



FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE TEÓFILO OTONI – MG
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE NOGUEIRA RAMOS

RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

TEÓFILO OTONI
2018

ALINE NOGUEIRA RAMOS

RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administrador..

Orientadora: Cristhiane Rodrigues Soares

TEÓFILO OTONI
2018

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR**

Graduação de Administração - FUPAC – Teófilo Otoni/MG

Artigo Final

Orientadora: Cristhiane Rodrigues Soares – 2º Semestre de 2018.

ALINE NOGUEIRA RAMOS¹

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender as influências das relações interpessoais na Cultura de uma Empresa Familiar. Este tipo de empreendimento representa 80% das empresas no mundo, possuem culturas fortes que exercem muita influência no comportamento organizacional. A cultura desse tipo de empresa acaba sendo influenciada pela cultura da família que a administra, possuindo aspectos marcantes e características que tende a permanecer por muitos anos. Quanto à metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa com fins descritivos, através de pesquisas em livros, artigos, anais de congressos, teses e dissertações pertinentes ao tema. Neste contexto concluiu-se que a cultura das empresas familiares é difícil de ser mudada e que as influências interpessoais podem ter impacto positivo ou negativo no comportamento organizacional, dependendo de como ela é transmitida e da forma que a empresa é percebida pelos colaboradores.

Palavras-chave: Empresa familiar. Cultura organizacional. Relações interpessoais.

Abstract

This article aims to understand the influences of interpersonal relationships in the Culture of a Family Business. This type of enterprise represents 80% of the companies in the world, have strong cultures that exert a great influence on the organizational behavior. The culture of this type of company ends up being influenced by the culture of the family that manages it, possessing remarkable aspects and characteristics that tends to remain for many years. The methodology used was a qualitative approach for descriptive purposes, through researches in books, articles, annals of congresses, theses and dissertations pertinent to the theme. In this context it was concluded that the culture of family businesses is difficult to change and that interpersonal influences can have a positive or negative impact on organizational behavior, depending on how it is transmitted and how the company is perceived by employees.

Keywords: Family business. Organizational culture. Interpersonal relationships.

¹ Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos UNIPAC Teófilo Otoni-MG – Email: alinenogramos@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são grupos de grande relevância no mundo inteiro e representam 80% das empresas no mundo de acordo com a pesquisa do Sebrae (2017). Por isso Diniz (2006), defende que essas empresas são a base da sustentação da economia.

O surgimento das empresas familiares no Brasil aconteceu início do século XIV, com as companhias hereditárias após o descobrimento de Portugal de acordo Oliveira (2010). As origens da empresa familiar no Brasil têm uma profunda relação com os fluxos migratórios como o japonês, italiano e alemão. Estas empresas são oriundas de histórias atreladas a uma família, cujos familiares estão na administração dos negócios visando a proteção psicossocial dos membros e a acomodação a uma cultura e sua transmissão.

A cultura das empresas familiares possui um conjunto de valores que constrói a sua identidade, que é transmitida e traz a tona uma série de pressupostos que influenciam diretamente no comportamento organizacional.

Portanto a maneira como os colaboradores se comportam dentro da organização esta ligada ao aprendizado e interações compartilhados ao logo do tempo. Na cultura da empresa familiar as relações interpessoais são ocasionadas por sentimentos presentes em todas as frações de acertos e erros dentro da organização, emoções que fazem parte do contexto no trabalho.

Entende-se também que a produtividade e a qualidade nas empresas estão relacionadas à carga emocional das pessoas no ambiente de trabalho que influenciam diretamente os resultados das empresas.

Diante desse contexto o objetivo desse artigo é compreender as influências das relações interpessoais na Cultura de uma Empresa Familiar. Quanto à metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa com fins descritivos, através de pesquisas em livros, artigos, anais de congressos, teses e Dissertações pertinentes ao tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empresa familiar

Segundo Oliveira (2010) o surgimento das empresas familiares no Brasil aconteceu início do século XIV, com as companhias hereditárias após o descobrimento de Portugal. Essas companhias por serem hereditárias podiam ser transferidas aos herdeiros de quem o

administravam essas terras por necessidade de segmentação para melhor administrá-la. Isso incentivou vários outros empreendimentos como construção de estradas, centros de distribuições e etc. As origens da empresa familiar no Brasil têm uma profunda relação com os fluxos migratórios como o japonês, italiano e alemão.

No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitânicas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros. (ADACHI, 2006, p.24)

Adachi (2006) ressalta que a entrada de imigrantes no país fortaleceu a relação da empresa familiar. Esses estrangeiros trouxeram novas técnicas de produção de produtos e serviços para o país e como entraram num país novo para eles, começaram a implantar o empreendedorismo familiar.

A partir desse movimento houve um incremento da empresa familiar. Na atualidade as mesmas tem uma grande representatividade no Brasil e no mundo sendo uma grande potencia na economia brasileira.

As empresas familiares são a base de sustentação da economia, pois todas as empresas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de algum membro de uma família que, vislumbrando uma oportunidade, iniciou o seu próprio negócio. (DINIZ, 2006, p. 1)

Diniz (2006) ressalta que o nascimento de uma empresa implica em um crescimento de empreendimentos no país, contribuindo para a sustentação da economia destacada pelo autor.

A empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família, que detém o controle, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.

Consideramos a empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim existe estreita e considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. (LANZANA, 1999, p.4)

Para Bornholdt (2005) uma empresa familiar é como uma união de pessoas numa empresa, em virtude de seus vínculos e valores familiares e societários.

Para Werner a empresa familiar pode ser definida como:

Aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica. WERNER (2004, p. 2)

A figura mais importante nesse tipo de gestão é o fundador e servirá de exemplo a ser seguido pelos outros familiares e a imagem que a própria empresa apresenta frente ao mercado está diretamente vinculada à sua personalidade. A identidade de uma empresa familiar se pauta em garantir a perpetuação dos seus sucessores, resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família. A influência do gestor familiar nos processos administrativos reflete nos interesses da família em relação ao seu posicionamento frente ao capital.

Segundo Silva (2006, p. 42) “montar um negócio em família e manter sua gestão ligada aos laços de parentesco sempre foi, em toda a trajetória do sistema capitalista, uma forte tendência”.

De acordo com Bernhoeft (1989) entende-se que empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros familiares na administração dos negócios por seguidas gerações.

2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional fundamenta-se em aspectos que a organização construiu e reforçou ao longo do tempo por seus processos e relações. A percepção que as pessoas têm de uma empresa não vem de pensamentos inatos, constitui-se a partir do que a empresa mostra ser e do contexto social onde está enquadrado.

A cultura é um conjunto de características de uma organização, o que diferencia das outras empresas, tornando-a única. De acordo Gil (1991, p.153) através dos rituais, mitos, hábitos e crenças e valores é que surgem as normas de comportamentos basicamente aceitas por todas as pessoas da empresa ou instituição.

Cada organização tem uma cultura própria, única, e, muito embora possa haver semelhanças e pontos em comum, não existem culturas idênticas. Isso se deve ao fato de que a própria formação da cultura está condicionada pela trajetória da organização que a hospeda, pelos obstáculos que enfrentou, por seus fracassos e, especialmente, por suas vitórias. . (JOHANN 2013, p. 145)

Conforme Chiavenato (2015, p.152) “Cada organização tem suas características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e de acontecer e suas peculiaridades”.

É muito importante compreender o conceito da cultura para se compreender as sociedades humanas e os grupos sociais, pois possui um sentido histórico e antropológico, ela que distingue a forma de interação entre as pessoas e, sobretudo, o comportamento, o que as pessoas sentem, a maneira como agem e trabalham. (CHIAVENATO, 2015)

“Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Em vista disso, a maneira como os colaboradores se comportam no ambiente de trabalho tem relação com a interação e aprendizado com as pessoas que transmitem a cultura de uma empresa. Portanto problemas como a rotatividade, desempenho e insatisfação, podem estar relacionados com a cultura empregada.

Na cultura de uma organização, os colaboradores se referenciam em costumes coletivos, crenças e ideias preestabelecidas e o primeiro passo para conhecê-la, é conhecer a sua cultura.

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido.

A cultura é que distingue uma organização da outra, é um conjunto de crenças e valores que faz com que ela se torne única, é ela quem molda a identidade da organização e dos seus colaboradores. A cultura organizacional influencia todos os membros inseridos em sua estrutura.

2.3 Relações interpessoais

No contexto organizacional o desenvolvimento das pessoas depende do relacionamento interpessoal, sendo o homem influenciável e influenciador pela organização de acordo com seu conjunto de valores. O respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização, são os fatores que mais influenciam no relacionamento interpessoal.

“A vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade” (CARVALHO, 2009, p.75).

Segundo o autor, a maior parte desse conjunto de reações reflete a história de vida de cada um, refletindo na maneira de como a pessoa lida com emoções que permeiam as relações interpessoais.

“Os seres humanos são essencialmente seres sociais, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. É nessa interação que descobrem suas próprias capacidades e as exercitam” (CARVALHO, 2009, p. 72).

“O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação” (CARVALHO, 2009, p. 108).

No cotidiano, o relacionamento afeta diretamente às pessoas, pois representa a comunicação que você tem com o outro, assim, temos que lidar com as atitudes cuidadosas que influenciam num clima adequado parara trabalhar, desenvolver e consequentemente produzir.

A cooperação é o elemento essencial da organização. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem tal esforço. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas situações e vantagens pessoais (CHIAVENATO, 2010, p. 116).

“As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” (MOSCOVICI, 2011, p. 69) e “pequenas ações são as sementes dos grandes resultados” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 85). Não é fácil lidar com as diferenças, isso pode gerar problemas causados por desentendimentos e incompatibilidade, que devem ser solucionados a partir do diálogo e do bom relacionamento entre os colaboradores.

As relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente (CARVALHO, 2009, p. 109).

O autor ressalta que quando o trabalho esta em sincronia com a harmonia, todos participam das tarefas de uma forma mais eficaz, cooperando e aumentando a produtividade.

“Nossa cultura enfatiza a observação de qualidades e defeitos das pessoas, e sobre essa base estruturamos o relacionamento” (CARVALHO, 2009, p.82). Quando a pessoa conhece suas emoções e seus sentimentos, se torna mais fácil a relação com o outro fazendo

com que haja uma comunicação favorável a todos, e assim, quando surgem os problemas e conflitos, ficam mais fáceis de serem resolvido.

O relacionamento interpessoal interfere diretamente no ambiente de trabalho e em sua qualidade de, podendo influir no comportamento humano, nas relações e nos resultados da empresa, impactando diretamente nos resultados.

2.4 Empresa familiar: influências das relações interpessoais na cultura organizacional

No Brasil encontram-se milhares de empresas de diversos tamanhos de origem familiar e que vem crescendo de forma contínua, pois desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico do país. Essas empresas são gerenciadas por membros da mesma família e possui características próprias para o seu funcionamento sendo umas das principais (e mais delicadas) é a cultura organizacional.

Segundo Moraes (2006, p.45), na estruturação organizacional, a empresa de origem familiar pouco difere das não familiares. “O fator que as diferencia encontra-se no ambiente interno da organização, a influência da família-proprietária, mais especificamente a do fundador”. Nesse contexto, a cultura dessas empresas se torna totalmente influenciada pela cultura da família que conduz a sua administração.

Entretanto, numa empresa familiar não se pode levar em consideração somente os aspectos profissionais, pois a cultura dessa empresa acaba sendo totalmente influenciado pela cultura da família que o administra, possuindo aspectos marcantes visando a proteção psicossocial dos membros e a acomodação a uma cultura e sua transmissão.

Segundo Chiavenato (2003) “a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Portanto, a maneira em que os colaboradores se comportam no ambiente de trabalho esta ligada ao aprendizado e a interação com as pessoas que transmitem a cultura da organização. Por consequente, problemas constantes de desempenho, insatisfação e rotatividade, podem ter relação com a cultura empregada.

Avaliar as relações entre os seres humanos requer analisar uma série de fatores que envolvem os comportamentos, as emoções, os laços afetivos a família, e o ambiente social onde os indivíduos estão incorporados. (MOURA, 2008)

Facilmente se percebe que em raras oportunidades se poderá trabalhar para uma empresa familiar e tratar os negócios de uma forma impessoal. Para começar, é corriqueiro que seus administradores sustentem seus cargos não por estarem à altura do empreendimento, mas porque são parte da família e, assim, é seu direito. (COTTA, 2010, p.16)

Muitas das vezes os familiares dos donos nem sempre cumprem as metas, horários, e isso acaba se tornando de exemplos para os demais colaboradores, causando uma desmotivação quando trabalham de forma eficiente e não são reconhecidos, além de se sentirem vulneráveis quando não tem a quem recorrer quando ocorrem estes problemas dentro da organização.

A característica mais valorizada na empresa familiar é a confiança, por isso, cargos de gerência é dado para familiares, amigos, funcionários com muito tempo de serviço ou amigos. É muito importante que a família saiba separar os objetivos da empresa dos objetivos familiares reconheça qual o seu papel no cenário organizacional (CARNEIRO, 2008).

As empresas familiares preservam aspectos que tende a se perpetuar sendo esta uma característica peculiar que a distingue.

Para Robbins (2000) “A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Nesta visão, pode-se perceber que o ambiente ou clima da empresa está fortemente relacionado com a motivação dos colaboradores. Quando existe motivação, o clima é de colaboração, o ambiente é positivo gerando interesse e satisfação. Quando ocorre o contrário, percebe-se redução na produtividade e qualidade, insatisfação dos colaboradores e sentimentos de frustração, insatisfação além da comunicação interna ou externa ser afetada com o surgimento de conflitos interpessoais.

Kanaane (1995, p.58), ressalta que “a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes à determinado objeto, pessoa ou situação”. Neste contexto, o indivíduo, ao assumir uma atitude, encontra-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

“As relações familiares têm características próprias e não devem ser misturadas com as relações profissionais”(OLIVEIRA, 2010, p.22), o que na prática se trona muito difícil, pois nas empresas familiares possuem laços afetivos que estão muito presentes, e a comunicação interna fica mais complicada, pois suas ações sempre irá lidar com uma cultura

que não facilmente e os colaboradores tendem a lidar com questões que envolvem ego, poder, competição, e que conseqüentemente o ambiente se torna tenso propício a conflitos.

As diferenças são percebidas e sentidas pelos colaboradores e são fatores relevantes para a construção do clima dentro da organização e a maneira de lidar com estas diferenças podem criar um clima sendo ele positivo ou negativo.

Na cultura da empresa familiar relações interpessoais são ocasionadas por sentimentos presentes em todas as frações de acertos e erros dentro da organização, emoções que fazem parte do contexto no trabalho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visa apresentar pontos de vista e opiniões de autores sobre definições a respeito das empresas familiares, do processo de transmissão de sua cultura, assim como as influências das relações interpessoais no comportamento organizacional desse tipo de empresa.

As empresas familiares tem uma grande representatividade no PIB brasileiro, sendo 40% de acordo com CRA-RS (2016), elas representam a maior parte dos empreendimentos no mundo e são compostas por membros da mesma família seguidas por duas ou mais gerações.

A cultura organizacional é tida como um conjunto de normas e valores que são compartilhados pelos membros pertencentes à organização. Nas empresas familiares, concentram-se na figura de seu fundador, que transmite seus próprios valores, comportamentos e os da família na empresa e nos negócios. Esse tipo de organização tem características muito marcantes, com uma cultura difícil de ser mudada por serem influenciada pela família que geralmente compõe os cargos mais importantes (cargos de decisões) dentro da organização.

É de suma importância que a empresa saiba diferenciar os valores da família dos valores do negócio, buscando a profissionalização e a capacitação para desempenhar o papel em que ocupa dentro da organização.

Em uma empresa familiar os laços afetivos estão muito presentes e isso pode tornar os canais de comunicações mais difíceis, pois quem faz parte desse empreendimento tende a lidar com questões que envolvem ego, poder, e também muitas outras limitações.

O comportamento dos colaboradores depende de como eles se sentem no ambiente de trabalho, quando estimulados, há uma melhora na produtividade e na qualidade, mas quando trabalham com uma carga emocional negativa, isso causa um impacto diretamente nos

resultados das empresas. Neste contexto percebe-se que o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo ambiente em que se encontram e pelas pessoas que transmitem a sua cultura.

É necessário que as pessoas ocupem cargos no qual tenham a capacidade de exercê-los, por merecimento e não apenas por grau consanguíneo. Isso reduz as similaridades das peculiaridades das empresas familiares.

O que impulsiona o ser humano é a motivação, portanto, uma empresa que possui um alto índice de absenteísmo turnover, podem estar ligados à cultura empregada da empresa.

Conclui-se as relações interpessoais tem uma grande influência no comportamento organizacional, impactando de forma positiva ou negativa, isso depende da transmissão da cultura da empresa e de como ela é sentida e percebida pelos membros que dela faz parte.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas:** a inteligência interpessoal aplicada. 2.ed. São Paulo: Planeta, 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Diagnóstico da gestão do conhecimento em uma empresa familiar a partir de práticas de gestão administrativa.** João Pessoa, 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2008.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento interpessoal:** como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos:** os novos horizontes em administração, 3.ed. São Paulo: Manole, 2015.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Iniciação à teoria das organizações.** São Paulo: Manole, 2010.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - CRA-RS. **Empresas familiares geram 40% do pib brasileiro.** Disponível em: <<http://crars.org.br>> Acesso em 26 out 2018.

DINIZ, Sérgio. **Sucessão**: a empresa familiar e os “novos donos”. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produ%C3%A7%C3%B5es%20sebrae/artigo/s/listadeartigos/empresa_familiar.aspx>. Acesso em: 27 out 2018.

FONSECA, Ilva Santana Santos; MOURA, Samara Bruno. Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 15, 2008 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 out 2018.

GIL, Angel Infestas. **Sociologia de la empresa**. Salamanca: Amarú Editora, 1991.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Comportamento organizacional**: teoria e prática. Saraiva, 2013.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

LANZANA, A. COSNTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MAMEDE, Gladston. MAMEDE, Eduarda Cotta . **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2.ed. Atlas, 2014.

MORAES, Marcelo B. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar**: o caso Magazine Luiza. 2006. 112 f. Dissertação (Mestrado em administração) Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Bahia. 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 20.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3.ed. Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 out 2018.

SILVA, Jader Cristiano de Souza. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006.

WERNER, René. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri, SP: Manole, 2004.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, BITTENCOURT, A. V. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.