clara a hierarquia e suas divisões dentro da empresa, dessa maneira todos sabem sua posição e a quem se portar em casos de necessidade. Lacombe (2009) complementa que o organograma apresenta a base organizacional da empresa, oferecendo a ela métodos para analisar e identificar os gargalos existentes, que provocam uma carga desnecessária a estrutura, assim como possibilita encontrar soluções para os conflitos da empresa.

Figura 02: Organograma vertical



Fonte: www.xerpay.com.br

É importante ressaltar que a gestão vertical representa bem a estrutura de uma empresa de forma clássica. Nesse caso, a organização hierárquica com níveis administrativos em três mediações, o topo com o presidente da empresa, meio e base onde ficam responsáveis por outros setores, do intermédio ao supervisor, com uma significativa cadeia de comando e organograma estável.

Ao falar em centralização refere-se a ordenação que constitui através das autoridades em posições de alto escalão da organização, isso significa que as decisões tomadas para a execução dos serviços, são formadas pelos cargos mais altos das empresas e não por quem executa o serviço. Em relação a descentralização trata-se do inverso da situação, as decisões são tomadas pelos próprios colaboradores os quais participam ativamente das atividades. O mesmo autor complementa que a descentralização se torna necessária em muitas empresas, pois ela oferece capacitação, em formas de treinamento, para que outros níveis da organização possam participar das tomadas de decisão, ou inclusive assumir uma possível substituição de cargos em caso de necessidade, a descentralização oferece chances e oportunidades de crescimento para os colaboradores. Entretanto, existem casos em que as empresas são menores como os familiares que possuem uma estrutura menor, onde passam pelo

processo de centralização, as quais não possuem uma extensa área funcional e as decisões são tomadas sempre pelo único administrador. (LACOMBI E HEILBORN 2008).

No entanto, Bernhoeft e Gallo (2003), argumenta que para melhor gerir uma empresa familiar o ideal é optar por um processo de descentralização do poder, assim, não obteria problemas com os familiares na administração em um próximo futuro. O processo de descentralização é oferecido com o objetivo de atribuir as atividades da organização para o setor específico afim de, promover mudanças administrativas e otimizar processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das perspectivas econômicas e com o aumento de novas empresas, sejam elas formais ou informais, existe um certo tipo de organização gerida por membros da mesma família que vem se destacando no mercado econômico, denominada informalmente como empresa familiar. Observa-se como principal barreira para as empresas familiares a aceitação de uma nova estrutura organizacional de forma que exceda os elos fraternos, os quais compõem a essência da família, principalmente por ser considerado algo de grande valor ao ponto de ser a própria referência do seu estabelecimento. Partindo dessa premissa esse artigo tem como objetivo analisar a fundo a gestão estratégica e de pessoas através de uma pesquisa bibliográfica. É importante ressaltar que esse tipo de organização é considerado como grandes geradoras de empregos e em algumas situações a única renda da família.

No entanto, abre-se um espaço para a discussão sobre a gestão dentro dessas organizações, onde a tomada de decisão conforme o estudo, que na maioria das vezes é centralizada no fundador do negócio. Com isso, em alguns casos, essas empresas tendem a não ter processos definidos, setores desestruturados, falta de um planejamento estratégico e priorização de interesses pessoais. Para resolver grande parte desses gargalos, o setor de recursos humanos oferece possibilidades para uma gestão estratégica, com foco na estrutura organizacional, definindo setores, descentralizando decisões, trabalhando cargos, salários e remuneração. Assim, podemos mensurar que uma boa gestão comunicativa e participativa, gerindo pessoas e adequando processos, pode transformar uma simples empresa em uma grande potência econômica. Além disso, com todas essas práticas torna-se possível chegar ao sucesso e assim ter como evidência um diferencial entre as demais.

Portanto, com esse estudo entende-se que as empresas familiares, considerando as de menor porte, tem a necessidade de estabelecer medidas e práticas de recursos humanos adotadas e ditas ao longo desse artigo, para melhorar na gestão da empresa, assim como ajuda na resolução de conflitos gerados em muitos casos pelos próprios administradores, buscando alcançar novos horizontes além da criatividade e inovações com o intuito de obter os resultados tanto desejados. Dessa forma sugere-se que outros estudos falando sobre essa temática sejam desenvolvidos, a fim de aprimorar essas organizações, quebrando tabus paternalistas e evidenciando as boas práticas do RH dentro de qualquer companhia.

REFERÊNCIAS

Administração: princípios e tendências/Francisco José, Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilbrn.-ed.rev.e atualizada.-São Paulo : Saraiva, 2008.Atlas, 2016.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão**: estudo de casos em empresas paulistas. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BERETTA, Vitor. Estudo para implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma de uma microempresa familiar localizada em Criciúma, SC. 2016.

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**: gestão, poder, sucessão. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, v. 6, 2002.

CABRAL, Anna Maria Lopes et al. **A evolução da área de gestão de pessoas**. Jornal Eletrônico Faculdade Vianna Júnior, v. 2, n. 1, p. 13-13, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: **uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração de Recursos Humanos** – 4ª edição – São Paulo: Manole, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. --4. ed. --Barueri, SP: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**; edição compacta; 2ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

Costa, Eliezer Arantes. Da Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos/Eliezer Arantes da Costa.-2.ed.-São Paulo:Saraiva,2007.

CRUZ, Tamires Assis da; SANTANA, Lídia Chagas de. Recursos Humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC**. Cairu, v. 2 n. 1, jan. 2015, p. 33-56. Disponível em: <<https://rb.gy/vej05>>. Acesso em: 05.08.2021.

CUNHA, Pedro Miguel Martins da. Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: O impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos. 2011. Tese de Doutorado.

Cunha. P. **Conflito e Negociação**. 2ª Edição. Porto: ASA. 2008.

DA SILVA, Tânia Regina. Recursos humanos, gestão de pessoas e liderança: **Qual o papel de cada profissional dentro das organizações?**. **Interfacis**, v. 5, n. 2, p. 27-46, 2020.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. **A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013. 210p.

FELÍCIO, Joana Carla de Souza Matta. Os processos de RH: uma estratégia Catarina: RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://rb.gy/qsrof1>>. Acesso em: 04 set. 2020.

Gagno, lara zagotto et al. Gestão familiar e clima organizacional: **Ações e o relacionamento profissional e pessoal entre os familiares da empresa**, 2020.

GIESELER, Luciana Lima. **Conflito trabalho família**: estudos de conflitos em empresas familiares. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2 ed. São Paulo 2016.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. **Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico**. Revista Universo Contábil, v. 11, n. 1, p. 88-104, 2015.

<https://xerpay.com.br/blog/organograma-vertical/>, acesso em: 07/12/2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos. Saraiva Educação SA, 2017.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, p. 243-247, set. 1991.

LIMÁRCIO, Thiago et al. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**. 2015.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. Psicologia em estudo, v. 10, p. 317-323, 2005.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos**: do operacional ao estratégico. Sao Paulo: Saraiva, 2009.

Martins, J. (1999). **Empresas familiares**. Lisboa. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

REZ, Rafael 'Piramide de Maslow': Hierarquia de necessidades do consumidor. Disponível em: <https://www.rafaelrez.com/marketing/piramide-de-maslow/>. Acesso em 02.11.2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Silvana Pereira da. **Gestão de risco na empresa familiar** 2017.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. **Sucessão e conflitos em empresas familiares**: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

ZATA POUTZIOURIS, Panikkos. **As opiniões das empresas familiares sobre o capital de risco**: evidências empíricas da economia empreendedora de pequeno e médio porte do Reino Unido. *Family Business Review*, v. 14, n. 3, pág. 277-291, 2001.