Liderança por imposição nas empresas familiares brasileiras – reflexões sobre o paradigma

Prof(a)Cleusa Kazue Sakamoto

Doutora pela USP na área do Desenvolvimento Humano, Pesquisadora e autora de inúmeros trabalhos sobre Criatividade. Professora do Ensino Superior junto à FAPCOM - Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação e Pós-graduação Lato Sensu da FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas,

Vera Lúcia da Silva

Pós-Graduada no Curso MBA em Gestão de Recursos Humanos pela FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas. Graduada em Letras – Tradutor e Intérprete pela UNINOVE.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail:

f272dir@cps.sp.gov.br

Resumo

A gestão desenvolvida nas empresas brasileiras familiares ainda hoje demonstra traços do passado histórico que remonta à época escravagista, já que suas lideranças mantém o uso de métodos rígidos e impositivos frente à busca de resultados. Este fato embora torne as empresas competitivas, influencia negativamente os ambientes de trabalho que são constituídos por um clima de frustração e desmotivação. A liderança por imposição, por sua natureza autoritária, forma um vácuo de descontentamento generalizado presente entre os colaboradores, substituindo a responsabilidade das empresas como formadora de pessoas por um papel social menor, na função de reprodutora de uma cultura coercitiva e inibidora da criatividade e inovação. As empresas familiares devido as identidades estarem estruturadas a partir da pessoa do fundador têm aplicado este comportamento centralizador com a intenção de transmitir aos seus colaboradores o desejado sentido do poder e do mando, a despeito de perceberem ou não a ruptura que geram no elo de envolvimento e comprometimento de seu capital humano.

Este sistema de relacionamento conduz a uma realização obediente, porém, empobrecida, cuja produtividade se mantém à margem de situações decisórias que excluem novas contribuições por parte daqueles que não se encontram em posições de destaque na ótica do poder. O debate do tema, objetivo do presente artigo, traz à luz reflexões sobre os prejuízos no balancete do planejamento por mais expansão e resultados, almejados pelas organizações brasileiras de tradição familiar.

Palavras-chave: Liderança autoritária; Empresas familiares; Relações de trabalho.

Abstract

The management developed in Brazilian family companies nowadays still presents traces of past history dating back to slavery times, considering that their leaderships maintain the use of rigid and imposing methods in the search for results. Although the companies become competitive, this fact influences negatively the work environments, that are made up of a feeling of frustration and demotivation. Leadership by imposition, by its authoritarian nature, forms a vacuum of widespread unhappiness among the present employees, replacing the corporate responsibility in forming people by a lower social role, with the function of reproducing the coercive and inhibitory culture of creativity and innovation. Because their identities are structured according to the founder's figure, family businesses have applied this centralizing behavior with the intention to pass on to their employees the desired sense of power and command, despite realizing or not the break they generate in the link of involvement and commitment of its human capital. This relationship system leads to an obedient but impoverished achievement, whose productivity remains on the margin of decision-making situations which excludes new contributions from those who are not in senior positions in the hierarquical view. The discussion about this subject, the purpose of this article, brings light to reflections about the losses on the balance sheet planning for more expansion and results, desired by Brazilian organizations of family tradition.

Keywords: Authoritarian leadership; Family business; Labor relations.

Introdução

Contemplar o cenário organizacional e estudar o tema da liderança nele inserido requer tato e reflexão apurada para apreciar o conhecimento acumulado e buscar inovações inspiradoras que possam melhor traduzir definições novas e adequadas ao contexto atual.

O cenário produtivo no país ainda hoje, mantém os traços marcantes da história do desenvolvimento social, econômico e cultural da nação, cujas marcas iniciais remetem ao período da escravidão em que centenas de negros viveram em condições sub-humanas.

O episódio escravista que ocorreu em meados do século XVI, isto é, há centenas de anos, possui enorme impacto não apenas em mais uma página da história do Brasil, mas, como fato histórico estruturador da identidade nacional inserido no ideário do povo brasileiro e em seus costumes, observados, por exemplo, na condição de autoridade por coerção por aqueles que possuem poder, sobre outros que não o possuem.

Nas mais diversas situações sociais do passado é possível encontrarmos evidências traumáticas de uso do poder que ficaram marcadas na história, aplicadas através de violência (matanças), da escravidão, da lei do mando do mais forte sobre os mais fracos (KRAUSZ, 1991, p.11).

Atualmente, as pessoas não passam pelas mesmas situações degradantes do passado aqui no Brasil, porém o poder ainda impera nas mãos dos mais favorecidos e muitas vezes, está associado à forma de exercer a liderança nas organizações, especialmente quando se deseja obter determinado objetivo.

Vemos com muita frequência hoje em dia, as ações de poder e liderança sendo utilizadas nas organizações que promovem a preservação do mando por coerção, nos treinamentos, palestras e outras práticas, que são valorizadas para se obter um resultado mais produtivo, que gera ganhos materiais para a empresa.

Neste horizonte, é importante questionar e refletir sobre a ideia de que exercer a liderança com poder não autoritário, pode ser uma realidade possível, evitando que os subordinados sejam afetados ao serem coagidos e subjugados e estarem submetidos a circunstâncias que os tornam limitados no sentido de aquém de suas capacidades.

Muitas organizações têm buscado de forma incessante o alto grau de produtividade, comprometimento e qualidade na prestação do serviço junto aos seus clientes. Para atender esta demanda, algumas organizações têm se valido do poder, relacionando-o a uma maneira de gerir processos que seja firme e até inflexível, que se traduz em formas coercitivas de imposição para a realização do trabalho.

Esta postura de liderança introduz um fator preponderante de difícil abordagem quando se apoia na argumentação que para se obter certos resultados, não há margem de negociação e liberdade, o que naturalmente deriva um inevitável saldo devedor - o alto índice de desmotivação, queda na produtividade e falta de comprometimento. Na maioria das vezes, torna-se quase impossível reverter a situação gerada cujo misto de desilusão, desmotivação e improdutividade levam as empresas a reforçarem por completo, a forma de exercerem a autoridade por imposição.

Esta maneira de exercer a liderança é bastante comum em nossa realidade brasileira, sendo possível identificar estes comportamentos dentro das empresas familiares conservadoras, em que, as origens destas organizações se baseiam na decisão do fundador, que em geral é o responsável por estabelecer as regras, definir as políticas que consistem nos fatores estruturadores da cultura e do clima na empresa.

É importante considerar que uma empresa é formada por pessoas que possuem diferentes tipos de culturas e comportamentos (MARDEGAN, 1995, p.31), e quando, estas empresas optam por se tornarem extremamente radicais sem adotarem abertura para que seus integrantes exponham suas opiniões, tendem a acarretar conflitos e resistências às regras estabelecidas.

Assim como cada indivíduo possui sua personalidade, as empresas também desenvolvem a própria identidade a partir de seus fundadores, sua ideologia, sua história, costumes, regras internas, relações com o mercado, suas ambições e cultura

organizacional. Atualmente, a definição de sua Missão, Visão e a partir destes, os Valores, uma empresa pode definir suas aspirações, atuação na sociedade e o perfil de liderança que opta adotar.

Vemos que atualmente, o Brasil conta com um alto número de empresas familiares, em boa parte de pequeno e de médio porte que são consideradas de grande importância no contexto econômico-social brasileiro (MACEDO, 2009, p.17). Considerando esta perspectiva, podemos identificar que empresas de pequeno e médio porte no Brasil tendem a possuir uma cultura organizacional forte, apoiada em seus fundadores, com destacada visão empreendedora, liderança voltada para resultados e ousadia em ter que se destacar frente aos concorrentes, o que muitas vezes justifica o método de exercer a liderança impositiva.

A liderança autoritária é um tema de grande relevância, que estimula discussões amplas no horizonte acadêmico e social, pois está associada a resultados e é valorizada em vários segmentos do mercado. Contudo, na ótica da gestão de pessoas, esta liderança por imposição vem sendo questionada, o que abre caminho para reflexões e soluções novas, quando o elo de conexões acerca do trabalho muda; na atualidade o foco nas relações de trabalho está voltado para uma análise mais humanística em que a autorrealização do colaborador e o valor das equipes de trabalho suplantam os métodos de reprodução de resultados, isto é, emergem neste cenário, mudanças para paradigmas criativos com base em relações de cooperação e de inovação.

Discutir as bases da liderança por imposição, enraizadas nos modelos de relações interpessoais herdadas da escravidão, podem explicar em parte a construção do estilo de liderança na empresa familiar brasileira. É plausível ter em conta que quando as empresas optam por aplicar ações que intimidam e até mesmo, proíbem certas ações a seus colaboradores, sem consciência podem estar reproduzindo um modelo de relacionamento produtivo estabelecido no passado, cabível àquele período que necessita ser transformado.

O artigo pretende abordar a cultura associada à liderança por coerção com o objetivo de compreender como podem afetar os colaboradores de tal maneira que chegam a exterminar todo resultado planejado e esperado. Os estilos de liderança

diretamente vinculados às raízes da empresa influenciam as questões de conflitos internos e têm grande responsabilidade frente a mudanças de comportamento nas equipes.

Estilo de liderança na empresa familiar brasileira– origens e implicações

Ao analisarmos a história do país e a escravidão ocorrida nos primórdios da organização social e produtiva no Brasil é possível identificar resíduos de um período que deixou marcas nos modos de relacionamento entre líderes e liderados influenciando de modo peculiar o trabalho produtivo e a maneira de produção em grupo.

No período da escravidão, o senhor do engenho utilizava seu poder para exigir que os negros executassem as atividades à base da força, oriunda de extrema exigência, coação e maus tratos. Uma das formas de exercer o poder era penalizando os negros através do uso do chicote, o qual além de usar a força bruta deixava marcas físicas da tortura (PINSKY, 1982).

As condições na execução do trabalho eram degradantes, suas ações independiam da existência da vontade pessoal e os liderados escravizados realizavam o trabalho de forma exaustiva. Por outro lado, os escravos eram fonte de negócio, fonte geradora de lucro, isto é, seu valor dependia de suas condições físicas, cor, sexo, habilidades profissionais (PINSKY, 1982).

É de se lamentar que, o período da escravidão foi um dos momentos que causou muita dor e revolta aos trabalhadores. Foi um período em que o escravo era visto como força de trabalho apenas e como objeto de posse de seu colono e, ainda, não era considerado como ser humano digno e merecedor de respeito. A coerção e o poder reinavam nesta época, a ponto dos escravos muitas vezes tirarem suas próprias vidas preferindo assim acabar com o sofrimento vivido (PINSKY, 1982).

É interessante considerar que hoje ainda, podemos nos deparar com empresas que apresentam formas similares de exercer o poder, não obstante à base da tortura física, porém, muitas vezes utilizando recursos demasiados de coerção psicológica e

social. Observamos empresas que são incapazes de reinventarem o exercício do poder e o estilo de liderança, repetindo de forma automática a relação de imposição do mando a seus colaboradores.

De acordo com Lewin (1939 apud Krause, 1978, p.74) a liderança possui três estilos que se diferenciam de maneira significativa: autocrática, democrática e liberal. Liderança autocrática é o estilo de liderança caracterizado pela autocracia e comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens (LEWIN, 1939 apud KRAUSE, 1978). Liderança democrática é o estilo de liderança caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento participativo e impulsionador do líder (LEWIN, 1939 apud KRAUSE, 1978). Liderança liberal é o estilo de liderança caracterizado pela omissão do líder no qual os subordinados atuam livre e espontaneamente sem nenhum controle ou direção (LEWIN, 1939 apud KRAUSE, 1978).

Deste ponto de vista, é interessante observar que algumas das empresas em sua gestão de pessoas estão deixando de lado o papel de formadoras de seu capital humano, utilizando-se muitas vezes sem se aperceberem, de um uso de poder que impõe barreiras aos comportamentos e à expressão livre de pensamentos, o que leva à descaracterizar o próprio trabalho como ação construtiva e realizadora do ser humano.

O modelo de relação patronal muitas vezes, mostra-se associado às extremas exigências impostas pelas empresas para obterem determinados resultados, nas quais prepondera a relação de poder desumano e escravizado. Krause (1978, p.72) ressalta esta questão, mencionando que “nenhum ser humano pode trabalhar com eficiência sob a ação do medo e do ódio ao superior e ao seu próprio trabalho”.

A ideia de escravidão parece não estar esquecida, pois observamos no ritmo da produtividade das empresas, que muitos trabalhadores demonstram extrema fadiga devido às altas exigências e ausência do devido reconhecimento, que somados chegam a motivar comentários acerca do sentimento de estarem escravizados ao trabalho.

É muito comum identificarmos empresas familiares no Brasil que adotam o perfil de liderança a base da coerção, devido as crenças e costumes do fundador, sua

empresa estarem conformados ao, o mesmo estilo de vida relacionamento herdado por seus familiares.

O fundador na empresa familiar é reconhecido por sua atuação agregadora de conhecimento sobre o negócio, espírito empreendedor e liderança voltada a resultados. Ao mesmo tempo, mostra certa inflexibilidade na tomada de decisões e não transparece preocupação com o desenvolvimento de seus colaboradores, concedendo, via de regra, mais privilégios ao funcionário que se enquadre ao perfil comportamental de liderança por imposição do que àquele que demonstra maior conhecimento profissional.

A proposta de gestão na maioria das atividades do negócio, idealizado e criado por fundadores tradicionalistas, estrutura-se a partir de uma liderança autocrática, voltado para regras e relações de poder dominador autoritário (SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, s.d.).

É importante destacar, no entanto, que o poder coercitivo não implica necessariamente violência física, mas está associado à ausência de flexibilidade na tomada de decisões, à imposição e radicalismo no cumprimento de regras estabelecidas pela empresa, à intimidação através de desafios ou metas extravagantes.

As empresas provavelmente não possuem o discernimento sobre quando estão aplicando a liderança coercitiva, mas na medida em que não há delegação de responsabilidades e liberdade de participação efetiva nas discussões decisórias, conseqüentemente impera a dúvida e o medo como reflexos de imposição autoritária. Quando esta liderança por coerção é aplicada nas empresas, passa então a existir uma forte tendência de constituir colaboradores apenas condicionados a cumprirem com as obrigações que lhes são delegadas pelos superiores.

Mardegan (1995, p.13) afirma:

Para mim, existe um poço escuro entre o que a empresa imagina a respeito da situação de seus funcionários com relação a ela e de como eles realmente se sentem. Uma conclusão séria, do ponto de vista de corporações modernas e inteligentes.

Lideranças coercitivas em geral, inibem e punem seus colaboradores, de modo direto ou indireto, transformando o trabalho em um processo que empobrece as possibilidades criativas de contribuição prazerosa para todos. O líder autoritário em geral, também colhe mal estar na convivência diária com seus colaboradores e tem

seu papel restringido a expressões de comando castrador ao invés de beneficiador de processos.

Krause (1978, p.107) destaca seu ponto de vista acerca de estratégias do líder quando refere: "para que a disciplina seja gerada, não é necessária a ação da punição e sim da correção, uma vez que a correção trará benefícios mais eficazes, enquanto a punição levará os subordinados ao medo".

As pessoas quando conduzidas pela liderança devem se sentir primeiramente seguras para que possam responder às solicitações recebidas. Embora o "poder tende a evocar associações negativas, ligadas a manipulação, abuso, exploração e injustiça". (KRAUSZ, 1991, p.11) ele pode ser exercido com a anuência ou aceitação dos liderados, no sentido de reconhecimento construtivo de sua função quando compartilha responsabilidades e reconhece capacidades do grupo. Não é o poder que é negativo, mas o modo e as circunstâncias em que ele se impõe.

Em meio aos diferentes modos de se exercer a liderança o conflito interpessoal pode ser considerado como um dos fatores que mais se destacam dentro das organizações quando o poder autoritário impera. Frustrações e insatisfações experimentadas pelo grupo de colaboradores dificilmente poderão ser superadas, a menos que estas empresas revejam a maneira de exercerem a liderança por imposição e passem a considerar seu colaborador como capital humano e não meramente como recursos materiais que podem satisfazer o interesse do acionista, ou a maximização do lucro (ALCAPDINI, 2013).

Nesta perspectiva de análise, ETZIONI (1964 apud CHIAVENATO, 2002, p.67) propõe classificar as organizações em três tipologias: coercitivas, utilitárias e normativas.

As organizações coercitivas usam como forma de poder a coerção, o controle por prêmios ou punições. As pessoas são controladas por força, coação, imposição, medo, ameaça. O autor cita como exemplos destas organizações, as penitenciárias e campos de batalha (ETZIONI, 1964 apud CHIAVENATO, 2002). As organizações utilitárias usam como fonte de poder, a recompensa financeira como forma de interesse ou troca, buscando atender o que as pessoas esperam, ou seja, a realização da tarefa garante a obtenção da recompensa. Como exemplos o autor cita, as empresas privadas e o comércio (ETZIONI, 1964 apud CHIAVENATO, 2002). Organizações normativas usam o poder através de consenso pelos objetivos da

empresa, fazendo uso do aspecto moral e ético, por exemplo, as igrejas, hospitais, universidades (ETZIONI, 1964 apud CHIAVENATO, 2002).

Embora, frequentemente, nas empresas familiares a autoridade por coerção tem se tornado fator chave no cumprimento de metas, também se mostra presente na ausência por parte dos fundadores de multiplicadores de ideias. Em outras palavras, não há apenas imposição de poder, mas a falta de espaço para dar lugar a uma participação espontânea e construtiva nas empresas brasileiras. A liderança por coerção em última instância inibe os profissionais a participarem do desenvolvimento das organizações.

Mardegan (1995, p.62) chama a atenção para um fator decisivo advindo da cúpula decorrente do autoritarismo estabelecido, que é o “fato de que os funcionários acabam percebendo que ali alguns poucos estão autorizados a pensar e outros, autorizados apenas a executar”.

A liderança coercitiva nas empresas familiares tem se tornado um fator de desgaste no clima organizacional e relações funcionais, devido os impactos causados no ambiente de trabalho que impede a produtividade e, mesmo, a finalidade de reter talentos.

As empresas brasileiras familiares a partir de seus objetivos empreendedores apontam necessidades de ajuste no exercício da liderança. Ao ingressarem na competitividade do mercado que impõem grandes exigências hoje, devem rever a dinâmica das relações de trabalho e as vantagens que a liderança menos autoritária pode oferecer ao contexto da produtividade.

As organizações não são aglomerados de pessoas, que fazem tarefas cotidianas com finalidade produtiva, são comunidades de profissionais que unem seus esforços e ideais, diariamente, que interagem em processos coletivos que têm resultado social.

Liderança nas Empresas Brasileiras – consideração sobre um novo tempo

Os fatores que em geral são mencionados como aqueles que contribuem para satisfação dos colaboradores em uma empresa, são o popular “pacote” de benefícios: carga horária flexível, assistência de saúde, seguro, prêmios etc.. Embora a remuneração e os benefícios sejam sem dúvida o elemento de troca pela dedicação ao

trabalho, não são realmente os fatores centrais ou os mais relevantes para determinar o sentimento de reconhecimento que uma empresa obtém de seus colaboradores. O ser humano ao dedicar-se ao trabalho oferece seu esforço na rotina do cotidiano e busca na experiência aprimorar-se. Estes são os pilares do vínculo afetivo com sua atividade e com a empresa que lhe serve de oportunidade.

As diversas empresas com estilos variados de liderança independentemente de seus resultados, dependem todas elas, de seu capital humano: são as pessoas que constroem o cotidiano e que reúnem suas competências para realizarem as metas das organizações.

Neste cenário, o líder é quem tem o poder de definir a trajetória de uma empresa mobilizando seu capital humano em direção a objetivos, pois suas atitudes irão traduzir os desejos de crescimento apoiados nos resultados e, seus motivos irão estabelecer os elos de cooperação de seu relacionamento com seus liderados. Uma liderança capaz de direcionar potenciais e capacitar seus colaboradores é aquela que possui princípios que podem transformar pessoas em profissionais capazes e produtivos, conscientes de suas responsabilidades.

O século XXI pode ser um novo momento para as empresas familiares brasileiras refletirem sobre o futuro. É necessário examinar as garantias de sobrevivência e desenvolvimento de seu negócio e esta possibilidade parece estar relacionada à ideia contemporânea de redes de cooperação. O futuro das organizações de trabalho está apoiado na condição de interação do indivíduo e a sociedade que sejam mediada por bem estar individual e coletivo. Nos ambientes produtivos não haverá mais lugar para iniciativas isoladas e o poder autoritário parece estar fadado a emudecer.

As empresas precisam repensar a formação de sua liderança como um canal transformador do capital humano, que ainda se mantém desvalorizado embora ocupe o lugar central da produtividade e rentabilidade nas organizações do trabalho.

A presente reflexão convida as empresas em geral e as familiares em particular, a buscarem um modo de reinventarem suas relações de poder e relacionamento entre líderes e liderados para dar seguimento a um elo de cumplicidade e envolvimento que só é possível existir quando se pratica ações que implicam confiança e reciprocidade.

As empresas que optarem em manter ativa em sua cultura a liderança exercida por coerção correm o grande risco de sucumbirem devido ao alto grau de descontentamento que tem gerado em seus ambientes internos. Por mais que invistam

em treinamentos, palestras motivacionais ou cursos diversos com a intenção de capacitar sua liderança para um melhor desempenho, o propósito será em vão se não adaptarem sua visão sobre as reais necessidades do relacionamento entre líder e liderados e o desenvolvimento da confiança mútua com vistas aos objetivos coletivos.

Embora a sociedade contemporânea prime pelo individualismo e o hedonismo, são os laços de relacionamento afetivo e a cooperação existente na vida produtiva das equipes de trabalho, que quando fortalecidos são capazes de transformar metas em resultados.

O estilo de liderança participativa pode ser uma alternativa promissora na abordagem da situação, na medida em que propõe envolver o grupo e gerar satisfação junto aos seus liderados, pois se trata da liderança que oferece a oportunidade para a participação das decisões, busca negociação diante dos conflitos, e pressupõe a colaboração de todos os envolvidos nos resultados. É uma liderança que antes de tudo se coloca presente diante do grupo, assumindo uma atitude orientadora para desenvolver, acompanhar e direcionar a equipe para novos objetivos incessantemente.

Nas empresas muitos profissionais têm se esforçado para chegar a excelência da liderança, porém, sem cumprirem primeiramente a condição de se desfazerem de seus pré-conceitos autoritários que impregnam sua postura adotada há anos, configurada na liderança por imposição.

A presente discussão é uma tentativa preliminar de análise sobre a importância dos estilos de liderança que permeiam a realidade das organizações familiares brasileiras, com vistas ao futuro, uma vez que são os líderes que exercem papéis relevantes ao conduzirem os avanços no mundo dos negócios.

Chegou o momento em que não é mais viável buscar soluções de modo solitário e os líderes precisam encontrar os meios naturais para se associarem aos colaboradores, na construção de empresas fortes e competitivas que sejam acolhedoras de ideias inovadoras e cultivem valores humanos.

As pessoas são o maior capital que compõem uma empresa, sendo assim, é necessário que as empresas estabeleçam o alicerce do comprometimento com o bem estar de seus colaboradores para assegurar suas conquistas almejadas.

Uma liderança por excelência e servidora sempre terá ao seu lado, colaboradores envolvidos que demonstrarão atitudes proativas e criativas.

Uma empresa que estabelece uma liderança baseada na participação e se estrutura de modo democrático desistindo de imposições equivocadas, seguramente

se encaminha ao futuro reunindo no percurso grande aprendizado sobre o seu negócio junto a seu capital humano.

Referências Bibliográficas

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na Empresa Familiar: Teoria e Prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia – Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II, 6ª edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. Nova Edição Revista e Atualizada. São Paulo: Nobel, 1991.

PINSKY, Jaime. **A Escravidão no Brasil**. 21ª edição. São Paulo: Contexto, 2010.

ALCADIPANI, Rafael. **A Raiz da Decepção**. Você S.A. Novembro, 2013.p.129.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Características de negócios familiares. Disponível em:<
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares>>. Acesso em: 06 abr. 2015.