



## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESA FAMILIAR**

**THIAGO LUIZ CORREA KUNTZ<sup>1</sup>**  
**MARLI CHIARANI<sup>2</sup>**  
**JEFFERSON SILVA DOS SANTOS<sup>3</sup>**

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo central analisar os principais efeitos e a relevância da gestão de recursos humanos em empresas familiares, focando em escritórios de contabilidade na cidade de Sinop/MT. O estudo partiu da premissa de que a retenção e a seleção de talentos representam um desafio crucial para a sobrevivência e o sucesso empresarial. A metodologia empregada caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, complementada por uma revisão bibliográfica em artigos e livros especializados. Investigou-se como a GRH é operacionalizada nesse contexto específico, buscando identificar estratégias adaptadas à dinâmica das empresas familiares. A justificativa do estudo se consolidou na relevância de abordar o comportamento dos escritórios de contabilidade em relação à GRH, dada sua influência vital na sobrevivência organizacional. Em suma, o trabalho analisou a complexidade da GRH em empresas familiares do setor contábil, destacando a necessidade de adaptação e profissionalização frente às contínuas transformações mercadológicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração; Estrutura; Organização.

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES**

**ABSTRACT:** This research's central objective was to analyze the main effects and the relevance of human resources management in family businesses, focusing on accounting offices in the city of Sinop/MT. The study was premised on the understanding that talent retention and selection represent a crucial challenge for business survival and success. The methodology employed was characterized as applied research, descriptive in nature, complemented by a bibliographic review of specialized articles and books. The study investigated how HRM is operationalized within this specific context, seeking to identify strategies adapted to the dynamics of family businesses. The justification for this study was established by the relevance of addressing the HRM behavior of accounting offices, given its vital influence on organizational survival. In summary, the work analyzed the complexity of HRM in family businesses within the accounting sector, highlighting the need for adaptation and professionalization in the face of continuous market transformations.

**KEYWORDS:** Administracion; Structure; and Organization.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: thiagosnp1991@outlook.com;

<sup>2</sup> Professora Mestre em Estudos Literários. Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: marli.chiarani@edu.mt.gov.br;

<sup>3</sup> Professor Especialista. Faculdade Fasipe. Endereço eletrônico: jefferson.adm2708@gmail.com.



## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares, enquanto pilares da economia brasileira, enfrentam desafios singulares, notadamente a complexa mistura entre laços pessoais e profissionais e a escassez de mão de obra qualificada (Leite; Moraes, 2019). Representam a base da atividade produtiva nacional, sendo responsáveis por significativa parcela da geração de empregos e do Produto Interno Bruto.

A ausência de práticas gerenciais estruturadas e a confusão entre os papéis familiares e empresariais tendem a comprometer a continuidade e o crescimento dessas organizações, especialmente quando não há um processo claro de profissionalização da gestão. Diante desse contexto, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) transcendeu seu papel de suporte, consolidando-se como uma ferramenta estratégica indispensável para a eficiência e o fortalecimento empresarial (Marras, 2016).

Nas empresas familiares, o setor de RH assume o papel de mediador entre as relações interpessoais e os objetivos organizacionais, contribuindo para o equilíbrio entre tradição e inovação. O processo de gestão de pessoas torna-se, assim, o eixo de sustentação que possibilita o desenvolvimento de competências, a retenção de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional. A adoção de práticas estruturadas de GRH tem se mostrado crucial para a profissionalização e a continuidade dos negócios. Tais práticas ajudam a evitar conflitos internos e a harmonizar os objetivos familiares e organizacionais (Santos; Alves, 2020).

A transformação digital potencializou o papel estratégico do RH, ao fornecer informações e indicadores que subsidiam decisões gerenciais e fortalecem a competitividade. Por meio de ferramentas tecnológicas, a área passou a atuar de maneira preditiva, identificando tendências, reduzindo riscos e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo (Miller; Le Breton-Miller, 2016; Chrisman *et al.*, 2018).

O RH deixa de ser um setor operacional e passa a ser um agente de transformação e sustentabilidade organizacional, fomentando uma cultura corporativa baseada na meritocracia, na comunicação efetiva e na valorização das pessoas. Desse modo, o investimento em GRH demonstrou ser vital, especialmente nos primeiros anos de operação, pois promove a inovação e o desenvolvimento de lideranças, atuando de forma integrada aos processos e permitindo o acompanhamento estruturado de eventos internos e externos para correções assertivas de rumo (Reis, 2014; Cordeiro, 2013).

Considerando o papel econômico e social dessas organizações, torna-se essencial compreender como a gestão de pessoas pode contribuir para o equilíbrio entre os vínculos afetivos e a racionalidade administrativa, reduzindo conflitos e promovendo a continuidade do legado. A presente pesquisa se justifica pela necessidade de validar se a GRH, enquanto prática de profissionalização, de fato auxilia na competitividade e sustentabilidade das empresas familiares (Caro, 2010).

O objetivo geral do estudo foi analisar a importância da GRH como ferramenta estratégica na empresa familiar, buscando examinar os métodos utilizados, seu impacto no desenvolvimento organizacional e nas relações familiares, e sua contribuição direta para a profissionalização, sustentabilidade e competitividade dessas organizações.

Para tal, este artigo está estruturado em cinco partes: a Introdução que apresenta a proposta do estudo; a Revisão de Literatura que discorre sobre os conceitos fundamentais da pesquisa; os Materiais e Métodos, que explicam a forma como a pesquisa foi desenvolvida; depois os resultados e discussões e, por último, as Considerações finais, dando clareza aos resultados obtidos.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Administração

A Administração é definida como a ciência e prática de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização, visando atingir metas com eficiência e eficácia (Robbins e Coulter, 2019). Suas funções pilares de planejamento, organização, direção e controle, os quais alinham os recursos às demandas do ambiente e conectam pessoas e processos em um sistema de decisões dinâmico (Daft e Marcic, 2017).

Embora sua aplicação seja universal, a Administração deve ser adaptada à complexidade de diferentes contextos, como empresas privadas, públicas e o terceiro setor. Nas empresas familiares, que são vitais para a economia, a administração assume um papel ainda mais crucial. O desafio principal reside na sobreposição dos interesses familiares e do negócio, exigindo que o gestor equilibre a lógica empresarial com as emoções (Leite e Moraes, 2019).

A profissionalização da gestão e a adoção de práticas administrativas modernas são condições indispensáveis para garantir a longevidade e a sustentabilidade dessas organizações. Pois, a gestão de empresas familiares deve ser multifacetada. O planejamento estratégico precisa conciliar metas financeiras com os valores da família. A governança corporativa é fundamental, com a criação de conselhos para formalizar decisões, resolver conflitos e reduzir riscos internos (Santos e Alves, 2020).

A sucessão familiar é outro pilar crítico; a falta de um plano claro pode comprometer o futuro do legado. Para a estabilidade e o crescimento, a gestão deve analisar tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos, alinhando os objetivos financeiros com as relações afetivas. A resolução de conflitos é essencial, pois desavenças familiares podem prejudicar a operação do negócio. A administração em empresas familiares requer um cuidado especial na integração de práticas que considerem a dinâmica profissional e a pessoal, consolidando uma cultura organizacional forte e garantindo o sucesso de longo prazo (Bido *et al.*, 2016).

### 2.2 Conceito e Características da Empresa Familiar

As empresas familiares formam a base da economia global, unindo laços afetivos e metas de negócio. Sua definição crucial envolve o controle da empresa pela família, a participação na administração e a intenção de garantir a continuidade geracional (Casillas, Vázquez e Díaz, 2007).

A grande força desses negócios reside na capacidade de combinar valores familiares com estratégias de mercado (Miller & Le Breton-Miller, 2016). No entanto, o sucesso exige um planejamento sucessório cuidadoso, pois a transição de poder é um ponto crítico de conflito (Sharma *et al.*, 2020).

A reputação e a tradição familiar são vantagens competitivas que fortalecem a credibilidade. Para garantir a longevidade, a governança corporativa é fundamental, usando conselhos de administração para equilibrar a lógica de negócios e o lado emocional. Gerenciar esses negócios complexos requer conciliar o estrutural, o processual e o relacional, assegurando o crescimento e a continuidade do legado (Santos e Alves, 2020).

### 2.3 A Gestão de Pessoas nas Organizações

A Gestão de Pessoas emprega métodos para direcionar o potencial dos colaboradores, evoluindo de uma área operacional para um papel estratégico com impacto direto na competitividade (Marras, 2016). Seus processos essenciais incluem recrutamento



e seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho, sendo complementados por políticas de remuneração e benefícios para motivação e retenção.

Gil (2019) destaca que essas práticas devem equilibrar a produtividade com o bem-estar e a satisfação dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho saudável e estável (Dutras, 2017). Nas empresas familiares, o desafio é intensificado: embora a participação familiar possa ser uma vantagem competitiva, ela pode dificultar a implementação de práticas contemporâneas de gestão, tornando a profissionalização um fator crítico de sucesso (Santos e Alves, 2020).

## **2.4 Gestão e Liderança em Empresas Familiares**

A liderança organizacional é um pilar essencial para o sucesso, transcendendo a gestão e mobilizando a equipe com confiança e senso de pertencimento (Bergue, 2016). Nas empresas familiares, onde os laços emocionais são cruciais, o líder atua como agente de mudança e facilitador, motivando a equipe e conciliando a tradição com a inovação (Robbins e Coulter, 2019).

A liderança situacional é um modelo eficaz, pois permite ao gestor adaptar seu estilo à maturidade da equipe e às incertezas do mercado, equilibrando a abordagem direta com a colaborativa (Hersey, Blanchard e Johnson, 2017). Essa flexibilidade é especialmente útil para lidar com as pressões do mercado e as necessidades emocionais da família.

A sucessão familiar é o período mais sensível, e a falta de um processo bem definido pode gerar conflitos e reduzir a competitividade (Sharma *et al.*, 2020). Para evitar rupturas, é imperativo estruturar a transição com formação, definição clara de funções e diálogo transparente entre gerações (Leite e Moraes, 2019).

O principal desafio do líder familiar é equilibrar a tradição com a inovação. A governança corporativa se torna vital, com a criação de conselhos de família e de administração que formalizam decisões e separam as dimensões emocionais das empresariais, promovendo transparência e estabilidade (Santos e Alves, 2020).

A cultura organizacional, embora forte, deve ser bem administrada para evitar a resistência a mudanças. A profissionalização da liderança garante que a empresa una os valores familiares com práticas de gestão modernas, assegurando a competitividade, o crescimento e a preservação do patrimônio.

## **2.5 Desafios e Dificuldades na Gestão de Empresas Familiares**

A gestão em empresas familiares apresenta desafios singulares devido à interseção entre o pessoal e o profissional. Conflitos de interesse são comuns, surgindo quando os objetivos pessoais se sobrepõem às metas do negócio. A dificuldade em distinguir família e empresa leva gestores familiares a concentrarem decisões, reproduzindo práticas domésticas e desmotivando funcionários não familiares (Santos e Alves, 2020).

Outra fragilidade é a ausência de formalização de processos, que resulta em informalidade, falta de padrões de desempenho e tomada de decisões arbitrárias. Para superar esses obstáculos, é imperativo investir em estruturas de gestão profissionalizadas e em mecanismos de governança corporativa, como conselhos de família e de administração (Bido *et al.*, 2016).

A sucessão empresarial é o momento mais delicado; ela deve ser um processo planejado, que inclui a capacitação técnica do sucessor e a gestão dos aspectos emocionais. Uma transição bem-sucedida garante a continuidade, a preservação do legado e o crescimento sustentável (Sharma *et al.*, 2020).



A cultura organizacional é fortemente influenciada pelos valores arraigados da família (Miller e Le Breton-Miller, 2016). Se bem direcionados, esses valores geram vantagens competitivas baseadas em reputação e tradição. Apesar da resistência a mudanças poder ser um entrave, o orgulho pela tradição e a visão de longo prazo são fatores que impulsionam a busca por consistência (Chrisman *et al.*, 2018). A gestão eficiente exige a habilidade de conciliar valores emocionais com práticas profissionais para garantir o desenvolvimento e a preservação do patrimônio familiar.

## **2.6 Sucessão em Empresas Familiares**

A sucessão em empresas familiares é um tema complexo que transcende o patrimônio, envolvendo intensos vínculos emocionais e valores culturais. A falta de um plano estruturado é a principal causa de insucesso além da segunda geração no Brasil (Leite e Moraes, 2019; Santos e Alves, 2020).

O planejamento sucessório deve ser um processo estratégico de longo prazo, focado na preparação gradual do sucessor. Isso inclui o desenvolvimento de competências técnicas e a garantia da harmonia entre valores familiares e exigências de mercado (Sharma *et al.*, 2020).

A comunicação transparente é vital para mitigar conflitos. A governança corporativa desempenha um papel central, com conselhos de família e de administração atuando para separar a dimensão afetiva da racionalidade administrativa (Miller e Le Breton-Miller, 2016). Essas estruturas profissionalizam a gestão e fortalecem o foco no crescimento.

A preparação do sucessor é uma jornada gradual, que exige experiência prática para conquistar legitimidade (Gersick *et al.*, 2021). A inclusão de profissionais não familiares injeta inovação e competitividade (Leite e Moraes, 2019). Contudo, conflitos familiares e expectativas desalinhadas são desafios emocionais que exigem mediação constante (Chrisman, Chua e Sharma, 2018).

Atualmente, a sucessão deve ir além da preservação, focando na capacidade de inovação, no domínio de tecnologias e na visão globalizada (Ward e Carlock, 2016). A Gestão de Recursos Humanos apoia esse processo, auxiliando na capacitação e na construção de ambientes colaborativos. A sucessão bem-sucedida é um processo contínuo que transforma um rito de passagem em uma poderosa oportunidade de renovação e crescimento sustentável (Santos e Alves, 2020).

## **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

Este estudo é uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e descritiva, justificada pela necessidade de compreender profundamente as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em empresas familiares. A abordagem qualitativa se mostrou apropriada por permitir a análise de significados, percepções e experiências dos gestores, enquanto a natureza descritiva detalhou como esses fenômenos se manifestaram no contexto investigado (Creswell, 2021).

O objetivo da pesquisa foi analisar empresas familiares do setor contábil na cidade de Sinop/MT, um segmento de grande relevância para a economia local. A metodologia utilizada buscou examinar a importância da GRH, os desafios enfrentados pelos gestores e os efeitos no desenvolvimento organizacional.

A amostra intencional concentrou-se na empresa Fênix Assessoria Contábil, uma empresa familiar de Sinop/MT. A escolha da empresa permitiu uma análise detalhada e



contextualizada das práticas de gestão adotadas, mostrando como se formaram e afetaram o desenvolvimento da organização.

O estudo combinou uma abordagem qualitativa e exploratória para realizar uma análise aprofundada de um fenômeno organizacional complexo, que não podia ser compreendido apenas por dados quantitativos.

A pesquisa qualitativa foi a abordagem metodológica escolhida por se adequar à necessidade de compreender os significados e as percepções que os indivíduos atribuem às suas experiências, priorizando a análise interpretativa em detrimento de dados estritamente numéricos (Lakatos e Marconi, 2017; Creswell, 2021).

A abordagem permitiu aprofundar a investigação das práticas, valores e desafios enfrentados pelos gestores no contexto específico da gestão familiar. Para a coleta de dados e obtenção de informações gerais sobre o funcionamento e os desafios do setor de recursos humanos, foram empregados instrumentos adicionais, como a aplicação de questionários aos gestores.

Nesse sentido, a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários semiestruturados aos gestores da empresa Fênix Assessoria Contábil, visando compreender as práticas de gestão de pessoas, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas na empresa familiar. Os questionários continham perguntas abertas e fechadas, elaboradas para identificar percepções sobre recrutamento, capacitação, comunicação e sucessão familiar. As respostas foram obtidas de forma presencial, registradas por escrito e analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), permitindo extrair categorias temáticas que subsidiaram a discussão dos resultados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A pesquisa de campo realizada na Fênix Assessoria Contábil, uma empresa familiar com 30 anos em Sinop/MT, revelou percepções convergentes e complementares sobre a Gestão de Recursos Humanos a partir das respostas dos gestores Elton Kuntz e Neiva Kuntz.

Elton Kuntz, criador e administrador do RH, com formação em Ciências Contábeis e mais de 20 anos de experiência, enfatizou que a GRH foi fundamental para estabelecer funções e responsabilidades, prevenindo conflitos e aprimorando a comunicação interna. Essa visão alinhou-se com a literatura, que defende a importância da profissionalização e de estruturas formais de governança para a clareza organizacional (Santos e Alves, 2020).

Neiva Kuntz, administradora com experiência prática significativa, apesar de ter apenas o ensino médio, corroborou que a GRH foi essencial para organizar processos e distinguir relações pessoais de profissionais, o que reforçou o papel estratégico da gestão de pessoas para a eficácia empresarial (Marras, 2016).

Ambos os gestores apontaram dificuldades ligadas à dinâmica familiar, como a resistência a mudanças e a tensão gerada pela intersecção entre esferas familiar e organizacional, confirmando que o equilíbrio entre emoções e lógica empresarial é um desafio constante (Leite e Moraes, 2019).

As respostas sobre capacitação revelaram diferenças: Elton investia em formação formal em contabilidade e gestão, enquanto Neiva priorizava o aprendizado prático, o que sugeriu a persistência de lacunas em programas de desenvolvimento (Dutra, 2017). Desse modo, os participantes evidenciaram a importância da profissionalização da gestão e da



clareza nas funções, aspectos que se alinham à visão de Santos e Alves (2020), para quem a formalização dos processos é essencial à harmonia entre família e empresa.

As dificuldades relatadas, como a resistência a mudanças e a sobreposição entre laços familiares e profissionais, confirmam as observações de Chrisman *et al.* (2018) sobre a necessidade de conciliar valores emocionais e práticas administrativas. A diferença de abordagem entre Elton, que prioriza a formação técnica, e Neiva, que valoriza o aprendizado prático, reflete o que Dutra (2017) destaca quanto à integração entre experiência e capacitação formal no desenvolvimento organizacional.

A preocupação com a sucessão demonstra que a empresa reconhece a relevância do planejamento estratégico de longo prazo, conforme apontam Sharma *et al.* (2020), evidenciando que a gestão de pessoas atua como elo entre tradição, inovação e sustentabilidade nas empresas familiares.

Em relação às ferramentas de gestão, ambos relataram resultados positivos na organização interna e na distribuição de tarefas, reconhecendo, contudo, que a dinâmica familiar influencia diretamente a delegação e o *feedback* (Miller e Le Breton-Miller, 2016). Os conflitos foram resolvidos via diálogo, mas os gestores ainda não haviam formalizado mecanismos de governança como conselhos, considerados vitais para a estabilidade (Santos e Alves, 2020).

Os gestores concordaram que o principal desafio era harmonizar as relações familiares e profissionais, garantindo que os problemas pessoais não afetassem o trabalho. Essa percepção reforçou a premissa de que a gestão eficaz em empresas familiares exige a conciliação entre valores emocionais e práticas profissionais para a sustentabilidade (Chrisman *et al.*, 2018).

A empresa Fênix Assessoria demonstrou reconhecer os desafios da gestão familiar e realizar avanços na definição de funções. A adoção de práticas de RH, aliada a investimentos em comunicação, favoreceu a profissionalização e a perenidade do negócio, apesar da persistência de desafios ligados à formação formal e à ausência de estruturas de governança mais robustas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que a Gestão de Recursos Humanos é um instrumento estratégico fundamental para a sustentabilidade, o fortalecimento e a profissionalização das empresas familiares. O estudo confirmou que a intersecção entre laços afetivos e interesses organizacionais constitui o cerne dos desafios enfrentados, manifestando-se em conflitos, resistência à mudança e dificuldades na sucessão.

O estudo de caso realizado na Fênix Assessoria Contábil ilustrou essa dinâmica. Os depoimentos dos gestores Elton Kuntz e Neiva Kuntz evidenciaram que a gestão de pessoas foi crucial para estruturar processos e distinguir as relações familiares das profissionais, contribuindo para a clareza de funções e a prevenção de conflitos. Essa percepção validou a GRH como um recurso estratégico, alinhado à visão de autores que defendem o papel da gestão de pessoas no aumento da eficácia organizacional.

Observou-se, contudo, que o fator familiar ainda impactava a atribuição de tarefas, a delegação e o *feedback*. As respostas também revelaram uma diferença na abordagem de capacitação: Elton Kuntz priorizava a formação técnica e gerencial formal, enquanto Neiva Kuntz enfatizava a aprendizagem prática. Embora essa abordagem informal não seja ideal para a profissionalização, ambos reconheceram que as ferramentas de gestão



trouxeram ganhos significativos em organização interna, comunicação e definição de responsabilidades, promovendo a estabilidade do negócio.

A pesquisa destacou, ainda, o tema da sucessão como um ponto crítico. Embora a GRH contribuisse para reduzir conflitos e profissionalizar processos, o sucesso de longo prazo dependia da capacidade de planejar a transição de lideranças de forma estruturada e participativa. A ausência de um plano sucessório claro poderia comprometer o legado. Por outro lado, a preparação gradual de sucessores, aliada à implementação de mecanismos de governança, fortalecia a competitividade.

Os gestores concordaram que o desafio principal era harmonizar as relações familiares e profissionais, garantindo que os problemas pessoais não afetassem o ambiente de trabalho. Essa observação reforçou a tese de que a gestão eficaz em empresas familiares exige a conciliação entre valores emocionais e práticas administrativas profissionais para a sustentabilidade.

A empresa Fênix Assessoria demonstrou reconhecer os desafios inerentes à gestão familiar e realizar avanços na definição de funções. A adoção de práticas de RH, aliada a investimentos em comunicação, favoreceu a profissionalização e a perenidade do negócio. A pesquisa sugere que a integração entre a Gestão de Recursos Humanos e o planejamento sucessório é essencial para alinhar tradição e inovação.

Ao incorporar valores familiares a práticas administrativas modernas, as empresas familiares não apenas garantem sua sobrevivência, mas também se consolidam como atores relevantes no cenário econômico e social, sublinhando o papel estratégico da GRH na competitividade e na sustentabilidade. A manutenção do legado, portanto, depende da continuidade do investimento em profissionalização e na formalização de estruturas de governança.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BIDO, Diógenes de Souza; GODOY, Arilda Schmidt; FERREIRA, João Batista D. Empresas familiares e seus desafios de gestão e sucessão. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 5, p. 590-609, 2016.

CARO, Caroline Hohl. Administração moderna e recursos humanos: desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

CASILLAS, José C.; VÁZQUEZ, Adolfo P.; DÍAZ, Carlos C. A gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



CHRISMAN, James Joseph.; CHUA, Jess; SHARMA, Pramodita. The influence of family ownership and management on firm performance: Evidence from international studies. *Family Business Review*, v. 31, n. 4, p. 431-457, 2018.

CORDEIRO, J. F. *Gestão organizacional: práticas modernas e eficiência administrativa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy. *Understanding management*. 10. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GERSICK, Kelin. Ernest. *et al.* *Generations of Success: The Path to Legacy in Family Businesses*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2021.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth Hartley.; JOHNSON, Dewey E. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 10. ed. New Jersey: Pearson, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Juliana de Souza; MORAES, Evandro Luiz de. *Gestão e sucessão em empresas familiares: desafios e perspectivas*. *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n. 3, p. 211-225, 2019.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle. *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

REIS, A. C. *Gestão de pessoas em empresas familiares: estratégias para o sucesso organizacional*. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul.; COULTER, Mary. *Administração*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2019.



SANTOS, Adriana Rodrigues dos; ALVES, Felipe José. Empresas familiares: desafios da profissionalização e da preservação do legado. *Revista Gestão & Sociedade*, v. 14, n. 39, p. 152-168, 2020.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James Joseph.; GERSICK, Kelin Ernest. 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, v. 33, n. 4, p. 382-400, 2020.

WARD, John Leslie; CARLOCK, Randel S. Family Business Succession: The Key to Success. GERSICK, Kelin Ernest *et al.* (Eds.). *Generations of Success*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2016.