

## **Empreendedorismo**

**SUCESSÃO E VALORES DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA MÉDIA  
EMPRESA FAMILIAR DE EMPREENDEDORES DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

## Resumo

Este estudo teve como objetivo principal identificar a percepção dos empreendedores das diferentes gerações de uma empresa familiar de médio porte da Grande Florianópolis em relação à perenidade da empresa e identificar a hierarquia dos Valores Relativos ao Trabalho deles. Para isto foram realizadas entrevistas, aplicado questionário para traçar o perfil demográfico e utilizada a Escala de Valores Relativos ao Trabalho Revisada (EVT-R), de Porto e Pilati (2010), com os membros da família que estão na linha de sucessão da empresa. Como resultados identificou-se a semelhança na hierarquia de valores relativos ao trabalho nas diferentes gerações. As dimensões da EVT-R de maior hierarquia apresentadas foram: Segurança, Universalismo e Benevolência, Conformidade. Além disso, o desejo da perpetuação do negócio é unânime nestas gerações, contudo temem o processo de sucessão e os relacionamentos interpessoais entre os membros da família no que tange aos negócios. Poder passar seu legado para as gerações futuras é um sonho da maioria dos fundadores de empresas familiares. Manter os valores relativos ao trabalho ao longo das gerações pode contribuir para a perenidade da empresa familiar, contudo a qualidade dos relacionamentos familiares é primordial para sua sobrevivência. Neste contexto o estudo abre perspectivas para novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Empreendedores. Valores Relativos ao Trabalho. Empresa Familiar. Sucessão Familiar. Gerações.

## Abstract

The main objective of this study was to identify the perception of entrepreneurs from different generations of a medium-sized family business in Greater Florianópolis in relation to the company's longevity and to identify the hierarchy of their Work-Related Values. For this, interviews were conducted, a questionnaire was applied to trace the demographic profile and the Revised Work Values Scale (EVT-R), from Porto and Pilati (2010), was used with family members who are in the company's succession line. . As a result, the similarity in the hierarchy of values related to work in different generations was identified. The dimensions of the highest hierarchy EVT-R presented were: Security, Universalism and Benevolence, Compliance. In addition, the desire for the perpetuation of the business is unanimous in these generations, – however they fear the succession process and interpersonal relationships between family members with regard to business. Being able to pass on your legacy to future generations is a dream of most family business founders. Maintaining the values related to work over the generations can contribute to the continuity of the family business, however the quality of family relationships is paramount for its survival. In this context, the study opens perspectives for new research.

**Keywords:** Entrepreneurs. Values Relating to Work. Family business. Family Succession. Generations.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante o período de vida produtiva do ser humano, este dedica a maior parte do seu tempo ao trabalho. Em uma empresa familiar, onde os membros da família trabalham juntos, além do convívio no âmbito da família, também dividem seu tempo de labor. Devido esta relação, as empresas familiares têm suas peculiaridades.

Passando a maior parte do tempo no ambiente organizacional, é importante conhecer o que motiva as pessoas a trabalhar.

Para Porto e Tamayo (2008) compreender os valores relativos ao trabalho possibilita identificar e desenvolver estratégias organizacionais importantes. Em empresas familiares estas estratégias podem estar relacionadas à sucessão e a perpetuação do negócio.

Além disso, é comum nestas empresas mais de uma geração trabalhar juntas, principalmente a primeira e segunda geração e, em empresas mais longevas, chegam à terceira geração da família. Estas diferentes gerações, trabalhando e convivendo simultaneamente no mesmo ambiente, desafiam a gestão de pessoas das organizações na manutenção da motivação e do bom clima organizacional.

## 2. EMPRESAS FAMILIARES

Empresas de estrutura familiar são predominantes em todo o mundo e Bornholdt (2005, p.34) resgata conceitos tradicionais de empresa familiar quando a identifica a partir destes fundamentos:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Para Passos, Bernhoeft, Bernhoeft e Teixeira (2006) a coexistência e a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e gestão – faz com que a dinâmica das sociedades familiares envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial.

### 2.1. Sucessão em empresas familiares

As empresas familiares surgem através do sonho de seus fundadores que iniciam seu negócio por intuição, baseados em suas crenças e valores. Estes valores e crenças, de acordo com Zanelli e Silva (2008) vão sendo disseminados ao longo dos anos de forma explícita ou implícita, determinando a cultura organizacional.

Cabe ressaltar que o processo de sucessão não é um processo rápido, pois para ser bem sucedido deve ser planejado.

### 2.2. Diferentes gerações nas empresas

Silva (2014) aborda sobre diferenças entre geração familiar e geração social, onde geração familiar está relacionada à posição genealógica e a geração social está relacionada à posição e atuação do indivíduo em um grupo de idade ou socialização no tempo. Com o aumento da longevidade e da idade média de aposentadoria no mundo atual, cada vez mais a composição das equipes será feita por diferentes

gerações, sendo elas familiares ou sociais e falar em empresas familiares é, sem dúvida, falar nas diferentes gerações.

### 2.3. Valores relativos ao trabalho

Todo ser humano é regido por princípios e valores que lhes são imputados ao longo de seu desenvolvimento. Os valores, de acordo com Porto e Tamayo (2003), tem sido a base para explicar o comportamento das pessoas, mudanças na sociedade e até diferenciar culturas, principalmente no contexto do trabalho.

Porto e Tamayo (2003) afirmam que a estrutura específica está relacionada com a estrutura geral, contudo é a aplicação do conceito de valores em situações diárias que permite a compreensão de como eles estão relacionados à tomada de decisão.

Os valores relativos ao trabalho são definidos por Porto e Tamayo (2003,146) como: princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

A Teoria de Schwartz (1992) apresenta uma estrutura de valores composta por 10 tipos motivacionais: poder, autorrealização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformismo e segurança (Quadro 1).

Quadro 1 – 10 Tipos Motivacionais.

1	Poder	Busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social.
2	Autorrealização	Busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais.
3	Hedonismo	Busca de prazer e gratificação para si mesmo.
4	Estimulação	Busca de novidade e estimulação na vida.
5	Autodeterminação	Busca independência de pensamento e ação.
6	Universalismo	Compreensão e promoção de bem-estar de todos e da natureza.
7	Benevolência	Preocupação com o bem estar de pessoas próximas.
8	Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião.
9	Conformismo	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas.
10	Segurança	Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self.

Fonte: Adaptado de Porto e Tamayo (2003).

A EVT-R tem uma estruturação de fatores distribuídos em seis dimensões (Quadro 2), enquanto a EVT os fatores estavam distribuídos em 4 dimensões, conforme citado anteriormente. Comparando a nova estrutura com a anterior temos a seguinte relação: a dimensão “Realização no Trabalho” (EVT) corresponde a dimensão “Autodeterminação e Estimulação” (EVT-R); a dimensão “Estabilidade” (EVT) corresponde a dimensão “Segurança” (EVT-R) a dimensão “Relações Sociais” (EVT) corresponde as dimensões “Conformidade” e “Universalismo e Benevolência” (EVT-R); e, a dimensão “Prestígio” (EVT) corresponde as dimensões “Realização” e “Poder” (EVT-R).

Quadro 2 – Dimensões EVT-R

Dimensões	Definições	Itens
Autodeterminação e Estimulação	Objetivo que se relaciona ao pensamento e ação independente (onde o indivíduo possa escolher, criar, explorar) e excitação, novidade, desafio na vida.	18, 20, 22, 25, 26,27, 28, 30, 31, 32,33

Realização	Objetivo que se relaciona ao sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com os padrões sociais.	4, 5, 11, 12, 14,15
Conformidade	Objetivo que se relaciona a restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais; respeito, compromisso, aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou religião do indivíduo fornecem.	8, 10,29
Segurança	Objetivo que se relaciona a estabilidade do colaborador e à independência financeira.	6, 7,9, 13,23
Poder	Objetivo que se relaciona ao status social e prestígio, ao controle ou ao domínio sobre pessoas ou recursos.	17, 21, 24,34
Universalismo e Benevolência	Objetivo que se relaciona à compreensão, à tolerância e promoção de bem-estar de indivíduos que o rodeiam.	1, 2, 3, 16,19

Fonte: Adaptado de Porto e Pilati (2010); Cammarosano et al. (2014).

A originalidade do conceito de hierarquia de valores é que ele permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturas não somente em termos de cada um dos valores, mas, particularmente, no plano das prioridades axiológicas (TAMAYO, 2007).

### 3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa e trata-se de um estudo de caso em uma empresa familiar de médio porte da região da Grande Florianópolis. Esta empresa está há 69 anos no mercado, atua no ramo de varejo e distribuição em Santa Catarina e no Paraná.

Atualmente possui três gerações da família convivendo no ambiente organizacional, os quais são os atores da pesquisa. São eles: os fundadores da empresa (Entrevistados 1 e 2), os três irmãos, filhos dos fundadores (Entrevistados 3, 4 e 5) e seus cinco filhos (Entrevistados 6, 7, 8,9 e 10), netos do fundador e que estão na linha de sucessão. O fundador da empresa não atua mais na gestão dela, contudo a frequenta diariamente e sua esposa não atua na empresa há alguns anos.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de entrevista semiestruturada e do questionário da Escala de Valores Relativos ao Trabalho Revisada (EVT-R) de Porto e Pilati (2010). A aplicação da EVT-R e as entrevistas foram de forma individual.

As entrevistas dos entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 foram realizadas de forma presencial, gravadas e transcritas. As entrevistas dos entrevistados 8, 9 e 10, devido ao estado de quarentena em virtude da pandemia do *Coronavírus*, foram realizadas pelo aplicativo *WhatsApp*. As entrevistas com os entrevistados 9 e 10 foram realizadas com mensagem de voz para ficarem gravadas e foram transcritas posteriormente. A entrevista com o entrevistado 8 foi com mensagem de texto, pois o entrevistado estava afônico. Todas as entrevistas ocorreram no mês de março de 2020.

A hierarquização dos valores relativos ao trabalho deu-se através do cálculo da média simples de cada fator da EVT-R. A Escala de Valores Relativos ao Trabalho Revisada (EVT-R) de Porto e Pilati (2010) contempla variantes de 1 a 5, sendo 1 sem importância e 5 muito importante.

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção analisam-se os dados quantitativos e qualitativos coletados por meio das entrevistas e dos questionários aplicados.

#### 4.1. Perfil dos Entrevistados

Com relação ao gênero, o grupo entrevistado é composto de 5 indivíduos do gênero masculino e 5 indivíduos do gênero feminino, considerando todos os atores da pesquisa. Estratificando os dados por geração, a segunda geração é composta por 3 indivíduos do gênero masculino e a terceira geração 4 indivíduos são do gênero feminino e um do gênero masculino.

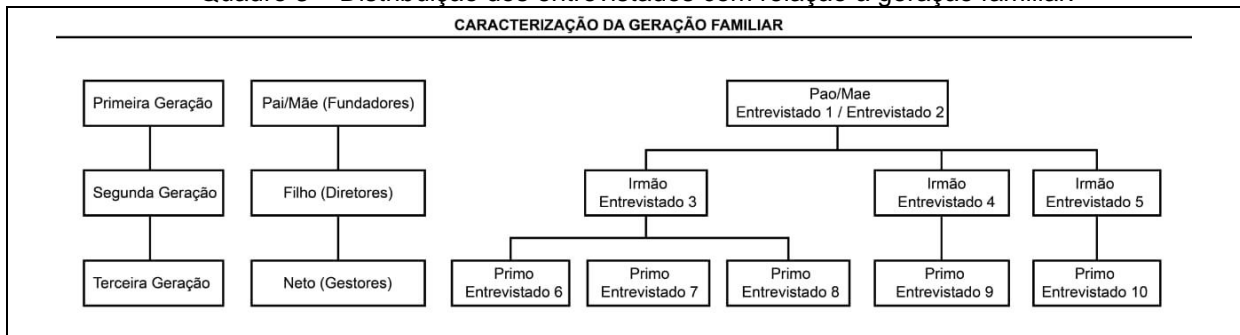
#### 4.2. Gerações Familiares e Geração Social

A geração familiar definida pela posição genealógica dos entrevistados é apresentada no quadro 3.

Por outro lado, usando o conceito de geração social abordada por Silva (2014), os entrevistados foram distribuídos de acordo com as classificações de Robbins (2005) e Grubb (2018), conforme mostram os quadros 4 e 5, respectivamente.

De acordo com a classificação de Robbins (2005), que utiliza o ingresso no mercado de trabalho como divisor das gerações, os fundadores da empresa (Entrevistados 1 e 2) fazem parte do grupo Veteranos.

Quadro 3 – Distribuição dos entrevistados com relação à geração familiar.



Fonte: Adaptado de Laimer e Tonial (2014).

Os Entrevistados 3, 4 e 5, pertencentes à segunda geração familiar, são classificados como Baby Boomers, ficando todos no mesmo grupo. O que não acontece com a terceira geração familiar, que na classificação de Robbins (2005) pertencem à Geração X (Entrevistados 6 e 7) e Geração Tecnologia (Entrevistados 8, 9 e 10).

Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados com relação à classificação de geração de acordo com Robbins (2005)

Grupo	Ingresso no Mercado de Trabalho	Valores Trabalhistas Dominantes	Grupo Pesquisado
1 - Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização.	Entrevistados 1 e 2
2 - Baby boomers	1965 a 1985	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira.	Entrevistados 3, 4 e 5
3 - Geração X	1985 a 2000	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos.	Entrevistado 6 e 7
4 - Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmo.	Entrevistado 8, 9, 10

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

A classificação da geração social de Grubb (2018) se baseia na data de nascimento e não contempla o ano de nascimento dos fundadores da empresa (1924 e 1930). Assim, somente a segunda e terceira geração familiar foram classificadas. Na classificação de Grubb (2018) a segunda geração familiar foi posicionada em gerações sociais diferentes, onde os Entrevistados 3 e 4 pertencem ao grupo Baby Boomers e Entrevistado 5 na Geração X. Por outro lado, todos os entrevistados da terceira geração familiar ficaram no mesmo grupo da geração social, fazendo parte do grupo Millennials.

Quadro 5 – Distribuição dos entrevistados com relação à classificação de geração Grubb (2018).

<b>Grupo</b>	<b>Data Nascimento</b>	<b>Objetivos de trabalho e carreira</b>	<b>Grupo Pesquisado</b>
1 - Baby boomers	1946 - 1964	Estabilidade duradoura, hierarquias nítidas, pouca ou nenhuma mudança no trabalho.	Entrevistados 3 e 4
2 - Geração X	1965 - 1980	Equilíbrio trabalho-vida, apenas mudanças necessárias no trabalho, horário flexível.	Entrevistado 5
3 - Millennials	1981 - 1987	Oportunidades empreendedoras, diretrizes claras, mudanças frequentes no trabalho, locais de trabalho divertido.	Entrevistados 6, 7, 8, 9 e 10
4 - Geração Z	1998 - Presente	Trabalho vitalício (pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria).	*****

Fonte: Adaptado de Grubb (2018).

Estas diferenças na classificação dos atores da pesquisa com relação à geração social corroboram com a afirmação de Grubb (2018), onde a falta de definições padronizadas pode afetar o desenvolvimento dos estudos sobre estes grupos.

### 4.3. Valores Relativos ao Trabalho

Através da aplicação do questionário da EVT-R buscou-se identificar a hierarquia dos valores relativos ao trabalho dos participantes da pesquisa. Os resultados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Hierarquia dos valores relativos ao trabalho das diferentes gerações da empresa

<b>Fundadores</b>	<b>2ª Geração</b>	<b>3ª Geração</b>
Segurança (4,2)	Universalismo e Benevolência (4,61)	Universalismo e Benevolência (4,0)
Universalismo e Benevolência (4,0)	Conformidade (3,77)	Segurança (3,92)
Realização (3,16)	Segurança (3,73)	Conformidade (3,39)
Autodeterminação e Estimulação (3,13)	Autodeterminação e Estimulação (3,72)	Autodeterminação e Estimulação (3,28)
Poder (2,75)	Realização (2,77)	Realização (3,16)
Conformidade (2,66)	Poder (2,25)	Poder (2,35)

Fonte: Dados primários

De acordo com Porto e Tamayo (2003) os valores relativos ao trabalho têm características cognitiva, emocional e hierárquica; sendo que as características cognitivas estão relacionadas ao conjunto de crenças que são desejáveis, as características motivacionais expressam os desejos dos indivíduos e, as hierárquicas se relacionam a importância que as pessoas dão a cada um destes valores.

Neste último sentido, para o grupo geracional dos fundadores da empresa, “Segurança” e “Universalismo e Benevolência” foram as dimensões que obtiveram

maior pontuação na EVT-R (Quadro 6), ficando no topo da hierarquia dos valores relativos ao trabalho para estes indivíduos.

Conforme Porto e Pilati (2010), “Segurança” define-se como objetivo que se relaciona a estabilidade e independência financeira; enquanto que “Universalismo e Benevolência” se definem como objetivo que se relaciona à compreensão, à tolerância e promoção do bem-estar de indivíduos que o rodeiam.

“Segurança” enquadra-se no fator “Estabilidade” da EVT de Porto e Tamayo (2003) cuja definição é: busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho, enquanto que “Universalismo e Benevolência” se enquadram no fator “Relações Sociais” da EVT dos mesmos autores acima citados, cuja definição é: busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho.

Com as entrevistas semiestruturadas buscou-se compreender esta perspectiva nas apreensões realizadas através da análise de conteúdo delas. O Quadro 7 mostra algumas destas apreensões relacionadas as dimensões da EVT e da EVT-R.

Quadro 7 - Apreensões das entrevistas com os fundadores da empresa.

Fatores	Quais são os motivos que o levam a trabalhar?	O que você espera alcançar com seu trabalho?
“Realização no Trabalho” (EVT) “Autodeterminação e Estimulação” (EVT-R)		
“Relações Sociais” (EVT) “Universalismo e Benevolência” e “Conformidade” (EVT-R)	“...de estar no meio das pessoas. Gostava de conversar.” (2)	
“Estabilidade” (EVT) “Segurança” (EVT-R)	“Ter uma vida melhor ...” (1) “Eu trabalhava para vencer na vida.” (1)	“... crescer na vida.” (1) “... melhorar de vida...” (2)
“Prestígio” (EVT) “Realização” e “Poder” (EVT-R)		“Ter sucesso.” (1)

Fonte: Entrevistas

Correlacionando com o grupo geracional de Robbins (2005), os Veteranos, grupo onde os fundadores estão inseridos, conforme mostra o Quadro 4, dão maior importância a uma vida confortável e a segurança familiar. A Segurança foi o valor relativo ao trabalho de maior hierarquia para este grupo, conforme apresentado no Quadro 6.

Para o grupo da segunda geração, a hierarquia da escala de valores relativos ao trabalho apresentou-se diferente da do grupo geracional dos fundadores da empresa. Para esta geração “Universalismo e Benevolência” e “Conformidade” foram as dimensões que obtiveram maior pontuação (Quadro 6).

De acordo com Porto e Pilati (2010), “Universalismo e Benevolência” define-se como objetivo que se relaciona à compreensão, à tolerância e promoção do bem-estar de indivíduos que o rodeiam; enquanto que “Conformidade” define-se como objetivo que se relaciona a restrições de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais, respeito, compromisso, aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou religião do indivíduo fornecem.

“Universalismo e Benevolência” e “Conformidade” enquadram-se no fator “Relações Sociais” da EVT de Porto e Tamayo (2003) cuja definição é: busca de relações



sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho.

Os resultados encontrados, descritos acima, foram corroborados positivamente nas entrevistas com os atores da pesquisa e estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Apreensões das entrevistas com os membros da segunda geração.

<b>Fatores</b>	<b>Quais são os motivos que o levam a trabalhar?</b>	<b>O que você espera alcançar com seu trabalho?</b>
“Realização no Trabalho” (EVT) “Autodeterminação e Estimulação” (EVT-R)	“... sonhos que eu quero realizar...” (5). “... ver o fruto do meu trabalho.” (4).	“... uma coisa muito forte que é querer realizar...” (3).
“Relações Sociais” (EVT) “Universalismo e Benevolência” e “Conformidade” (EVT-R)	“... tu te dedicas a fazer aquilo para ajudar...” (3). “... em que trabalhar, tem que ajudar, tem que... o compromisso é muito grande...” (3). “... para transformar, para fazer com que ela cresça e gere bastante emprego...” (4). “... ajudei a construir... Tentar manter a empresa... para que as outras gerações possam usufruir.” (5).	“Satisfação da equipe... para fazer com que a empresa cresça, chegue aonde a gente espera.” (4). “Os desafios que eu tenho, procuro que sejam realizados e que estejam a contento das pessoas, do público que está envolvido.” (5).
“Estabilidade” (EVT) “Segurança” (EVT-R)	“... ter uma vida mais tranquila financeiramente.” (5).	
“Prestígio” (EVT) “Realização” e “Poder” (EVT-R)		“Alcançar o sucesso.” (5).

Fonte: Entrevistas

Relacionando com a classificação de geração de Robbins (2005), a segunda geração pertence ao grupo dos Baby Boomers, conforme apresentado no Quadro 4. De acordo com este autor, esta geração carrega consigo uma boa parcela da “ética hippie” e da desconfiança na autoridade, valorizando muito a realização pessoal e o sucesso material. Neste aspecto, as dimensões de maior hierarquia dos valores relativos ao trabalho divergem dos valores apontados por Robbins.

Para o grupo da terceira geração, a hierarquia da escala de valores relativos ao trabalho apresentou-se igual ao do grupo da segunda geração na dimensão de maior hierarquia – “Universalismo e Benevolência”. Entretanto, neste grupo, a segunda dimensão de maior hierarquia foi “Segurança”, que é a dimensão de maior hierarquia dos fundadores da empresa. Constatou-se que a terceira geração acumula as dimensões hierárquicas de maior valor das duas gerações anteriores: “Universalismo e Benevolência” e “Segurança” (Quadro 6).

Através das entrevistas se buscou compreender esta perspectiva nas apreensões realizadas através da análise de conteúdo. Os resultados encontrados na hierarquia dos valores relativos ao trabalho foram corroborados positivamente nas entrevistas realizadas. O Quadro 9 mostra algumas destas apreensões relacionadas as dimensões da EVT e da EVT-R.

Quadro 9 - Apreensões das entrevistas com os membros da terceira geração.

<b>Fatores</b>	<b>Quais são os motivos que o levam a trabalhar?</b>	<b>O que você espera alcançar com seu trabalho?</b>
----------------	--	---

<p>“Realização no Trabalho” (EVT)  “Autodeterminação e Estimulação” (EVT-R)</p>	<p>“... realização de sonhos, desejos, proposta de vida.” (6).  “... realização pessoal, realização profissional.” (10).</p>	<p>“... crescer, se desenvolver...” (7).  “Resultados e realização profissional.” (9).  “Conseguir crescer...” (10)</p>
<p>“Relações Sociais” (EVT)  “Universalismo e Benevolência” e  “Conformidade” (EVT-R)</p>	<p>“... fazer parte de algo melhor... ser útil... estar fazendo alguma coisa por um objetivo.” (7).  “... que é uma empresa que foi crescendo ao longo dos anos, mas hoje ela suporta várias famílias aqui.” (7).  “... sentir que estou contribuindo, que tenho algo a compartilhar com alguém... e sou útil de alguma maneira.” (8).  “... possa contribuir para o mundo, para outras pessoas... e como eu posso impactar a vida de outras pessoas com o meu trabalho...” (9).  “... atender as expectativas do público... prestando serviço para outro setor... e quando era relacionamento externo, saber que o cliente estava sendo bem atendido... e que a solução que nós vendemos tornou a vida dele melhor.” (10).</p>	<p>“... ajudar as pessoas a se desenvolverem em busca de seus sonhos, objetivos...” (6).  “... o máximo que eu puder ter de conhecimento sobretudo... sobre as pessoas, que a gente lida com pessoas diariamente.” (7).  “... proporcionar a eles segurança, conforto, educação...” (8).</p>
<p>“Estabilidade” (EVT)  “Segurança” (EVT-R)</p>	<p>“... realização financeira.” (10)</p>	<p>“Estabilidade financeira.” (6)</p>
<p>“Prestígio” (EVT)  “Realização” e  “Poder” (EVT-R)</p>		<p>“Reconhecimento, respeito...” (8)</p>

Fonte: Entrevistas

A terceira geração de acordo com a classificação de geração social apresentada por Robbins (2005) ficou dividida em duas gerações – *Geração X* e *Geração Tecnologia* - conforme apresentado no Quadro 4. De acordo com Robbins (2005), a *Geração X* teve sua vida moldada pela globalização, valorizando a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado, a obtenção de satisfação no trabalho, a família e os relacionamentos.

Os valores relativos ao trabalho de maior hierarquia da terceira geração, “Benevolência e Universalismo” e “Segurança” apresentado no Quadro 6, coincidem com os valores atribuídos por Robbins (2005) para esta geração, tendo em vista as características de darem valor aos relacionamentos, trabalho em equipe e, além disso, quererem uma vida confortável, justificando a “Segurança” como o segundo valor de maior hierarquia.

Pode-se observar que a dimensão “Autodeterminação e Estimulação” teve o mesmo posicionamento hierárquico nas três gerações (Quadro 6).

Considerando os tipos motivacionais da Teoria de Schwartz, que apresenta um princípio dinâmico que organiza a estrutura de valores em congruência e conflito com os contrapontos Autotranscedência x Autopromoção e Abertura a Mudança e Conservação, os valores de maior hierarquia nas três gerações fazem parte das dimensões Autotranscedência e Conservação, demonstrando que estes valores não entram em conflito entre si.

Além disso, de acordo com Schwartz (2012), a Autotranscedência e Conservação tem um foco social, regulando como as pessoas se relacionam socialmente e como os outros afetam seus interesses. São valores que se referem principalmente ao

interesse de outras pessoas, mas que também regulam os objetivos por interesses próprios.

#### 4.4. A empresa familiar e a sucessão

Por meio das entrevistas com o grupo estudado também se obteve dados de suas percepções com relação a suas motivações a trabalharem na empresa familiar e visão de perpetuação da empresa.

Para os fundadores da empresa, abrir o negócio da família foi a realização de um sonho, uma conquista, conforme transcrição de resposta à pergunta: O que significou abrir a empresa da família?

Uma vitória! A realização de um sonho! (Entrevistado 1).

Quando ela abriu, para mim foi uma realização! (Entrevistado 2).

De acordo com Gersick, Davis, Hamptom e Landsberg (1997) a maioria das empresas familiares são fundadas como empresas de um proprietário, controladas por um dono ou, em alguns casos, por um casal. Conforme estes autores, os funcionários membros da família, limitam-se ao núcleo da família do proprietário. A segunda e terceira gerações da empresa em questão são os filhos e netos dos fundadores.

Através dos relatos nas entrevistas ao se questionar sobre quais os motivos que os levaram a trabalhar na empresa da família, pode-se constatar que na segunda geração esses motivos vão desde o desafio, a oportunidade mais próxima e até ao comodismo.

... retornar a empresa com o desafio de organizar a empresa. (Entrevistado 3).

... eu queria trabalhar e a oportunidade que eu tive mais próxima foi na empresa da família... (Entrevistado 4).

... o pai já vinha trazendo para dentro da empresa. Tu queres fazer outras coisas, mas já está no comodismo de ter as coisas garantidas... (Entrevistado 5).

A terceira geração que trabalha na empresa (Entrevistados 6, 7 e 8) ao ter o mesmo questionamento foi unânime em seus relatos terem como motivo para trabalharem na empresa da família a perpetuação da empresa.

Perpetuação de um sonho... (Entrevistado 6).

Tu queres que toda esta estrutura, toda esta organização, que ela tenha continuidade. (Entrevistado 7).

... contribuir para perpetuar o legado de meus avós... (Entrevistado 8).

A segunda e terceira gerações também foram questionadas sobre o que significa trabalhar na empresa da família. Neste questionamento os relatos também foram quase que unânimes com relação ao desafio, contudo para segunda geração o desafio está no relacionamento familiar e a terceira geração o desafio está na perpetuação da empresa. Abaixo as percepções da segunda geração relatando o desafio dos relacionamentos:

Aí são duas encrencas... Porque queira ou não queira, ninguém consegue separar a família da empresa, é tudo junto e misturado, tudo no mesmo saco... tem o pisar em ovos para aquilo que tu, teu pensamento, tua maneira de visualizar, não triture e não tumultue." (Entrevistado 3).

"É um desafio. Trabalho com irmãos e, às vezes, é confundida a parte profissional e a parte pessoal. Tem muito isso, as recordações da família se misturam um pouco com o que tem da empresa. Gostaria que a empresa fosse mais profissional em relação aos familiares. Este é o desafio. (Entrevistado 4).

Segundo Bornholdt (2005) a tridimensionalidade envolvendo a empresa familiar – família, sociedade, empresa – além do convívio de diferentes gerações, idades,

sexos, papéis e funções, proporciona um ambiente potencialmente favorável ao surgimento de atritos, tensões e divergências.

Mamede e Mamede (2012) reforçam inferindo que a influência da família sobre a empresa pode contaminar o ambiente empresarial com desentendimentos e disputas geradas no ambiente doméstico, e os mesmos devem ser conhecidos, estudados e tratados. Como exposto pelos entrevistados, é um grande desafio, que é evidenciado inclusive na literatura.

Já o desafio para a terceira geração está relacionado à perpetuação da empresa, que de uma forma ou outra envolve os relacionamentos.

Eu acho que o mais forte, o significado é esta questão de levar adiante o sonho do vô." (Entrevistado 6).

Eu acho que é um desafio... a questão de trabalhar hoje em família aqui é, acho bem por um objetivo maior. Então hoje eu estou aqui, quero continuar o trabalho do vô. Um sonho que começou lá trás, com o vô e com a vô." (Entrevistado 7).

Desafio, contribuição, honrar minha história, história da minha família. (Entrevistado 8).

Com relação ao futuro da empresa, sua perpetuação, os entrevistados foram questionados se conseguiam visualizar a empresa daqui a cinco anos e a mesma com cem anos. As apreensões destas percepções estão apresentadas nos Quadros 10 e 11.

Quadro 10 - Percepções das diferentes gerações num prazo de cinco anos

<b>Como você enxergar a empresa daqui a cinco anos?</b>	
Fundadores	"... Vejo ela maior." (1) "Se os netos cuidarem bem, vai estar melhor."(2)
Segunda Geração	"Eu vejo com uma equipe maior, um faturamento maior." (4) "Eu vejo com preocupação o futuro da empresa." (5).
Terceira Geração	Maior... próspera... mais estruturada..." (6) "Eu acho que ela vai estar maior." (7) "... não muito diferente... Ficaremos no <i>status quo</i> ." (8) "Eu a enxergo muito mais multidisciplinar... mais bem estruturada e diversificada..." (9) "... muito parecida com o que é hoje... ligeiramente maior, com faturamento maior." (10).

Fonte: Entrevistas

No curto prazo há um consenso da maioria visualizando-a maior e mais bem estruturada. No que diz respeito ao longo prazo, existe uma preocupação com relação ao papel dos familiares, no processo de sucessão e relacionamentos interpessoais, esta preocupação é compartilhada principalmente pelos fundadores e indivíduos da segunda geração.

Quadro 11 - Percepções das diferentes gerações da empresa com 100 anos.

<b>Como você enxergar a empresa daqui a cinco anos?</b>	
Fundadores	"... gostaria, mas isto depende de seus futuros administradores." (1). "Não consigo enxergar, mas gostaria..." (2).
Segunda Geração	"Eu sou otimista, mas eu não faço essas projeções..." (3) "... não consigo. Tem desafios muito grandes para a próxima geração." (4). "Não consigo. Tenho grandes preocupações depois da minha geração..." (5).
Terceira Geração	"... nunca parei para pensar nisso. Eu acredito que sim. Se tomarem as posturas que tem que tomar... Estruturar esta questão de sucessão." (6). "Consigo... a gente tem que investir em profissionais que a gente tenha confiança." (7) "Esta é a minha missão na empresa: ajudá-la a virar centenária, como meu avô pediu..." (8) "Eu vejo atuando no país inteiro..." (9) "... ela com 100 anos, já acho bem mais difícil... não sei como está se desenhando a

sucessão..." (10).
--------------------

Fonte: Entrevistas

Os entrevistados ainda foram questionados sobre quais os maiores desafios para a perpetuação da empresa e sobre os principais valores para garantir a manutenção da empresa no mercado. Os relatos estão apresentados nos Quadros 12 e 13. Através das abordagens das diferentes gerações, percebe-se que o maior desafio para a perpetuação da empresa no mercado é a própria família, seus relacionamentos e a estruturação do processo de sucessão (Quadro 10).

Quadro 12 - Percepções das diferentes gerações dos desafios para a perpetuação da empresa.

<b>Quais os maiores desafios para a perpetuação da empresa?</b>	
Fundadores	"A união de seus proprietários, os sócios." (1) "Trabalhar com honestidade, com afincamento e honestidade, amor." (2).
Segunda Geração	"É a boa formação e apoio para esta geração mais nova que vem." (3). "A superação dos sentimentos, dos egos particulares de cada um. Essas coisas de família." (4) "São a própria família - sentimentos, egos, ideias. A própria sucessão..." (5).
Terceira Geração	"Para chegar aos 100 anos tem que finalizar esta estruturação." (6); "... é a questão da relação profissional e família." (7); "Conflitos entre os sócios e sucessores/familiares colocam em risco a saúde e o futuro da empresa." (8); "Diálogo, transparência, planejamento, agilidade." (9); "... a adaptação a grande mudança de mercado que estamos tendo hoje em dia." (10).

Fonte: Entrevistas

Com relação aos principais valores para a manutenção da empresa no mercado, de acordo com o que está apresentado no Quadro 13, Respeito, Ética e Honestidade aparecem com maior frequência em todo o grupo de entrevistados.

Quadro 13 - Principais valores para manutenção da empresa no mercado.

<b>Quais valores são importantes para garantir a manutenção da empresa no mercado?</b>	
Fundadores	"União, respeito" (1) "Lealdade, honestidade, humildade." (2).
Segunda Geração	"Simplicidade, respeito." (3) "Disponibilidade, comprometimento." (4) "Respeito, ética, honestidade." (5).
Terceira Geração	"Respeito, transparência, alegria." (6); "Ética, transparência, comprometimento." (7); "Ética, excelência, confiança." (8); Respeito, ética, alegria, união." (9); "Ética, excelência." (10)

Fonte: Pesquisa.

Estes valores elencados pelos entrevistados podem ser relacionados ao fator Relações Sociais da Escala de Valores Relacionados ao Trabalho de Porto e Tamayo (2003), pois são valores que impactam nas relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade, como assim é definido este fator pelos autores.

Tendo em vista que a dimensão "Benevolência e Universalismo" está relacionada ao fator Relações Sociais e são hierarquicamente considerados pelos entrevistados, estes relatos corroboram com a estrutura hierárquica de valores identificada nesta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação à hierarquia dos valores relativos ao trabalho os resultados apresentados mostraram que a terceira geração acumula as dimensões de maior hierarquia das gerações anteriores.

Os fundadores da empresa tiveram a Segurança como dimensão de maior hierarquia, neste contexto pode-se inferir que o desejo de abrir seu próprio negócio teria como objetivo a estabilidade e independência financeira para a manutenção da empresa e da família, podendo proporcionar uma condição econômica e melhor qualidade de vida a seus descendentes.

Sendo tal objetivo atingido, a segunda geração não precisou se preocupar tanto com a dimensão Segurança e pode dar prioridade ao Universalismo e Benevolência, dimensão esta, que está em segundo lugar na ordem hierárquica dos fundadores da empresa.

A segunda geração pode então se preocupar mais com a promoção de bem-estar dos indivíduos que os rodeiam, compreender e ter mais tolerância com eles. Esta geração ainda teve a dimensão Conformidade na segunda posição hierárquica dos valores, o que pode ter corroborado para a manutenção dos valores, dos costumes e cultura da primeira geração, passando adiante para a próxima geração.

A terceira geração apresentou a dimensão Universalismo e Benevolência na primeira posição hierárquica dos valores relativos ao trabalho, igual à segunda geração. Entretanto, na terceira geração, a segunda posição hierárquica apresentada foi a dimensão Segurança, que é a dimensão mais valorizada na primeira geração.

Isto pode ser interpretado que esta geração não sente o ambiente tão seguro em relação ao futuro, o que pode ser resultado das percepções dos relacionamentos atribulados dos membros da segunda geração entre si e destes com a terceira geração, o que pode causar certa insegurança com relação ao futuro dos negócios e perpetuação da empresa.

A empresa que atualmente está sob o controle da segunda geração, não tem um plano de sucessão definido e claro, e isto pode colocar em risco sua sobrevivência. Este fato é percebido, principalmente, nos membros da terceira geração.

Ainda com relação à perenidade da empresa, outro fator periclitante é a qualidade dos relacionamentos familiares no ambiente organizacional, que de acordo com os membros da segunda geração são, geralmente, levados para o lado pessoal. Estas percepções corroboram com o que descreve a literatura sobre as empresas familiares, onde os atritos nas relações familiares impactam o desenvolvimento do negócio e sua perenidade.

Os valores relativos ao trabalho estão praticamente alinhados nas três gerações estudadas, como foi demonstrado. Desta forma, acredita-se que a convivência concomitante destas diferentes gerações não tenha tanto impacto na organização. Aqui fica uma oportunidade para estudos futuros, comparar os valores relativos ao trabalho com os valores organizacionais.

Outra possibilidade de pesquisas futuras seria verificar se a terceira geração de empresas familiares apresenta o padrão apresentado nesta pesquisa com relação à hierarquia dos valores relativos ao trabalho.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

- BELDI, Cássio; NIGRO, Henrique; KINOSHITA, Paulo; ZANNI, Pedro. **De herdeiro para herdeiro**: como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família. São Paulo: Gente, 2010.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**: poder, gestão e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CAMMAROSANO, Marília; SANTOS, Fernando C. A.; ROJAS, Francisco A. R. **Valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma organização brasileira**. RAE, São Paulo, v. 54, nº 4, jul-ago 2014, p. 445-457. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000400445&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000400445&script=sci_abstract&lng=pt)> Acesso em: 03 fev. 2020.
- CHIUZI, Rafael M.; PEIXOTO, Bruna R. G.; FUSARI, Giovana L. **Conflito de gerações nas organizações**: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. Temas em Psicologia, v. 19, nº 2, 2011, p. 579-590. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2020.
- DELFINO, Islania A. de L.; LAND, Aline G.; RUFINO, Walmir. **A relação entre valores pessoais e organizacionais em uma cooperativa comparados com os princípios do cooperativismo**. Gerais, Rev. Interinst. Psicol. Vol.3, nº1, Juiz de Fora, jul. 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202010000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008)> Acesso em: 08 fev. 2020.
- FREIRE, Patrícia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. **Processo de sucessão em empresa familiar**: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)**, São Paulo, v. 7, n. 3, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2020.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBER, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rev. Adm. Emp. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr. 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> Acesso em: 9 nov. 2019.
- GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações**: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- LAIMER, Claudionor G.; TONIAL, Renan B. **Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar**. Rev. Adm. IMED, 4(1), 2014, p. 123-140. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/269167090\\_Os\\_padroes\\_comportamentais\\_que\\_influenciam\\_na\\_longevidade\\_da\\_empresa\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/269167090_Os_padroes_comportamentais_que_influenciam_na_longevidade_da_empresa_familiar)> Acesso em: 05 mar. 2020.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012.
- NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

- PAIVA, Kely C. M.; DUTRA, Michelle R. S. **Valores organizacionais e valores do trabalho**: um estudo com operadores de call center. Cad. EBAPE.BR, v. 15, nº 1, Artigo 3, Rio de Janeiro, Jan./Mar.2017. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512017000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000100004)> Acesso em: 9 nov. 2019.
- PASQUALI, Luiz; ALVES, Amélia R. **Validação do Portraits Questionnaire** – PQ de Schwartz para o Brasil. Avaliação Psicológica, 2004, 3(2). pp 73-82. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v3n2/v3n2a02.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2020.
- PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 20, n. 49, abr. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em: 9 mar. 2020.
- PORTO, Juliana Barreiros; PILATI, Ronaldo. **Escala revisada de valores relativos ao trabalho** – EVT-R. Psicologia: Revisão e crítica, v.23, n.1, Porto Alegre, Jan/Abr 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prc/v23n1/a10v23n1.pdf>> Acesso em: 03 fev. 2020.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Escala de valores relativos ao trabalho** – EVT. Psicologia: Teoria e pesquisa, v.19, n. 2, Brasília, Mai-Ago 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n2/a06v19n2.pdf> > Acesso em: 03 fev. 2020.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos**. Psicologia: Reflexão & Crítica, v.19, nº 1, Porto Alegre, 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722006000100020](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722006000100020)> Acesso em: 09 fev. 2020.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Estrutura dos valores pessoais**: a relação entre valores gerais e laborais. Psicologia: Teoria e pesquisa, v.23, n. 1, Brasília, Jan-Mar. 2007. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v23n1/a08v23n1.pdf> > Acesso em: 03 fev. 2020.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Valores do Trabalho**. In: MATIAS SIQUEIRA, Mirlene Maria (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- REGHELIN COMAZZETTO, Letícia; PERRONE, Cláudia Maria; LEMOS VASCONCELLOS, Sílvio José; GONÇALVES, Julia. **A Geração Y no Mercado de Trabalho**: um estudo comparativo entre gerações. Psicologia Ciência e Profissão, vol. 36, núm. 1, janeiro-março, 2016, pp. 145-157 Conselho Federal de Psicologia Brasília, Brasil. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-932016000100145&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-932016000100145&script=sci_abstract&tlng=pt) > Acesso em: 9 nov. 2019.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHWARTZ, Shalom. H. **Universals in the content and structure of values**: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press, 1992. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=z9vHEy0osBAC&oi=fnd&pg=PA1&>



[dq=Universals+in+the+content+and+structure+of+values:+Theory+and+empirical+tests+in+20+countries.&ots=PhvAf2nUfA&sig=7BKx4XCX8mksbzAUksGzBBH1kyQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Universals%20in%20the%20content%20and%20structure%20of%20values%3A%20Theory%20and%20empirical%20tests%20in%2020%20countries.&f=false](https://www.researchgate.net/publication/338111111) > Acesso em: 11 jan. 2020.

SCHWARTZ, Shalom H. **An overview of the Schwartz theory of basic values.** Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). 2012. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/10687025.pdf> > Acesso em: 24 fev.2020.

SILVA, Marina da Cruz. **As relações geracionais no contexto familiar e social: revisitando o debate.** 18º REDOR. Recife, 24 a 27 de nov. 2014. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/index.php/18redor/18redor/paper/viewFile/2116/661> > Acesso em: 05 fev. 2020.

SILVA, Letícia S. da; PORTO, Juliana B.; PASCHOAL, Tatiane. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional.** XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro, 25 a 29 set. 2010. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/53/eor1215.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor1215.pdf) > Acesso em: 06 fev. 2020.

SOUZA, André L. C. de; SILVA, Joelma S.; PINTO, Francisco R. **Valores pessoais e comportamento profissional: um estudo com profissionais do secretariado.** Rev. Ciênc. Admin. Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-16, maio/ago. 2018. Disponível em: < <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/6834> > Acesso em: 9 nov. 2019.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa.** São Paulo: Editora Gente, 2011.

TAMAYO, Álvaro. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 23, n. especial, 2007, pp. 17-24. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf> > Acesso em: 3 fev. 2020.

TAMAYO, Álvaro. **Hierarquia dos valores transculturais e brasileiros.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 23, n. especial, 2007, pp. 07-15. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/02.pdf> > Acesso em: 3 fev. 2020.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Rev. adm. contemp. vol.7 no. 4 Curitiba Out./Dez. 2003. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf> > Acesso em: 09 fev. 2020.

WAIADNT, Claudiani; DAVEL, Eduardo. **Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 12, n. 2, jun. 2008. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a05v12n2.pdf> >. Acesso em: 9 mar. 2020.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso.** Barueri, SP: Manole, 2004.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção do psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.