

## **OS PRINCÍPIOS SISTÊMICOS NO ESTUDO DE EMPRESAS FAMILIARES**

**Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo**

*Universidade Católica de Brasília*

*tatiane.araujo@uniceub.br*

**Julia Sursis Bucher-Maluschke**

*Universidade Católica de Brasília*

*juliasursis@gmail.com*

**Janari da Silva Pedroso**

*Universidade Federal do Paraná*

*pedrosoufpa@gmail.com*

### **Resumo**

Este artigo apresenta um diálogo na perspectiva sistêmica entre a ciência da administração e a psicologia nos estudos das empresas familiares. Foram abordados os princípios da teoria geral dos sistemas, os pressupostos básicos humanistas da administração de empresas e os conceitos teóricos da psicologia organizacional e do trabalho. As análises foram organizadas em uma visão sistêmica interdisciplinar para contemplar o ambiente das empresas familiares, as realidades das famílias no âmbito gerencial. Conclui-se ser evidente a necessidade de estudar formas viáveis para uma atuação conjunta entre psicologia e administração que considere a interação e interdependência entre os subsistemas família e negócio nas empresas familiares.

*Palavras-Chave:* Teoria Sistêmica, Empresa Familiar, Psicologia Organizacional e do Trabalho.

### **Abstract**

This article presents a system perspective concerning the sciences of the administration and psychology in the study of family owned companies. The principles of general systems theory and humanistic basic assumptions of business administration and the theoretical concepts of organizational and work psychology have been addressed. These analyses have been organized in a systematic interdisciplinary methodology to evaluate the environment of the family companies and the realities of the families involved in the management function. It is clearly evident that there is a pressing need to study viable ways for a joint performance evaluation between psychology and administrative functions that considers the interaction and interdependence between these disciplines.

*Keywords:* System theory, Familiar Company, Organizational Psychology and of the Work.

## Introdução

A empresa familiar é entendida a partir de duas dimensões sistêmicas: a empresa e a família, que se relacionam e explicam sua funcionalidade e sustentabilidade enquanto instituição empresarial que visa à manutenção e reprodução de modos de sobrevivência. Acredita-se que os atores envolvidos são membros ativos que devem ser explicitados numa relação interdependente entre os diversos sistemas institucionais.

Normalmente, essa relação entre empresa e família gera conflitos nos dois níveis que se influenciam mutuamente. Osorio (2011) analisa que é natural as empresas procurarem consultoria para auxiliá-las em suas dificuldades de gestão, para que elas possam compreender que as questões humanas são tão importantes quanto as questões técnicas de gestão. Nas empresas familiares, os relacionamentos interpessoais tornam-se mais difíceis de manejar, e as questões relacionadas aos conflitos passam da dimensão familiar à empresarial – o que tem sido uma das causas do insucesso de muitas empresas ao longo de sua trajetória.

A opção pela abordagem sistêmica de Bertalanfy (1973) apoia uma análise interdisciplinar entre as teorias que explicam uma prática gerencial e as dinâmicas familiares. As empresas familiares compartilham de uma realidade pessoal e profissional que repercute tanto na família como na empresa. Strobino & Teixeira (2014) apresentam a necessidade de equilíbrio entre a relação trabalho-família. Sua pesquisa foi realizada com mulheres empreendedoras e demonstrou que um dos principais motivos que leva a mulher a empreender em um negócio próprio é a possibilidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional; porém, observou-se a dificuldade que essas mulheres têm de estabelecer as fronteiras entre o trabalho e a família e que isso impulsiona os conflitos.

Na empresa familiar, importa estudar os vínculos estabelecidos, as fronteiras dos subsistemas, os valores da família e da empresa, a cultura familiar e do negócio, os papéis

familiares e as funções empresariais, as questões de distribuição de poder e hierarquia, dentre outras realidades, para compreender as particularidades da empresa familiar.

Contemplar a realidade de um negócio familiar e isolar uma das vertentes – familiar e empresarial –, tratando-as de maneira separada, parece não ser uma opção efetiva. As temáticas que envolvem o estudo da família apresentam oportunidades para focar em questões cotidianas de seus indivíduos que, além de membros da família, também detêm realidades sociais. O foco não é explorar a dimensão pessoal e profissional isolada, mas um olhar sistêmico para abordar uma discussão sobre as relações sistêmicas entre família e empresa. Em muitas situações, a empresa familiar aparece como uma aliada ao desenvolvimento de uma situação financeira mais adequada ao bom funcionamento da família.

#### Ciência da Administração e Psicologia

A dimensão de gestão das empresas está amparada nos princípios da ciência da Administração. Os primeiros estudos nesta área datam da década de 20 do século XX e foram oriundos das engenharias impulsionadas pela Revolução Industrial. Esses estudos tinham uma visão linear e positivista para identificar meios que levassem a um aumento de produtividade. Os trabalhos de Taylor, Fayol, Ford e Weber entendiam que as dimensões da linha de produção podiam auxiliar na administração das questões operacionais das empresas (Jones, 2010; Lacombe, 2009; Motta & Vasconcelos, 2008).

Os autores das abordagens clássicas da administração supracitados elucidavam questões como o aumento da produtividade no uso de métodos e meios de racionalização do trabalho, seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas, fragmentação e hierarquização do trabalho. Acreditavam que o controle de tempos e movimentos melhorava a eficiência do trabalhador e propuseram que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples, facilitando a racionalização e padronização do trabalho (Motta &

Vasconcelos, 2008; Matos & Pires, 2006). Desse modo, os incentivos salariais e prêmios eram práticas para que as pessoas pudessem ser motivadas, como sugere o termo “*homo economicus*” (Matos & Pires, 2006).

A crítica da ciência da administração a partir das ciências sociais elucidava a necessidade de humanização dos processos produtivos. Considerar o humano nos contextos empresariais e supô-los como fonte de demandas administrativas foi uma mudança na concepção dada aos trabalhadores no contexto industrial, que implicou uma mudança de homem econômico, motivada por incentivos unicamente financeiros, para homem social, com necessidades motivacionais voltadas para suas relações sociais (Lacombe, 2009; Robbins, 2006).

Ressalta-se a contribuição da psicologia com Elton Mayo, Maslow, Lewin, da Escola das Relações Humanas (Motta & Vasconcelos, 2008, Jones, 2012, Robbins, 2006) nas análises sobre o trabalho. Eles afirmavam que trabalhadores mais satisfeitos poderiam representar ganhos ao processo produtivo das empresas. Verifica-se uma mudança nas concepções sobre os indivíduos no ambiente de trabalho, em especial, em suas relações de grupo e nos aspectos que geram motivação para realização das atividades.

Há também as contribuições das teorias da psicologia social e do trabalho sobre gestão de pessoas, traço e estilos de liderança; mas podem não ser suficientes para abarcar todas as dimensões da empresa familiar. Esses estudos consideram o conceito de colaborador, ou seja, indivíduo contratado para o desenvolvimento de uma função, e vínculo empregatício. No caso das empresas familiares, essa realidade não é nítida e unicamente da vertente profissional de subordinado-chefe. Nelas estão presentes ainda as funções de marido-esposa, pai-filho, etc.

As escolas sistêmicas na administração problematizam as interações humanas e as dinâmicas dos grupos, a comunicação e relação com as empresas e o meio social. Baseadas

nos princípios sistêmicos de Von Bertalanffy, os autores sistêmicos afirmam que toda empresa está inserida em um sistema social maior com mútuas interações. Assim, controlar os aspectos internos não seria suficiente para definir as melhores estratégias de competitividade e sustentabilidade do negócio, incluindo as questões voltadas aos recursos humanos (Oliveira, 2013; Capra, 2006; Lacombe, 2009).

A teoria sistêmica compreende que a família é um sistema inserido em outro sistema maior, que ela é impactada e gera impactos na sociedade e que seus membros são parte ativa desse sistema (Nichols & Schwartz, 1998). As situações de conflito no ambiente profissional como no ambiente familiar podem ser de difícil distinção e separação (Osorio, 2011). Se a família depende de que a dimensão familiar e a do trabalho funcionem da melhor forma possível, pelo grau de envolvimento e dependência em relação a seus resultados financeiros, por exemplo, cabe à família o desafio de buscar instrumentos de conciliação menos conflituosa.

No campo de estudo da psicologia, a proposta que melhor aderiu aos insumos propostos pela Teoria Geral dos Sistemas foi a Abordagem Sistêmica, tendo sua atuação mais enfática na Terapia Familiar. Minuchin; Nichols & Lee (2009) dizem que os pioneiros da terapia familiar ensinaram a direcionar um olhar sistêmico sobre a família e ver além das dimensões individuais, percebendo os padrões que fazem dela uma família. Percebe-se nitidamente o princípio da totalidade, compreendendo, portanto, que a família é um sistema.

O olhar de Minuchin; Nichols & Lee (2009) parte da ideia de que as vidas das pessoas são inextricavelmente entrelaçadas. A família é um sistema, um todo em que as partes transcendem sua individualização em função dele. Assim, eles viam a unidade do sistema ao expandir o foco das personalidades e, então, acessavam o todo.

A leitura da família como sistema deve abranger as várias contribuições dos autores sistêmicos e de pressupostos para o exercício da terapia familiar. Isso porque a família é um

grupo natural que desenvolve padrões de interação que constituem sua estrutura e governam seu funcionamento. A estrutura estabelecida resulta na viabilidade do sistema em suas funções de apoio à individualização, bem como no desenvolvimento do sentido de pertinência da família (Minuchin & Fishman, 1995).

Andolfi (1981) descreve a família como um sistema em constante transformação que oscila de homeostase para necessidade de transformação. É também um sistema ativo e autorregulado por suas regras e pela adaptação das mesmas, dada a necessidade de mudança. E, por fim, um sistema aberto em constante troca com o ambiente.

Minuchin (1982) ressalta que a família se apresenta como uma organização de apoio, proteção, limites e socialização dos elementos que a compõem. Por sua vez, a família convive com mudanças de valores, padrões éticos, econômicos, políticos e ideológicos, de forma a acompanhar as mudanças sociais, garantindo, assim, a manutenção de sua estabilidade.

A família é resultante da união entre os membros que a compõem e que, para coexistirem, formam grupos. Mais do que a soma de seus indivíduos, existe tendo vida própria, vida de relação entre as pessoas, e deve ser compreendida a partir de um contexto mais amplo, do qual ela se torna um subsistema. Assim, sendo componente de um sistema e tendo outros subsistemas, a família age como uma entidade capaz de organizar e estruturar as interações humanas, criando um ambiente de convivência entre individualização e pertença, sendo essencial na formação de novos sistemas familiares (Minuchin & Fishman, 2003).

Vale reforçar que é no interior da família que seus membros desenvolvem suas habilidades sociais. Aprendendo a lidar com as diferenças, com a singularidade, as necessidades individuais, a lidar com a autoridade, a desenvolver tolerância e lidar com as frustrações, aprendem a importância do compromisso e da negação, do respeito às regras. Todos esses elementos os preparam para uma aceitação no nível social mais amplo das normas e das leis (Bucher-Maluschke, 2003).

O olhar sistêmico dos psicólogos sobre a família busca analisar sua estrutura e dinâmica de funcionamento para uma melhor compreensão dos detalhes que a caracterizam. No âmbito da empresa familiar, essa abordagem pode evidenciar a interação entre o subsistema família e o subsistema empresa inseridos em um ambiente maior. Uma família que compartilha a vida profissional e pessoal pode enfrentar questões específicas de desafios que resulte em consequências indesejadas tanto na família quanto na empresa. Tais consequências podem repercutir na inserção social dos familiares e no desenvolvimento sustentável do negócio perante o mercado.

### Os princípios sistêmicos

Os princípios sistêmicos foram apresentados na Teoria Geral dos Sistemas. A teoria sistêmica entende os grupos humanos ou uma instituição como um sistema aberto. Bertalanffy (1973) definiu sistema como sendo “um complexo de elementos em interação” (p.62). Ressaltou ainda que “os sistemas podem ser definidos por famílias de equações diferenciais (...) e podem ser encontradas muitas propriedades importantes dos sistemas em casos gerais e mais especiais” (p.62).

A Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy indicou alguns pressupostos e orientações básicas que fundamentam sua teoria. Existe uma tendência para a interação nos campos das ciências naturais e sociais que orientem para uma teoria dos sistemas, com o objetivo de desenvolver princípios unificadores que atravessem verticalmente as particularidades das diversas ciências as aproximando, o que poderia resultar em uma integração na educação científica (Bertalanffy, 1973).

A partir da Teoria Geral dos Sistemas, alguns princípios usados pela biologia poderiam ser aplicados da mesma forma à física, à química, à psicologia, às organizações sociais, dentre outros, variando a forma de aplicação conforme características específicas dos sistemas em estudo (Lacombe, 2009). Os ramos de estudo, anteriormente altamente

fracionados, passavam a ter possibilidades reais de trocas e buscas por bases comuns. Evidenciou-se a necessidade de estudos interdisciplinares, capazes de olhar um mesmo fenômeno sob óticas diferenciadas e não necessariamente excludentes (Motta & Vasconcelos, 2008).

Vasconcelos (2008) evidencia a interação como sendo mais um dos pontos que caracterizam a teoria geral dos sistemas. A relação entre os componentes do sistema o caracteriza como entidade, distinguindo-o de uma simples aglomeração de partes independentes umas das outras. Essa interdependência emprega as noções sobre o modo como as partes se impactam. Surge, portanto, as noções de não-unilateralidade e bidirecionalidade, também chamada de circularidade ou causalidade circular.

#### A Escola Sistêmica na Administração

A abordagem sistêmica dá ênfase à visualização das organizações como um todo integrado (Lacombe, 2009). Oliveira (2009) diz que as mudanças provocadas pelo surgimento da abordagem sistêmica no estudo da administração das organizações embasaram-se em três razões principais. A primeira razão é a integração de todas as abordagens da administração até então estudadas, a segunda razão trata da visualização das organizações no contexto ecológico, e a terceira razão está na necessidade de melhor tratamento do todo e das partes das questões administrativas da organização.

Capra (2006) relata que Bogdanov foi o primeiro a tentar chegar a uma formulação sistemática dos princípios de organização que operam em sistemas vivos e não vivos. A ideia central de Bogdanov foi a de formular uma “ciência universal da organização”. Definiu forma organizacional como a “totalidade de conexões entre elementos sistêmicos”, que é praticamente idêntica à definição contemporânea de padrão de organização, e distinguiu três tipos de sistemas: complexos organizados, nos quais o todo é maior que a soma de suas partes; complexos desorganizados, nos quais o todo é menor que a soma de suas partes; e

complexos neutros, nos quais as atividades organizadoras e desorganizadoras se cancelam mutuamente.

Os sistemas abertos possuem algumas características em comum que foram elencadas por Katz & Kahn (1978) na qual dizem respeito à questão da energia e seu processamento e que podem ser aplicadas ao contexto das organizações. A primeira característica é a importação de energia, os sistemas abertos recebem insumos, *inputs*, do ambiente; em seguida, o processamento, o sistema processa e transforma o insumo recebido; o *output*, após ser processado o *input* é devolvido ao ambiente; e, então, os ciclos de eventos, a energia colocada no ambiente retorna ao sistema para a repetição de seus ciclos de eventos.

A entropia negativa também é uma das características abordadas por Katz & Kahn (1978), é observada a busca da sobrevivência, os sistemas abertos tendem à homogeneização e, finalmente, à morte. A organização, porém, por meio da reposição qualitativa de energia, pode resistir ao processo entrópico. Santos (2006) ressalva que a entropia, na proposição dos princípios da termodinâmica, afere a desordem de um sistema, por conseguinte, a entropia negativa afere a ordem do sistema. A segunda lei da termodinâmica indica um universo, compreendido como um enorme e finito sistema isolado que aloja sistemas menores, em constante equilíbrio (Oliveira & Dechoum, 2003).

As últimas características elencadas por Katz & Kahn (1978) são: A Informação como insumo, *feedback* negativo e processo de codificação – informação como input importante para maior conhecimento do ambiente. A importância do feedback para corrigir os ciclos e o processo de codificação para otimizar o recebimento da informação com qualidade para o sistema. Estado estável e homeostase dinâmica – para impedir o processo entrópico, o sistema busca relação constante entre exportação e importação de energia que o leve a expansão. Diferenciação – Em virtude da entropia negativa, os sistemas mudam sua

direção e buscam a diferenciação. Equifinalidade – não existe uma única maneira correta para situação estável do sistema.

As organizações direcionam as condições para tomada de decisão sujeita à sua interação com o ambiente, na realidade de sistema aberto. As características citadas acima podem indicar a estrutura de funcionamento das empresas, seu conjunto de crenças, as regras de conduta, relacionamento interpessoal e outros aspectos que a caracterizam. Ao aprofundar a análise dos conceitos da entropia aplicados aos sistemas biológicos, a realidade psíquica e as organizações sociais, Santos (2006) pressupõe que as emoções positivas ou negativas geram efeitos na mente humana e podem ser difundidas nas interações em grupos sociais. As organizações produtivas são impactadas pela entropia à medida que a entropia interna, ou seja, a desordem na organização, pode ocorrer em diminuição da sua capacidade produtiva, afetando sua eficiência, eficácia e efetividade.

Para o autor, a entropia pode aparecer nas empresas nas seguintes formas: entropia cratológica ou política, relacionada ao poder; entropia das emoções, abrangendo o clima organizacional; entropia contábil financeira, relacionada à organização dos aspectos financeiros e contábeis; entropia estrutural, considerando a estrutura material, humana e física; e entropia operacional, relacionada aos mecanismos operacionais para garantir os meios e os fins da organização.

Os princípios sistêmicos supracitados reforçam o contexto complexo das organizações e a necessidade de buscar uma gestão organizacional voltada para uma estrutura de funcionamento integrada e direcionada à otimização dos resultados finais.

#### A Empresa Familiar

As empresas familiares têm sido uma oportunidade de fomentar negócios em prol da estabilidade familiar e se apresenta como uma alternativa frente aos eventos de difícil previsão, como o desemprego. Para estar à frente de um negócio, é necessário observar

algumas características pertinentes ao empreendedor, como a necessidade de realização profissional, a disposição para assumir riscos, a autoconfiança e a necessidade de refúgio ou do país de origem, ou corporativo, dentre outros motivos (Longenecker; Moore & Petty, 1997).

O negócio familiar aparece como uma das oportunidades para o empreendedorismo no mundo dos negócios. Assim como um embrião, que inicialmente se desenvolve no seio da mãe, uma empresa familiar sai do corpo da família e, num processo similar ao do embrião de separação/individuação dos seres humanos, as empresas adquirem sua identidade própria, mas não abandonam as características que lembram sua matriz de origem. Os vínculos institucionais do negócio familiar se assemelham aos vínculos dos indivíduos com seus respectivos pais (Osorio, 2011).

O negócio familiar apresenta-se como um ambiente de possibilidades de ações empreendedoras que possibilitem mais autonomia e ganhos para os membros que a compõem. Por outro lado, exige deles uma alta capacidade para superar as adversidades para a manutenção da família e da empresa. Nessa ótica, a empresa familiar faz do próprio nome uma marca reconhecida e, nesse momento, funde aspectos familiares e empresariais (Palomo, 2002).

Algumas características básicas da empresa familiar são elencadas por Oliveira (2013), sendo elas: forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamento e decisões na empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; exigência de dedicação; postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade; dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais ao emocional; e

jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Porém, observa-se que tais características mesclam riscos e benefícios e indicam alguns pontos de atenção quando se trata da empresa familiar. Palomo (2002) afirma que, mesmo levando em conta os benefícios que a empresa familiar pode trazer, há que se considerar o risco assumido e os desafios que surgem a partir do seu estabelecimento, os quais exigem uma postura empreendedora que extrapole a decisão inicial de sua concepção. A partir do momento que o negócio é iniciado, outras demandas surgem, sendo imperiosa uma nova postura dos indivíduos envolvidos para o bom desenvolvimento ou sucesso do negócio.

Osório (2011) apresenta uma análise quanto à evolução da empresa familiar e afirma que, no processo evolutivo, em alguns momentos a dimensão familiar ou a empresarial pode ser empobrecida ou enriquecida em detrimento da outra. No momento da constituição da empresa, na fase de idealização do negócio, o crescimento da empresa pode ocorrer à custa de um empobrecimento da identidade da família. O contrário também poderá acontecer quando a empresa estiver procurando lugar no seu organograma para todos os membros da família, mesmo nos casos em que as qualificações pessoais não sejam suficientes às demandas empresariais. Neste caso, a empresa poderá não crescer por priorizar o sistema hierárquico familiar. Há ainda situações em que, por inadequada percepção das fronteiras entre família/empresa, ambas possam vir a empobrecer em detrimento dos conflitos.

Pode-se observar que, nessas concepções, o cotidiano profissional dos membros que compõem a empresa familiar – seja ela do porte que for – está em diálogo com as estruturas familiares que as fundamentam enquanto indivíduos. Corroborando com Osório (2011), é desejável que tanto a realidade familiar quanto a realidade empresarial consigam perceber os benefícios dessa associação, como o desenvolvimento material e o bem-estar da

família. Família e empresa poderão crescer juntas, na soma dos esforços e das competências de seus membros. Pode ainda ser construído um clima solidário, mobilizado pelo contato entre pessoas próximas, que pode gerar maior prazer no desenvolvimento do trabalho.

### **Considerações Finais**

As empresas familiares ocupam um espaço importante na economia do Brasil. Segundo pesquisa realizada em 2012 pelo Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as empresas familiares representam cerca de 90% das empresas brasileiras – o que as insere num lugar de peso frente à formação do Produto Interno Bruto (PIB).

As dimensões que interligam os sistemas familiares e empresariais de empresas familiares conotam a existência de trocas intensas desses sistemas. Essas trocas podem, por exemplo, apresentar situações em que a definição das atribuições dos membros da família, tanto em um ambiente quanto no outro, acabe considerando uma influência ativa entre eles.

As empresas familiares têm, em seu cotidiano, um conjunto de desafios que resultem na estabilidade do lar e da empresa. Essa realidade complexa exige estratégias e investimento por parte dos envolvidos. Com todo esse contexto, os sócios, parentes, procuram auxílio de consultorias externas que os auxiliem frente a esses desafios. Porém, abordar apenas os aspectos da realidade empresarial não é suficiente para tratar o todo evidente nas relações dessas empresas.

As bases e princípios sistêmicos podem indicar uma linha de compreensão com as dimensões envolvidas nas relações familiares e empresariais. Considerar que existe uma empresa e uma família e que ambas precisam desenvolver estratégias para sua sobrevivência é um importante ponto de partida para o acompanhamento de famílias em realidade conjunta empresarial.

Uma abordagem interdisciplinar que dialogue entre as questões de gestão dos negócios, por meio da ciência da administração e de funcionamento familiar, através da abordagem sistêmica na psicologia, pode ajudar as empresas que necessitam buscar alternativas para continuarem a se desenvolver.

Na abordagem sistêmica, algumas ferramentas podem ser viáveis para compreender e auxiliar as famílias. Uma delas é o estudo dos ciclos de vida, e outra é a utilização do genograma para compreender as relações e a dinâmica de funcionamento dos lares. Por outro lado, o estudo dos ciclos de vida empresarial e a compreensão da estrutura empresarial em termos de hierarquia e distribuição de responsabilidades, evidenciadas através de seu organograma, em uma leitura sistêmica, pode ser uma ferramenta para o diagnóstico das questões de funcionamento empresarial.

O diálogo entre a Psicologia e a Administração já se fez viável e trouxe grandes benefícios ao processo de humanização do trabalho, resultando em ganhos tanto para o trabalhador quanto para os resultados empresariais. O olhar do todo sistêmico, dialogando trabalho e família, no caso das empresas familiares, em uma ação conjunta entre consultores e terapeutas, pode indicar práticas viáveis de acompanhamento de empresas familiares.

Evidencia-se a necessidade de uma articulação entre as técnicas adotadas por consultores e terapeutas que possam dar um melhor embasamento para utilização de metodologias consolidadas no mercado – como o *coaching*, as consultorias especializadas em profissionalização, gestão de carreira, sucessão familiar e atendimentos terapêuticos familiares.

Seria válido evoluir na busca por modelos específicos para os casais em atuação empresarial conjunta nos quais pudessem ser abordados conceitos sistêmicos como, por exemplo, delimitação de fronteiras, desenvolvimento de regras específicas para o negócio e a

---

família, maior controle dos *inputs*, busca pela entropia psíquica e organizacional e definição clara de hierarquias e tarefas conjuntamente com programas de avaliação dos resultados.

Indicar novas metodologias, interdisciplinares, para o atendimento de famílias que compartilham de uma realidade empresarial, capazes de acompanhar as mudanças contextuais e auxiliá-las no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é uma necessidade presente no século XXI e um desafio para especialistas da área. Daí a demanda por pesquisas que busquem alternativas epistemológicas e metodológicas para as empresas familiares.

### Referências

- Andolfi, M., Agnelo, C., & Saccu, C. (1995). *O casal em crise*. São Paulo: Summus Editorial.
- Bertalanffy, L. V. (1973). *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Bucher-Maluschke, J. S. (2003). Relações Conjugais em Transformação e Sofrimento Psíquico numa Sociedade em Transição. In I. I. Costa, A. F. Holanda, F. d. Martins, & M. I. Tarufi, *Ética, Linguagem e Sofrimento* (pp. 295-307). Brasília: Gráfica e Editora Positiva.
- Capra, F. (2006). *A Teia da Vida*. São Paulo: Cultrix.
- Gareth, J. R. (2010). *A Teoria da Organizações*. São Paulo: Pearson.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. United States of America: Wiley.
- Lacombe, F. J. (2009). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Longenecker, J. G.; Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Minuchin, S. (1982). *Famílias: funcionamento e tratamento*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Minuchin, S., & Fishman, H. C. (1995). *A Cura da Família*. Porto Alegre: Artmed.
- Minuchin, S., & Fishman, H. C. (2003). *Técnicas de Terapia Familiar*. Porto Alegre: Artmed.
- Minuchin, S.; Nichols, M. P., & Lee, W. Y. (2009). *Família e Casais: do sintoma ao sistema*. São Paulo: Artmed.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2008). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cegaenge Learning.
- Nichols, M. P., & Schwartz, R. C. (1998). *Terapia familiar: Conceitos e métodos*. Porto Alegre, RS: Artmed.

- Oliveira, D. d. (2009). *Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, P. M. D. (2013). *Teorias Sistêmicas e Organicidade: uma proposta de estrutura organizacional para o ifba campus vitória da conquista*. Acesso em 17 de julho de 2013, disponível em [http://www.conquista.ifba.edu.br/attachments/Paulo%20Marinho%20-%20TEORIA%20SIST%3%8AMICA%20E%20ORGANICIDADE%20\\_artigo%20V1\\_%203\\_.pdf](http://www.conquista.ifba.edu.br/attachments/Paulo%20Marinho%20-%20TEORIA%20SIST%3%8AMICA%20E%20ORGANICIDADE%20_artigo%20V1_%203_.pdf)
- Oliveira, P. M., & Dechoum, K. (2003). Facilitando a compreensão da segunda lei da termodinâmica. *Revista Brasileira de Ensino de Física*, 25, 359-363. Acesso em 10 de setembro de 2014, disponível em [http://www.sbfisica.org.br/rbef/pdf/v25\\_359.pdf](http://www.sbfisica.org.br/rbef/pdf/v25_359.pdf)
- Osório, L. C. (2011). Atendendo a Empresa Familiar. In L. C. Osório, & M. E. Valle, *Manual de Terapia Familiar* (Vol. II, p. 121 a 134). Porto Alegre: Artmed.
- Palomo, K. G. S. (2002). *Laços de Sangue na Empresa*. Ilhéus: Editora da UESC.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, J. O. (2006). Entropia Psíquica e Educação das Emoções. Conferência proferida no XXVI Congresso Latino Americano de Análise Transacional. Acesso em 11 de setembro de 2014, disponível em <http://www.castroalves.br/drjair/artigodrjair.php>
- Sebrae. (2014). O Jornal de Hoje. Acesso de 06 de agosto de 2014, disponível em <http://jornaldehoje.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-as-empresas-familiares-sao-90-do-total/>
- Strobino, M. R. C., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo Feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de materiais de construção da cidade de Curitiba. *Revista da Administração*, 49, 59-76.

---

Vasconcelos, M. J. E. (2008). *Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência*.

Campinas: Editora Papyrus.