



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC**  
**CAMPUS DE SOBRAL**  
**CURSO DE PSICOLOGIA**

**KEROLAYNE OLIVEIRA XIMENES**

**GESTÃO DE PESSOAS E EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO  
INTEGRATIVA DA PRODUÇÃO NACIONAL**

**SOBRAL**  
**2018**

KEROLAYNE OLIVEIRA XIMENES

GESTÃO DE PESSOAS E EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA  
DA PRODUÇÃO NACIONAL

Artigo apresentado ao Curso de Psicologia da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial para obtenção do Título de Bacharel  
em Psicologia.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata Guimarães  
de Carvalho.

SOBRAL  
2018

KEROLAYNE OLIVEIRA XIMENES

GESTÃO DE PESSOAS E EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA  
DA PRODUÇÃO NACIONAL

Artigo apresentado ao Curso de Psicologia da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial para obtenção do Título de Bacharel  
em Psicologia.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata Guimarães  
de Carvalho.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata Guimarães de Carvalho  
Universidade Federal Do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Shamara Paiva Mendes  
Universidade Federal Do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup>. Me. Adriana Goes Urano Nogueira  
Faculdade Luciano Feijão (FLF)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- X34g Ximenes, Kerolayne Oliveira.  
Gestão de Pessoas e Empresas familiares: : uma revisão integrativa da produção nacional / Kerolayne Oliveira Ximenes. – 2018.  
19 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Sobral, Curso de Psicologia, Sobral, 2018.  
Orientação: Profa. Dra. Renata Guimarães de Carvalho.
1. Gestão de Pessoas. . 2. Empresas Familiares. 3. Psicologia Organizacional. I. Título.
- CDD 150
-

Dedico esse trabalho aos meus pais e suas empresas (MarmoAço Sant'Ana e Santana Temper.), que foram fonte de inspiração maior para essa pesquisa, gestores que buscam lidar com os vínculos familiares dentro de uma organização e sofrem as lutas diárias de compreender todas as consequências de um processo sucessório, e suas mudanças como um legado regido de conflitos e valores essenciais para seu crescimento.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tantas bênçãos em minha vida, tantos anjos em forma de pessoas, por me conduzir em minha crença com sua palavra, por me amar em minha pequenez, e me fortalecer mesmo nas horas de fraqueza.

Aos meus pais Cleone e Verenice, pelos valores ensinados durante minha vida, por me amarem acima de tudo, sempre me apoiando em minhas decisões, me ajudando e impulsionando a trilhar esse caminho, e sendo exemplos diários de afago e amor, se fazendo alicerces em minha vida. Aos meus irmãos, Cleano e Kellyane, e minha cunhada Ariella, pela torcida, pelo carinho, sempre confiando e acreditando em minhas escolhas.

Ao meu noivo, Stephanes Prado, que se fez abrigo, refúgio e amor em todos os meus grandes e pequenos momentos, se fez escuta e calma para meus anseios, e pela confiança depositada em mim, que tanto me incentivou durante toda a jornada acadêmica, se fazendo parceiro, amigo, confidente e inspiração para minhas escolhas.

À minha família em sua maior abrangência (Avós, tios e primos) que me apoiaram, sofreram e comemoraram comigo as felicidades dessa graduação, me colocando sempre em orações e sendo a plateia mais linda das minhas conquistas.

Aos meus amigos de graduação Lúryan, Samille, Hayssa e Orlando que me deram forças, companhia, choraram nas provas e sorriram nos encontros, foram confidentes e parceiros de seminários e da vida, a vocês minha saudade cheia de carinho e gratidão.

À Universidade Federal do Ceará, a quem agradeço seu corpo docente que me instruiu não só para a vida acadêmica, mas com ensinamentos humanos, em nome de minha Orientadora Renata Guimarães de Carvalho, que tão carinhosa e pacientemente me acolheu em minha proposta de pesquisa, sendo inspiração e deixando seus ensinamentos para minha carreira profissional; à coordenação do curso de Psicologia sempre solícita e verdadeiramente eficiente em seus atendimentos, sem fazer distinções, com responsabilidade, em nome de Francisca Denise Silva e Jefferson Cavalcante; e à todos os bons e eficientes funcionários da UFC sempre à disposição, desempenhando suas funções com um sorriso no rosto, e pacientes, agradeço-os em nome do Sr. Antônio, nosso motorista mais alegre.

E a todos que direta ou indiretamente se fizeram afago, calma e luz, meu muito obrigada, o sentimento de gratidão presente em mim é imensurável.

## RESUMO

Este estudo tem o intuito de refletir sobre os processos de gestão de pessoas em empresas de cunho familiar e como a psicologia organizacional pode ajudar nessa gestão. Para tanto, tem o objetivo de analisar a produção acadêmica nacional sobre o tema por meio de uma revisão integrativa. Assim, foi realizada uma análise da produção acadêmica nacional, do período de 2008 a 2018, sobre essa temática por meio de uma revisão integrativa dos temas: gestão de pessoas, empresas familiares e psicologia organizacional. A pesquisa foi realizada através da combinação das palavras-chave interligadas pelo operador lógico de pesquisa “AND”, a fim de delimitar a temática dos assuntos pesquisados, nas bases de dados da SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e LILACs. A busca resultou em um total de total de 226 artigos, entretanto, após a aplicação dos critérios de exclusão e posterior leitura dos resumos, apenas 7 atenderam às demandas do tema de interesse. Contudo, as análises trouxeram resultados e apontamentos que mostram a importância do planejamento da sucessão de gestores para uma permanência da empresa no mercado, além da grande importância voltada às implementações de mudanças para o aprimoramento das práticas de gestão de modelos organizacionais adotados, buscando a flexibilidade e ajustes à realidade da globalização. O processo de sucessão encontrado nas empresas familiares se adentra nas relações de influência exercida pelo fundador, e quando ocorre de forma contingencial e não planejada traz ônus à organização arriscando o rompimento de potenciais vínculos. Uma maior preparação e a prática da governança representam soluções e um caminho direto para equacionar conflitos em potencial.

**Palavras-chave** Gestão de Pessoas. Empresas Familiares. Psicologia Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aims to reflect on the processes of people management in family-run businesses and how organizational psychology can help in this management. To do so, the objective is to analyze the national academic production on the subject through an integrative review. For that, an analysis of the national academic production, from the period of 2008 to 2018, was carried out on this theme through an integrative review of the subjects management of people, family companies and organizational psychology. The research was made by combining the keywords interconnected by the logical research operator "AND", in order to delimit the topic of the subjects researched, in the databases of SciELO, Portal of Periodicals of CAPES and LILACs. The search resulted in a total of 226 articles, however, after applying the exclusion criteria and subsequent reading of the abstracts, only 7 met the demands of the topic of interest. In the analysis of the results, we can see the lack of productions related to the management of people and family businesses, as well as a great shortage of empirical research on the management of people involved in the succession process and its consequences. However, the analyzes brought results and notes that show the importance of the planning of the succession of managers for a permanence of the company in the market, besides the great importance turned to implementations of changes for the improvement of the practices of management of adopted organizational models, seeking the flexibility and adjustments to the reality of the globalization.

**Keywords:** Management of people. Family Companies. Organizational Psychology.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	MÉTODO.....	11
3	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	12
3.1	Gestão de Pessoas e Empresas Familiares .....	13
3.2	Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas .....	14
3.3	Psicologia Organizacional e Empresas Familiares .....	16
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	16
	REFERÊNCIAS .....	19

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil apresenta uma enorme variedade de empreendimentos familiares, sendo que 90% do total das empresas são desse tipo (SEBRAE/SC, 2005). As empresas familiares são definidas de diversas formas e estudadas em diferentes âmbitos que, na maioria das vezes, se voltam às problemáticas que surgem com as peculiaridades e formas de gestões (FREZATTI et al., 2017).

A empresa familiar é aquela governada ou gerenciada por membros de uma mesma família, na qual se tem a intenção de manter-se sustentável ao longo das gerações. Elas possuem características próprias, sua marca e seus valores, trazendo como referências alguns aspectos que indiquem a qual família pertencem. (SOUZA et al, 2017).

Essas peculiaridades representam as questões culturais das empresas e alguns aspectos que envolvem vínculos, conflitos, interesses, hierarquias e resistências em forma de centralização de poder. Em meio ao mercado competitivo e globalizado esses são motivos mais do que suficientes para tornar dificultoso e até impedir o processo de desenvolvimento dos negócios. De modo semelhante às demais formas de empreendimentos, as organizações familiares precisam de estratégias competitivas de curto e longo prazo para assegurar as condições para permanecer no mercado (ORO; BEUREN; HEIN, 2013).

A gestão dessas empresas costuma ser ocupada pelo seu fundador, porém, em casos particulares, morte ou aposentadoria, a sucessão é passada para o filho primogênito e assim sucessivamente (CARNEIRO, 2008). Alguns autores consideram a gestão de empresas familiares um tanto complexa devido à dinâmica da configuração da concentração de pertences da família proprietária (AGUILERA; CRESPICLADERA, 2012; ORO; BEUREN; HEIN, 2013).

As dificuldades de gerir as pessoas em empresas familiares podem estar ligadas ao processo de transição entre o fundador e o novo administrador. Essas dificuldades estão no fato de implantar novas formas de trabalhar, diferentes das utilizadas pelo antigo administrador.

Nas empresas tradicionais quando o fundador resolve abandonar a frente da empresa um novo administrador entra em seu lugar para gerir o negócio, já nas empresas familiares o que acontece é uma sucessão entre os membros da família. De modo semelhante às demais formas de empreendimentos, as organizações familiares precisam de estratégias competitivas de curto e longo prazo para assegurar as condições para permanecer no mercado (ORO; BEUREN; HEIN, 2013).

Diante do exposto surge a seguinte questão: quais são as principais dificuldades encontradas por um gestor de uma empresa familiar em se tratando de gerir pessoas? E principalmente quando é o novo gestor da empresa?

Gestão de Pessoas é o nome que vem sendo utilizado para denominar uma nova tendência na Gestão de Recursos Humanos. De acordo com Stewart (1998) citado por Gil (2016, p. 28):

Os fundamentos dessa tendência estão no reconhecimento de que o capital intelectual constitui um dos mais importantes fatores para determinar o sucesso nos negócios. Capital este constituído pelo estoque de conhecimento existente em uma organização e refere-se a: a) ativos de mercado, como marcas e clientes; b) ativos de propriedade intelectual, como know-how e patentes; c) ativos de infraestrutura, como tecnologias de e bancos de dados; d) ativos humanos, como conhecimento, expertise e criatividade.

Para Gil (2016, p.19) “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. Segundo o autor, esse termo veio para substituir a “Administração de Recursos Humanos” ou “Administração de Pessoal”, que é um termo empregado para designar “os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Destarte, Gestão de Pessoas consiste em um conjunto de estratégias adotadas pelas empresas a fim de desenvolver seu capital humano. Tais estratégias vão desde a atração dos melhores profissionais possíveis e incluem seu desenvolvimento, retenção e motivação para desempenhar suas funções (ÁVILA, 2015).

A gestão de pessoas se constitui, portanto, como componente essencial da busca pelo bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores. No entanto, o exercício dessa atividade requer a intervenção de profissionais preparados e que reconheçam o entrelaçamento de todas essas dimensões (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2014).

A Psicologia Organizacional e do trabalho é um campo da psicologia que contribui diretamente para a área de gestão de pessoas, buscando novas possibilidades interventivas que possam beneficiar as pessoas, seu bem-estar no local de trabalho e as boas condições de exercê-lo.

Campos (2011, p. 704) citando Schein (1982) conceitua que:

A Psicologia organizacional pode ser reconhecida como um campo de atuação interdisciplinar que procura compreender os fenômenos organizacionais que se desenvolvem em torno de um conjunto de questões referentes ao bem-estar do indivíduo, já que, segundo o autor, as organizações são sistemas sociais complexos.

Apesar de a Psicologia, como atividade profissional, ter seu grande foco de reconhecimento nas práticas clínicas, vem crescendo na prática denominada organizacional ou do trabalho. Esse fato demonstra o importante espaço que ocupam as práticas de Psicologia organizacional e do trabalho (POT) no contexto da profissão e justifica a necessidade de maiores esforços investigativos nessa área (CAMPOS et al., 2011).

Segundo Zanelli (1995, p. 95) Psicologia Organizacional “é a denominação amplamente empregada no Brasil para designar estudos de cunho acadêmico ou teórico e as aplicações da psicologia no âmbito das atividades laborais ou das organizações de trabalho”. Pode contribuir com o desenvolvimento dos subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação, além das áreas de comportamento organizacional, saúde do trabalhador, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Dessa forma, este estudo tem o intuito de refletir sobre os processos de gestão de pessoas em empresas de cunho familiar e como a psicologia organizacional pode ajudar nessa gestão. Para tanto, tem o objetivo de analisar a produção acadêmica nacional sobre o tema por meio de uma revisão integrativa. Pretende-se analisar conceitos por meio de outros trabalhos já realizados que abordem o mesmo tema tratado neste artigo, através de levantamento feito em bancos de dados especializados.

## **2 MÉTODO**

A revisão integrativa da literatura consiste na construção de uma análise ampla da produção acadêmica, contribuindo para discussões sobre métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). O propósito inicial desse método de pesquisa é obter um profundo entendimento de um determinado fenômeno baseando-se em estudos anteriores.

Foi realizada, no período de setembro a outubro de 2018, uma busca nas bases de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online); Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e LILACs, colocado como intervalo de tempo os anos de 2008 a 2018. A pesquisa se deu através da combinação de palavras-chave que eram interligadas pelo operador lógico de pesquisa “AND”, a fim de delimitar a temática dos assuntos pesquisados.

Assim, as combinações utilizadas na busca das produções científicas foram: gestão de pessoas *AND* empresas familiares; psicologia organizacional *AND* empresas familiares; psicologia organizacional *AND* gestão de pessoas.

Utilizou-se os seguintes critérios de inclusão: a) artigos publicados no Brasil, com idioma português; b) artigos publicados no período de 2008 a 2018; c) publicações disponíveis virtualmente; d) artigos que apresentam pesquisas empíricas. Tendo sido, portanto, excluídos artigos duplicados, artigos que fugiam do objetivo do estudo, artigos com publicação fora do período estabelecido e artigos que não apresentassem pesquisas empíricas.

Assim, a seleção dos artigos deu-se por diversas fases: (1) levantamento da produção científica em base de dados nacionais; (2) análise dos resumos dos artigos; (3) seleção dos documentos; (4) leitura das produções selecionadas; (5) definição das categorias de análise; (6) articulação dos resultados obtidos com publicações.

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a busca realizada nas bases de dados supracitadas, foram localizados o total de 226 artigos, conforme expressa a Tabela 1. Entretanto, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e posterior leitura dos resumos, apenas 7 atenderam às demandas do tema de interesse.

**Tabela 1** – Quantificação dos resultados achados pela busca dos descritores em cada base de dados pesquisada.

<i>DESCRITORES</i>	<i>BASES DE DADOS</i>		
	CAPES	LILACs	SciELO
<i>Psicologia Organizacional AND gestão de pessoas</i>	30	40	6
<i>Gestão de pessoas AND empresas familiares</i>	18	99	2
<i>Psicologia Organizacional AND empresas familiares</i>	15	15	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>154</b>	<b>9</b>

Fonte: pesquisa direta.

Como pode ser observado, as bases que apresentaram mais resultados referentes aos descritores pesquisados foram CAPES e LILACs.

Na tabela 2 estão apresentados os artigos que foram selecionados para este estudo, com suas respectivas características em relação à natureza da pesquisa, ao ano de publicação e à técnica de coleta de dados.

**Tabela 2** – Caracterização dos artigos analisados

	AUTOR/ANO	NATUREZA DA PESQUISA	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS
1	GOSENDO; TORRES (2010)	Qualitativa	Questionário
2	FREITAS; KRAI (2010)	Qualitativa	Questionário
3	CARRIERI; LOPES (2012)	Qualitativa	Depoimentos, entrevistas temáticas
4	BRITO; LEONE (2012)	Quantitativa	Questionário semiestruturado
5	CANÇADO et al. (2013)	Qualitativa	Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas
6	BRUTTIN (2014)	Qualitativa	Pesquisa de campo
7	TESTON; FILIPPIM (2016)	Qualitativa	Entrevistas, pesquisa documental.

Fonte: Pesquisa direta.

Observa-se que em relação a natureza dos artigos a predominância foi de pesquisas qualitativas, apenas 1 (um) foi de natureza quantitativa, constatando-se, assim, a carência de pesquisas que abordem a natureza do tipo quantitativa para tal área de estudo.

Dessa forma, dos 7 artigos analisados, 3 referem-se a temática Gestão de Pessoas e Empresas Familiares, 3 abordam o tema Psicologia organizacional e Gestão de Pessoas e 1 com a temática Psicologia Organizacional e Empresas Familiares. Nota-se, portanto, uma escassez de produções referentes a essa temática.

### 3.1 Gestão de Pessoas e Empresas Familiares

O estudo de Freitas e Krai (2010) identificou e caracterizou práticas organizacionais e gestão em empresas familiares na região do Vale do Tio dos Sinos a fim de propiciar reflexões e possíveis ações que visem o aprimoramento dos modelos organizacionais adotados. Para tanto, em sua fundamentação teórica ele se deteve a alguns conceitos sobre empresas familiares, gestão e profissionalização dos empreendedores desse ramo, apontamento da importância do planejamento da sucessão de gestores para a sobrevivência no mercado. Aplicou-se uma metodologia de pesquisa exploratória e de campo para o desenvolvimento dos estudos através de uma análise qualitativa para a apuração dos dados.

Os resultados apontam que as empresas familiares pesquisadas implementem mudanças e aprimoramentos em suas práticas de gestão, para que modelos organizacionais adotados sejam flexíveis e ajustados à realidade do mundo globalizado.

Teston e Filippim (2016) tem como objetivo geral descrever e analisar os elementos envolvidos na preparação sucessória e foi desenvolvida em empresas familiares do município de Chapecó, Santa Catarina. No quadro teórico de referência, após a conceituação da empresa familiar e do processo de sucessão adentrou-se na compreensão com relação a influência exercida pelo fundador no processo sucessório e seu legado. A pesquisa qualitativa de caráter descritivo de estudo de caso múltiplo é baseada em uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo para a coleta de dados através de entrevistas, pesquisa documental e registros de observação sistemática. Obteve como resultado que a preparação de sucessores passa pelos fatores: socialização multigeracional, influência do fundador, aspectos demográficos e aprendizagem.

O trabalho de Cançado et al. (2013) analisa o ciclo de vida e o processo de sucessão e de governança no Grupo Seculus, um grupo empresarial familiar mineiro, que se encontra em sua primeira geração e em processo de transição para a segunda geração. Ele traz um quadro com conceitos de empresa familiar e outro com as principais características dos estágios de desenvolvimento das empresas familiares (Propriedade, Família e empresa) para sintetizar o foco do estudo. Foi realizado um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo com a coleta de dados secundários em documentos da empresa ou da família e dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas da família e/ou empresa. Os resultados, segundo os autores, apontaram que a empresa encontra-se em estado de sociedade de irmãos, de trabalho em conjunto e de expansão/formalização. Identificou-se que a condução do processo sucessório ao longo do tempo ocorreu de forma contingencial e não planejada. Concluiu-se que a prática da governança representou um caminho para equacionar conflitos reais e potenciais vinculados à sucessão, sobretudo com respeito à profissionalização.

### **3.2 Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas**

Após os critérios de exclusão, foram identificados 3 artigos abordando o tema.

Gosendo e Torres (2010), movidos pela escassez de pesquisas realizadas pela Psicologia Social e do Trabalho no cenário de pequenas empresas, estudaram a influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento nesse tipo de empreendimento. Os objetivos desta pesquisa foram identificar a hierarquia dos valores organizacionais e os estilos

de gerenciamento, investigando a influência desses valores nesses estilos. Tiveram como amostra 355 empregados de 30 empresas que deveriam avaliar o quanto as empresas descritas se pareciam com a sua por meio do questionário *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO*, de Oliveira e Tamayo (2004). Conforme os autores, os resultados obtidos demonstraram e reforçaram a importância dos valores organizacionais no contexto das empresas como elemento orientador dos esforços a serem empreendidos pelos membros organizacionais. Além disso, fica clara a vinculação dos valores com as necessidades do contexto organizacional e as demandas externas, pontuando o rumo a ser seguido para alcance de seus objetivos.

O artigo de Bruttin (2014) teve como foco apresentar os resultados da pesquisa conduzida no doutorado deste autor. Assim, pretendeu demonstrar como a psicologia social do trabalho e das organizações pode contribuir para a construção de um modelo de gestão de pessoas que busque a promoção de saúde do trabalhador colocando o trabalho a serviço de seu desenvolvimento. A pesquisa, que é um estudo de caso, foi realizada em uma fábrica recuperada localizada em Salto/São Paulo. O principal resultado foi a implementação de um sistema de gestão de pessoas que inverte a polaridade tradicional da organização do trabalho, saindo do direcionador mais tradicional, o capital, e passando a ter no trabalhador o foco principal dos processos de trabalho. Segundo o autor, o projeto implantado pode ser considerado como uma sugestão inicial de modelo de atuação para psicólogos, que buscam contribuir para a promoção de saúde nas organizações.

O propósito do estudo de Brito e Leone (2012) foi identificar o perfil de competência das gestoras líderes de empresas familiares. O referencial fundamentou-se em estudos sobre mulheres no comando de empresas familiares e gestão da competência. A pesquisa, de característica exploratória, foi estudada de forma quantitativa por meio de uma pesquisa de campo utilizando-se de um questionário aplicado em empresas familiares de Natal-RN. Os resultados apontam para um Perfil de Competência que indica a percepção da importância da capacitação profissional e gerencial; e de valorização do desenvolvimento pessoal e ético. Na dimensão do *conhecimento* confirma-se a disposição das gestoras pesquisadas pela busca de conhecimento técnico-específico do setor de atuação. Na dimensão *habilidade* identifica-se a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para tomada de decisões. A *atitude* das gestoras em relação à ética apontou ênfase no sentido do respeito pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre discurso e prática. Concluiu-se que as gestoras privilegiam as áreas funcionais



da empresa, em detrimento das áreas consideradas cada vez mais importantes nos modelos de gestão contemporâneos.

### **3.3 Psicologia Organizacional e Empresas Familiares**

O estudo de Carrieri e Lopes (2012) toma por objetivo a análise e relação entre família e organização, apresentando como pano de fundo as histórias de famílias tecidas concomitantemente ao desenvolvimento da empresa. O estudo trata das organizações familiares, sua contextualização e evolução, sua historiografia, analisando a entrada dos sujeitos na organização, sua permanência e abandono com foco em compreender o vínculo estabelecido pelo sujeito com a empresa, observando a influência dos laços familiares nessa relação. Observou-se que os valores relacionados à empresa aparecem nos sujeitos em estudo tão fortemente arraigados quanto aqueles relacionados à família em si, demonstrados pelas análises ao longo do trabalho. As histórias destacadas nesta investigação ilustram as repercussões dessa constatação nas subjetividades dos sujeitos, nos vínculos por eles estabelecidos com a organização e na trama da própria empresa, que tem a sua enredada por tais acontecimentos.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos resultados da referida pesquisa e de todo o processo de produção desta, é perceptível uma carência de produções relacionadas à gestão de pessoas e empresas familiares, embora seja um tema relevante uma vez que a maioria das empresas do país é de cunho familiar. Mesmo com o foco nas questões relacionadas às sucessões familiares dentro das organizações, vemos uma grande escassez de pesquisas empíricas sobre a gestão de pessoas implicada nesse processo sucessório e suas consequências.

A partir da pesquisa realizada para a obtenção dos artigos, houve uma maior contemplação relacionada aos descritores Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, e Gestão de Pessoas e Empresas Familiares, aos quais de todos os artigos, apenas 2 não possuem foco em Empresas Familiares, e sim em modelos de gestões. Já no descritor Psicologia Organizacional e Empresas Familiares, obtivemos apenas uma produção, a qual contribuiu fortemente para esta revisão.

As análises trazem em sua abrangência resultados e apontamentos que mostram a importância do planejamento da sucessão de gestores para uma permanência da empresa no

mercado, além da grande importância voltada às implementações de mudanças para o aprimoramento das práticas de gestão de modelos organizacionais adotados, buscando a flexibilidade e ajustes à realidade da globalização.

O processo de sucessão encontrado nas empresas familiares se adentra nas relações de influência exercida pelo fundador, e quando ocorre de forma contingencial e não planejada traz ônus à organização arriscando o rompimento de potenciais vínculos. Uma maior preparação e a prática da governança representam soluções e um caminho direto para equacionar conflitos em potencial.

O foco em manter pessoas de maneira adequada e uma gestão de competências alimenta um perfil de gestão de pessoas também encontrado nas pesquisas. Estas resultaram na percepção da importância de haver capacitação profissional e gerencial que valorize o desenvolvimento pessoal e ético da organização, e o máximo de imparcialidade com os membros e vínculos familiares envolvidos na empresa. Como por exemplo, tomando por base os resultados da produção voltada à gestão feminina em empresas familiares, que trouxeram esclarecimentos acerca de algumas dimensões (habilidade, atitude e conhecimento) analisadas nesse modelo de gestão. Capacidade de criticar e sintetizar processos e pessoas, justiça nas decisões, atitudes pautadas na ética e respeito, e coerência entre o que se pensa e a forma de agir caracterizam fortemente esse modelo feminino de gestão. Outra característica de um modelo de gestão que agrega força e bem estar na organização como um todo, é o modelo que busca a promoção de saúde do trabalhador, colocando o trabalho a serviço de seu próprio desenvolvimento. Todavia, alguns conflitos impendem essa visibilidade e compreensão da importância de promover bem estar como resultante de desenvolvimento efetivo da organização como um todo.

São imprescindíveis para a compreensão desses resultados alguns fatores relacionados às dificuldades encontradas na gestão de um processo sucessório, como por exemplo, uma gestão de pessoas não enraizada na profissionalização de gestores, e não atenta em como os vínculos familiares afetam diretamente o desenvolvimento dos modelos de trabalho nas organizações, compreender esse vínculo entre sujeito e empresa é entender os laços familiares influenciando e abrangendo essa gestão, que regida por subjetividades, pode resultar negativamente no crescimento dos negócios.

Ademais, algumas expectativas entre a temática pesquisada e os resultados obtidos não foram tão satisfatórias quanto esperadas no que diz respeito a uma problemática

escassa de estudos empíricos, porém muito rica em respostas voltadas ao desenvolvimento de empresas familiares com gestões focadas em profissionalização dos gestores, e desenvolvimento de valores organizacionais que abranjam os vínculos familiares de forma positiva para o crescimento e obtenção de resultados.

## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R.V.; CRESPICLADERA, R. Firm family firms: current debates of corporate governance in family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, p. 66-69, 2012.
- ÁVILA, Rafael. Os 5 pilares da gestão de pessoas. Blog LUZ. Setembro, 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/>> Acesso em: 28/10/2018.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Guerra Pinto. Competências Gerenciais Requeridas Em Empresas Familiares: Um Olhar Feminino. **Revista Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p.50-64, abr. 2012.
- BRUTTIN, André R. L. (2012). Contribuições da Psicologia Social do Trabalho e das Organizações para a Gestão de Pessoas em Fábricas Recuperadas. **Psic. Rev.** São Paulo, v. 23, n. 2, p. 219-244, 2014.
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara et al. Psicologia Organizacional e do Trabalho: Retrato da Produção Científica na Última Década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, São Paulo, v. 4, n. 31, p.702-717, 2011.
- CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo De Vida, Sucessão E Processo De Governança Em Uma Empresa Familiar: Um Estudo De Caso No Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração: REAd**, Porto Alegre, v. 2, n. 75, p.485-516, ago. 2013. Quadrimestral. Disponível em: <ISSN 1413-2311>. Acesso em: 01 nov. 2018.
- CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Diagnostico Da Gestão Do Conhecimento Em Uma Empresa Familiar A Partir De Práticas De Gestão Administrativa**. 2008. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://www.livrosgratis.com.br>>. Acesso em: 10 out, 2018.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; LOPES, Fernanda Tarabal. “O Avô Constrói, O Pai Usa E O Neto Morre De Fome”: Histórias De Família Em Uma Organização. **Rege**, São Paulo, v. 19, n. 1, p.3-20, jan. 2012.
- FREITAS, Ernani Cesar; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, art. 1, p. 387-402, 2010.
- FREZATTI, Fábio et al. Estágios Do Ciclo De Vida E Perfil De Empresas Familiares Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 57, n. 6, p. 601-619, nov-dez 2017.
- FOLHA DE LONDRINA. Artigos para MPE’S. Folha de Londrina, SEBRAE/SC, 2005. Disponível em: <<http://sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 07 out, 2018.
- GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira; TORRES, Cláudio Vaz. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 45, p. 29-38, abr. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 328 p.

MENDES, Karina D. S.; SILVEIRA, Renata C. C. P.; GALVÃO, Cristina M. Revisão Integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 7, n. 4, p. 758-64, out./dez. 2008.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Estrutura E Custo Médio Ponderado De Capital Em Empresas Familiares Brasileiras. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Blumenau, v. 8, n. 2, p.1-21, dez. 2013. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>>. Acesso em: 05 out. 2018.

SCHMIDT, Beatriz; KRAWULSKI, Edite; MARCONDES, Renato Cesar. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, [s.l.], v. 47, n. 2, p.344-361, 4 out. 2014.

SOUZA, E. O. de, et al. Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática. Id *on Line* **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, vol.11, n.36, p.13-36, maio de 2017.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 20, n. 5, p. 524-545, out. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>>

ZANELLI, José Carlos. Formação e atuação do psicólogo organizacional: uma revisão da literatura. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 1, p. 95-107, abr. 1995. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1995000100009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000100009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 01 nov. 2018.