

***A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS FAMILIARES  
BRASILEIRAS***

*MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN BRAZILIAN FAMILY BUSINESSES*

Área temática: Temas transversais

GONÇALVES, Evellin Oikawa Barros<sup>1</sup>  
UNESP – câmpus de Jaboticabal  
GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia<sup>2</sup>  
UNESP – câmpus de Jaboticabal  
ARROYO, Cristiane Sonia<sup>3</sup>  
USP – câmpus de Ribeirão Preto  
PRATES, Glaucia Aparecida<sup>4</sup>  
UNESP – câmpus de Itapeva  
GALLI, Rafael Altafin<sup>5</sup>  
IFSP - câmpus de Sertãozinho

**RESUMO**

O objetivo é identificar como o processo de gestão de pessoas vem sendo executado nas empresas familiares, tendo como finalidade identificar os pontos fortes e fracos evidenciando cinco subsistemas de Recursos Humanos (RH): Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Benefícios e Gestão de Carreira. O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa aplicada de caráter descritivo com abordagem quantitativa, utilizando como método de pesquisa o levantamento de dados, tendo como objetivo desenvolver as categorias analisadas: caracterização geral da empresa (identificar as configurações das gestões estratégica, tática e operacional), subsistemas desenvolvidos pela empresa (identificar técnicas e condutas de aplicação dos subsistemas), perfil do respondente e campo opcional (identificar as impressões qualitativas dos respondentes). O resultado deste trabalho foi obtido através de 202 respostas pelo Google Forms e indicam as oscilações no desenvolvimento dos subsistemas de gestão de pessoas e consequente insatisfação dos funcionários, através de suas respectivas respostas.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, Subsistemas, Empresas familiares.

**ABSTRACT**

The objective is to identify how the people management process has been carried out in family businesses, with the aim of identifying strengths and highlighting five Human Resources (HR) subsystems: Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Assessment, Compensation and Benefits and Career Management. The work was developed through an applied research of a descriptive nature with a quantitative approach, using data collection as a

---

<sup>1</sup> [evellin.goncalves@unesp.br](mailto:evellin.goncalves@unesp.br) – UNESP câmpus de Jaboticabal – Graduada em Administração

<sup>2</sup> [lesley.attadia@unesp.br](mailto:lesley.attadia@unesp.br) – UNESP câmpus de Jaboticabal – Doutora em Administração

<sup>3</sup> [csarroyo@terra.com.br](mailto:csarroyo@terra.com.br) – USP câmpus de Ribeirão Preto – Doutora em Administração

<sup>4</sup> [g.prates@unesp.br](mailto:g.prates@unesp.br) – UNESP câmpus de Itapeva – Doutora em Engenharia de Produção

<sup>5</sup> [rafaelaltafin@hotmail.com](mailto:rafaelaltafin@hotmail.com) – IFSP câmpus de Sertãozinho – Mestre em Direito

research method, with the objective of developing the following categories: general characterization of the company (identifying the configurations of strategic, tactical and operational management) , subsystems detected by the company (identify subsystem application techniques and conduct), respondent profile and optional field (identify the qualitative impressions of respondents). The result of this work was obtained through 202 responses by Google Forms and indicates the oscillations in the development of people management subsystems and consequent employee dissatisfaction, through their respective answers.

**Keywords:** Human Resources, Subsystems, Family businesses.

## 1 INTRODUÇÃO

Recursos humanos é uma área sensível às situações que surgem no sistema social, adaptando-se à construção da história das relações de trabalho, procurando atender às demandas das organizações cada vez mais complexas e proativas. Com o tempo, as empresas passaram a demandar maior envolvimento de seus colaboradores, tornando-os parte de seu processo. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de possibilitar o desempenho eficiente dos colaboradores, ao mesmo passo em que a empresa representa um recurso utilizado pelos mesmos a fim de alcançarem seus objetivos individuais ligados ou não ao trabalho (CHIAVENATO, 2002; SISNANDE, 2021).

Fischer (2002) defende que as pessoas são recursos estratégicos, que possibilitam a dinamização da empresa, garantindo sua competitividade através de uma aprendizagem constante (VARZONI; AMORIM, 2021). Como resultado da globalização, a área de RH precisou ser mais flexível e inovadora, priorizando os resultados obtidos no conjunto de seus subsistemas, que respondem individualmente por cada uma das funções dessa área (MARRAS, 2000; FREITAS et al, 2022).

O sistema de gestão de recursos humanos é formado por subsistemas que possibilitam atingir melhores resultados no desempenho organizacional, promovendo oportunidades, autonomia e competências aos funcionários, podendo essas serem utilizadas em benefício da organização (DE BRITO; DE OLIVEIRA, 2016).

Para fins deste artigo, consideramos apenas os seguintes subsistemas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho e gestão de carreira. Os subsistemas são determinados pela filosofia de cada empresa, adotando a necessária flexibilidade e adaptando-se aos objetivos organizacionais (DO NASCIMENTO et al. 2021). Através de revisões bibliográficas e um estudo quantitativo, identificamos os subsistemas que mais se destacam nas empresas familiares.

A empresa é considerada familiar quando historicamente é vinculada a uma família e, desde sua origem, a sua administração é ocupada pelos membros familiares. Precedente a manutenção da família na estrutura da empresa, é constatada familiar fundamentalmente quando o relacionamento empresarial é guiado por variáveis como tempo de casa, dedicação e afeição (GALLI et al., 2021).

Quadro 1: Forças e Fraquezas das Empresas Familiares

FORÇAS	FRAQUEZAS
Lealdade	Promoções por nepotismo
Comunicação e sistema de decisão facilitados	Conflitos entre interesses familiares e organizacionais
Maior humanismo nas relações	Apropriação de recursos organizacionais
Influência da família nas relações sociais	Forte resistência à modernização

Fonte: Elaboração própria com base em Lodi (1998)

A empresa familiar é um dos mais significativos pilares da economia em praticamente todos os países. As maiores corporações mundiais são frutos de empresas familiares e, mesmo as que não se enquadram em empresas familiares, possuem referências do tipo familiar em suas operações.

Embora haja uma variedade de estudos que comprovam a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, as empresas familiares ainda encontram dificuldades em desenvolver os seus subsistemas. A falta de aptidão em conduzir as práticas de gestão de recursos humanos por parte do proprietário-dirigente, interfere negativamente na estratégia da empresa, pela falta de conexão com as funções do colaborador, dificultando assim, o seu desempenho (MAZZAROL, 2003; MALTA; MACHADO; FISCHER, 2017).

Dentro do contexto apresentado, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como as empresas familiares vêm articulando o processo de gestão de pessoas?

A partir do problema de pesquisa, apresenta-se o seguinte objetivo geral: identificar como o processo de gestão de pessoas vem sendo articulado pelas empresas familiares, tendo como referência o ponto de vista dos gestores que atuam nessas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo está estruturada a revisão teórica que conduziu o estudo e proporcionou a sustentação argumentativa. Deste modo, o capítulo está subdividido em Empresas Familiares e Gestão de Pessoas, os quais se relacionam complementarmente, através de conceitos apresentados por autores/pesquisadores da área de gestão de pessoas.

### 2.1. Empresas Familiares

Considerando que o campo de estudo sobre empresas familiares é relativamente recente, neste subitem serão desenvolvidos principais tópicos para melhor contextualização deste tema do ponto de vista acadêmico

#### 2.1.1. Definição e Características

As definições de empresas familiares não são unânimes e uma das mais tradicionais é fornecida por Donelley (1967, p. 1), para quem uma empresa é considerada familiar quando por pelo menos duas gerações tenha estado ligada a uma mesma família e quando essa ligação exerce influência sobre as diretrizes, interesses e objetivos da família. Essa relação pode ser identificada quando houver uma ou mais das condições a seguir: 1) a relação familiar é um dos fatores ao determinar a sucessão empresarial; 2) esposas e filhos podem estar no Conselho de Administração; 3) os principais valores institucionais estão associados a família e sua tradição.

Uma empresa é definida como familiar quando simultaneamente encontra-se em três situações: 1) a empresa é propriedade de uma família; 2) a estratégia da empresa é determinada

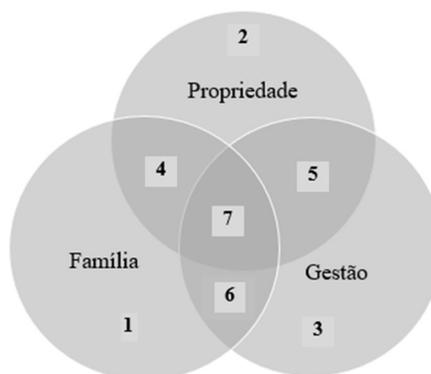
pela família; 3) a administração da empresa é conduzida pela família, incluindo os membros na diretoria (SOUZA; FONSECA, 2019). Uma empresa é familiar quando é estabelecido um elo entre a empresa e a família ultrapassando o interesse econômico e tendo como fundamento os valores que os membros da família consideram válidos, muitas vezes transmitidos às gerações seguintes (FLORIANI; RODRIGUES, 2000; SISNANDE, 2021).

Tagiuri e Davis (1996) definem uma empresa como familiar, quando dois ou mais membros pertencentes a uma mesma família, influenciam a administração da empresa, por meio de laços de parentesco, usufruindo de seus direitos de propriedade sobre o empreendimento (OKUBO, 2020). Através dessa definição, os autores apresentam o clássico modelo de três círculos, relacionado por meio de sobreposições, família, gestão e propriedade.

### 2.1.2. Modelo dos 3 círculos (dinâmica da empresa)

Visando analisar os conflitos interpessoais, limites em empresas familiares e equacionar as características dessas empresas, Gersick et al. (1997) criaram um modelo de desenvolvimento tridimensional, que compreende a existência de três subsistemas independentes (família, gestão e propriedade), cada qual com suas particularidades e organizações distintas, capazes de, quando sobrepostos, indicar caminhos para novas estratégias (VELLOSO, 2012; SISNANDE, 2021)

Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Elaboração própria, baseada em Gersick et al. (1997)

Descrição da figura: 1- Familiares não gestores e não proprietários; 2- Proprietários não gestores e não familiares; 3- Gestores não familiares e não proprietários; 4- Proprietários familiares não gestores; 5- Gestores proprietários não familiares; 6- Gestores familiares não proprietários; 7- Gestores familiares proprietários.

Este modelo permite explicar os diferentes papéis na relação empresa-família além de indicar que qualquer pessoa pode ser alocada em uma das intersecções, de acordo com a sua função de superposição dos círculos. Apesar disso, o modelo apresenta uma limitação: é incapaz de permitir analisar ao longo do tempo, a trajetória dinâmica das empresas familiares (GONÇALVES, DE OLIVEIRA LIMA; CAVALCANTI, 2021).

### 2.1.3. Profissionalização

A fim de formalizar os processos, auxiliar na estrutura da empresa, adotar práticas administrativas mais racionais e substituir métodos intuitivos por métodos interpessoais, tem-se a profissionalização. (LODI, 1998; OKUBO, 2020). Esse conceito vem se desenvolvendo nas empresas familiares, visando o envolvimento familiar na organização e a contratação de gestores não familiares, resultando em uma eficiente profissionalização na gestão empresarial (OKUBO, 2020).

Importante ressaltar que esse processo de transição, pode impactar na organização quando mal orientado, devido a forte relação entre sócios e herdeiros, podendo culminar em problemas na hierarquia e na confiança entre os membros familiares, impactando negativamente no processo de profissionalização (OKUBO, 2020). Com o propósito de evitar que os traços culturais das empresas familiares sejam mal interpretados, a profissionalização também pode abranger treinamento formal dos gestores internos e externos à família (GONÇALVES, 2021).

## 2.2. Gestão de Pessoas

Tendo em vista a crescente necessidade de melhor aproveitamento e desenvolvimento dos subsistemas de gestão de pessoas nas empresas, neste subitem serão desenvolvidos os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho e gestão de carreira, relacionando-os às empresas familiares.

### 2.2.1. Subsistema de Recrutamento e Seleção

O subsistema de Recrutamento e Seleção é responsável pela captação de profissionais no mercado e pela posterior seleção dos candidatos para a empresa (MARRAS, 2002; GALLI et al, 2021). É através deste subsistema que o gestor consegue melhor projetar se esse candidato está apto para preencher a vaga disponível, pensando em melhores resultados estratégicos para a organização.

O processo de recrutamento consiste na divulgação no mercado de oportunidades de emprego, ofertando vagas visando atrair candidatos que possuam determinadas qualificações capazes de atender às exigências do cargo. A organização divulga através de um sistema de informação oferecendo ao mercado de recursos humanos vagas que pretendem preencher (CHIAVENATO, 2002; TRENTIN, 2021).

O recrutamento pode acontecer de três maneiras:

-Recrutamento interno: acontece dentro da organização com seus próprios funcionários. É utilizado ao remanejar quadros já existentes na organização, normalmente porque os candidatos já são conhecidos pela empresa, além de motivar o desenvolvimento profissional da equipe.

-Recrutamento externo: ocorre fora da organização, normalmente utilizado quando há o desejo de enriquecer o capital intelectual e o patrimônio humano.

-Recrutamento misto: ocorre nos dois ambientes ao mesmo tempo.

Após o recrutamento dos candidatos, é chegado o momento de classificar aquele que detém perfil conveniente ao cargo disponível. A seleção pode ser definida como um processo que consiste em contrastar duas variáveis. Neste caso, compara-se os requisitos exigidos pelo cargo e as características apresentadas pelos candidatos (CHIAVENATO, 2002; TRENTIN, 2021). Deste modo, é possível selecionar o candidato mais apto ao cargo, aplicando técnicas como: provas de conhecimentos, testes de personalidade, entrevistas, entre outras.

As empresas familiares, normalmente, não dispõem de nenhum tipo de planejamento formalizado para o processo de recrutamento e seleção. Não há profissionalização para detectar a necessidade de uma nova contratação e nem para posterior análise do candidato selecionado. A nova contratação é identificada pelo próprio proprietário da empresa ou por outro membro familiar, que busca por conta contratar e selecionar candidatos para a vaga, por considerar o processo uma despesa para a organização, muitas vezes de pequeno porte, inviabilizando que se tenha um profissional específico para a função de contratação (PROCHNOW et al., 2020).

### 2.2.2. Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento de pessoal consistem em melhorar as habilidades já existentes e revelar novas. É um subsistema com atribuições mais rotineiras, porém demandam maior investimento financeiro (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009; FERREIRA; NUNES, 2021). Apesar disso, é um subsistema que garante melhores resultados para a empresa, através de uma eficiente implementação de T&D, promovendo motivação e engajamento, além de reter talentos.

Bohlander e Snell (2009) diferem treinamento de desenvolvimento, seguindo o pensamento de que treinamento é voltado para questões relacionadas a desempenho de curto prazo, enquanto desenvolvimento é focado em ampliar as habilidades para resultados futuros (DO NASCIMENTO et al. 2021).

Treinamento:

Treinamento é definido por Lacombe e Tonelli (2001) como qualquer atividade capaz de qualificar alguém para exercer uma atividade, elevando suas habilidades capacitando-a para exercer novas funções (GALLI et al., 2020). É um processo de assimilação de curto prazo, a fim de transmitir ou reciclar conhecimentos, que uma vez implementados, modificam a bagagem cultural de cada indivíduo (MARRAS, 2000; GALLI et al., 2020).

Desenvolvimento:

Para Marras (2009), o desenvolvimento organizacional é um processo estratégico de longo prazo, que tem como finalidade alavancar a empresa em estágios promissores, ao mesmo passo em que as metas individuais, grupais e empresariais são inseridas neste propósito (GALLI et al., 2020). O desenvolvimento está voltado para o futuro e não apenas o cargo atual, buscando o crescimento individual do colaborador e sua carreira (CHIAVENATO, 2010; GALLI et al., 2020).

Cada vez mais esse subsistema de treinamento e desenvolvimento tem sido crítico para a formação e maximização de capital intelectual da organização que é diretamente responsável por desenvolver as competências humanas a fim de favorecer para que as empresas articulem suas vantagens competitivas. (VARZONI; AMORIM, 2021)

Com um planejamento estratégico bem definido, o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários podem melhor ser projetados em sua vida profissional na empresa. Nas empresas familiares, o novo colaborador é apresentado à descrição da empresa além de seus deveres enquanto contratado. Da mesma forma que em outros subsistemas, o processo de treinamento e desenvolvimento é realizado de maneira menos burocrática possível, através de um curso online disponibilizado na plataforma da empresa e posterior direcionamento a equipe com a qual irá trabalhar, podendo ser instruído por aquele integrante que estiver disponível no momento (VILARONGA, 2021).

### 2.2.3. Subsistema de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho fornece o feedback fundamental para que a empresa identifique os pontos fortes e fracos de seus colaboradores, podendo dessa forma eliminar qualquer potencial problema e estabelecer novas metas, a fim de que um alto desempenho seja atingido (BOHLANDER; SNELL, 2009; GALLI et al, 2020).

Este subsistema auxilia a gestão de recursos humanos de modo que o rendimento do colaborador é avaliado, servindo como base para as tomadas de decisões voltadas ao servidor, como salário, promoções, necessidades de treinamentos, entre outros.

A avaliação de desempenho nas empresas familiares é um subsistema que deve ser cuidadosamente implantado para que não haja desperdício de talentos de funcionários apenas pelo fato de não serem familiares. Esse processo exige um modelo de gestão flexível para que a avaliação de talentos e o aproveitamento do potencial dos funcionários não sejam distorcidos pela maneira arcaica de pensar dos membros familiares mais antigos, encarregados para esta função (MAIA, 2009).

#### 2.2.4. Subsistema de Remuneração e Benefícios

Remuneração é definida por Chiavenato (2004) como um salário bruto, uma recompensa pelo trabalho e dedicação do colaborador (DO NASCIMENTO et al., 2021). Para o autor, salário é uma contraprestação pela realização do trabalho de um colaborador na empresa, ou seja, é uma troca: dinheiro por empenho, dedicação para a execução de atividades cotidianas estabelecidas. A remuneração do colaborador é associada à complexidade de sua carreira, ou seja, conforme a pessoa se desenvolve, sua agregação de valor é elevada e, como consequência, passa a ter mais valor para a empresa e para o mercado (DO NASCIMENTO et al., 2021).

Os benefícios são vantagens proporcionadas pelas empresas, como pagamento adicional ao salário. Normalmente essas atribuições fazem parte da remuneração do colaborador (CHIAVENATO, 2004). O autor ainda cita que os benefícios são recompensas indiretas, como férias, segurança e plano de saúde (GALLI et al., 2020).

A remuneração nas empresas familiares enfrenta um problema que é resultado da eventual pressão exercida pelos laços familiares sob os fatores determinantes de remuneração adotada pela empresa. Ainda que os proprietários/gestores afirmem que os laços familiares nada tem de influência, frequentemente essa condição interfere na política de remuneração e de carreiras. Os seguintes problemas são identificados pelos autores e são mais recorrentes nas empresas familiares: confusão entre tarefa exercida e propriedade, uso da remuneração a fim de solucionar conflitos pessoais, remuneração excessivamente baixa ou elevada, utilização de benefícios para compensar descontentamento de membros da família e confusão entre finanças pessoais e da empresa (PEREIRA; ESPERANÇA, 2009).

#### 2.2.5. Subsistema de Gestão de Carreira

O último subsistema tem como finalidade o acompanhamento individual do colaborador, desferindo feedback, auditorias, a fim de monitorar se todas as áreas da empresa estão se desenvolvendo como o esperado. A gestão de carreira busca assumir o controle das atividades humanas, aplicando ferramentas possíveis de mensurar o objetivo traçado e a realização do mesmo. Segundo Chiavenato (2002), esse subsistema pode ser dividido em: controle de pessoas, banco de dados e sistemas de informação e auditoria de RH.

- Controle de pessoas: É uma ação que tende a ajustar as atividades aos padrões determinados previamente pela empresa, projetando feedbacks, a fim que ocorra tudo conforme o planejado, apontando falhas, evitando sua repetitividade (CHIAVENATO; 2002, GALLI et

al., 2020). Para o autor, esse processo é desenvolvido em quatro fases: estabelecimento de padrões desejados, observação do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva, eliminando desvios.

- Banco de dados e sistemas de informação: São ferramentas consideradas essenciais para que haja um controle efetivo de recursos humanos e organizacionais. Chiavenato (2002) destaca que essas informações são de uso fundamental pelos gestores, para que a ação seja antecipada, culminando em vantagens competitivas no mercado.

- Auditoria de RH: Essa ação busca analisar de forma mais minuciosa as políticas e práticas dos colaboradores, comparando resultados, a fim de alcançar um eficiente sistema de avaliação e controle. Tem como finalidade encontrar falhas ou condições que são prejudiciais à empresa, ou definir práticas que devem ser inseridas na estratégia da empresa (CHIAVENATO, 2002).

O grande desafio para as empresas familiares é conduzir a Gestão de Carreiras, pela inexistência de um profissional dedicado a esta atividade. Deste modo, identificar competências técnicas e específicas é uma dificuldade encontrada pela empresa, recorrendo por esse motivo, a atribuição de gerência aos contatos de confiança do proprietário da empresa, podendo comprometer toda a operação organizacional (VILARONGA, 2021).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a consecução desse trabalho que, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, utilizando como método o levantamento de dados.

A pesquisa aplicada, de caráter descritivo tem como objetivo reproduzir um produto ou soluções para aplicação prática do conhecimento, envolvendo problemas concretos (DOS SANTOS; DO NASCIMENTO, 2021). Quanto a abordagem, caracteriza-se como quantitativa, por ter a finalidade de obter resultado em números, utilizando-se de instrumentos estatísticos desde a coleta de informações até o tratamento desses dados (ZANELLA, 2013; DOS SANTOS; DO NASCIMENTO, 2021).

Foi utilizado o método *survey* e o levantamento de dados se deu pela necessidade de coletar informações de diversas fontes para que os dados coletados pudessem relacionar ao problema de pesquisa, sendo conduzido por pesquisadores e participantes (DOS SANTOS; DO NASCIMENTO, 2021).

O instrumento de pesquisa foi elaborado através do Google Forms e a maioria das perguntas foi disposta sob forma de Escala Likert e para que os respondentes pudessem melhor expressar sua opinião, além dos 5 pontos, normalmente representados por “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Regular”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”, foi acrescentado mais 2 pontos, “Não se aplica” e “Não sei avaliar”. Abaixo segue resumo dos temas abordados no questionário.

Quadro 2: Categorias analisadas e descrição

CATEGORIAS ANALISADAS	DESCRIÇÕES
Caracterização geral da empresa	Identificar as configurações das gestões estratégica, tática e operacional
Subsistemas	Identificar técnicas e condutas durante a aplicação dos cinco subsistemas
Perfil do respondente	Identificar área de atuação entre outras características

Campo opcional	Identificar as impressões qualitativas dos respondentes
----------------	---

Fonte: Elaboração própria baseada no questionário.

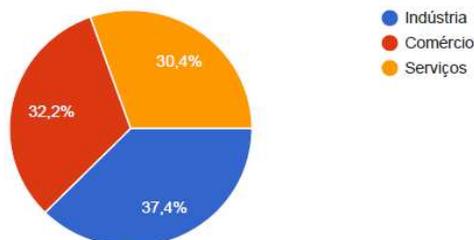
### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos no levantamento de dados realizado e será organizado respeitando a sequência das categorias dispostas no questionário. Ao total, obteve-se 202 respostas, sendo que 171 respondentes trabalham/trabalhou em empresas familiares, distribuídas entre os estados de São Paulo (59,6%), Minas Gerais (9,4%), Mato Grosso do Sul (8,8%), Espírito Santo (4,1%), Rio Grande do Sul (4,1%), Paraná (3,5%), Rio de Janeiro (2,9%), Goiás (2,3%), Distrito Federal (2,3%), Santa Catarina (1,8%) e Mato Grosso (1,2%).

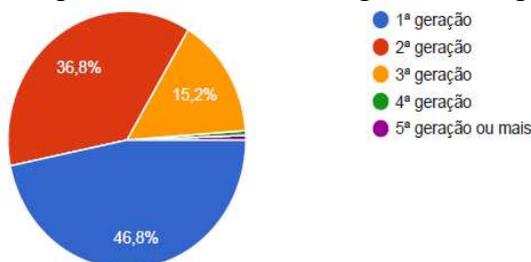


#### 4.1. Análise do perfil das empresas

Setor de atuação:

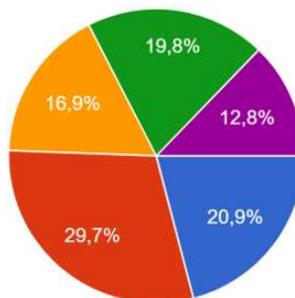


Das gerações que atuam na empresa, 46,8% delas são gerenciadas pela 1ª geração.



#### 4.2. Análise da gestão

Entre as configurações de gestões tática e operacionais, destaca-se com 29,7%, a opção “Os cargos gerenciais são ocupados por membros da família e por funcionários escolhidos com base nas relações de fidelidade e confiança”

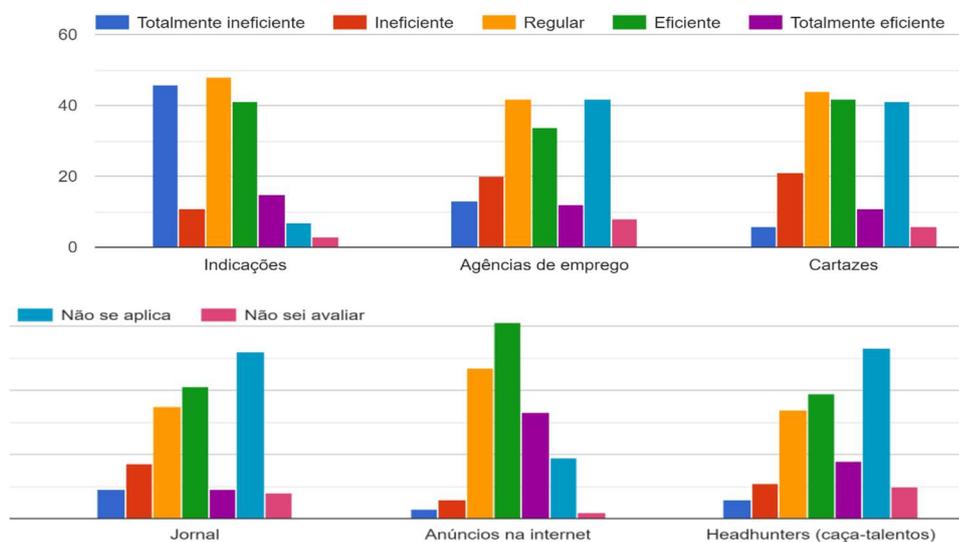


- Somente membros da família ocupam cargos em nível gerencial
- Os cargos gerenciais são ocupados por membros da família e por funcionários escolhidos com base nas relações de fidelidade e confiança
- Os cargos gerenciais são ocupados por membros da família e por funcionários escolhidos com base em seu nível de qualificação
- Além de ocupar cargos gerenciais, há membros da família exercendo cargos operacionais
- Os membros da família ficam restritos à gestão geral da empresa, não ocupando nem cargos gerenciais, nem cargos operacionais

### 4.3. Análise do subsistema de recrutamento e seleção

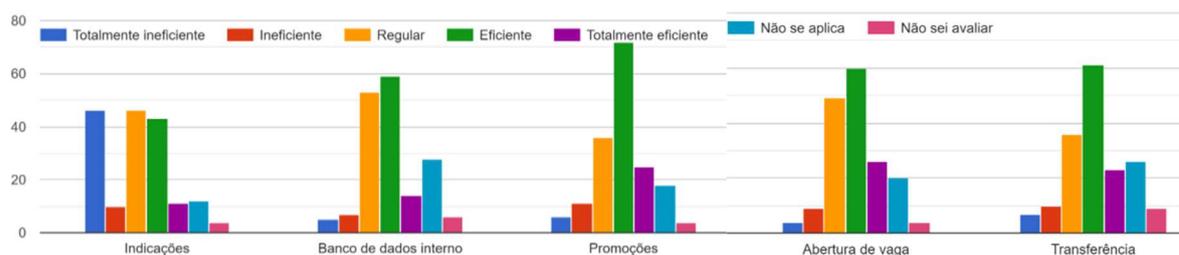
#### -Recrutamento: externo

Entre as formas de recrutamento externo, é possível observar que a maioria dos respondentes consideram “Totalmente ineficiente” as Indicações, enquanto consideram “Totalmente eficiente” os Anúncios na internet.



#### -Recrutamento: interno

Entre as formas de recrutamento interno, é possível observar que, assim como para o recrutamento externo, a maioria dos respondentes consideram “Totalmente ineficiente” as Indicações, enquanto consideram “Eficiente” as Promoções.

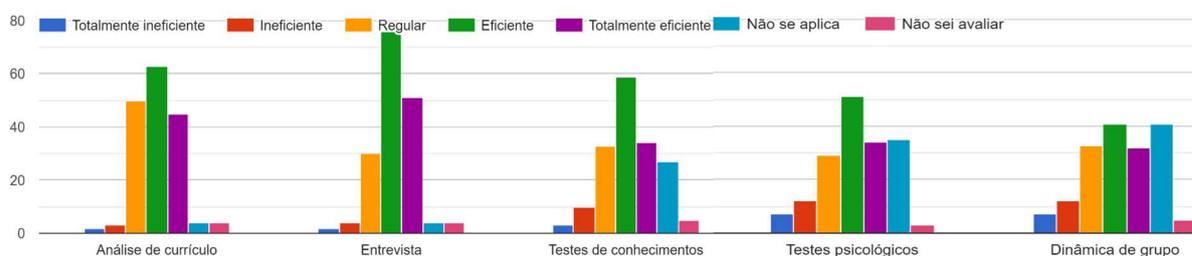


### - Outras formas de Recrutamento

Nesta questão de resposta não obrigatória, foi possível obter outras maneiras de Recrutamento, diferente das mencionadas acima, como parcerias, LinkedIn, plataformas de recrutamento, entre outras.

### -Seleção

Entre as técnicas de seleção, a maioria dos respondentes consideram a Análise de currículo e a Entrevista, mais eficientes.



### - Outras formas de Seleção

Nesta questão de resposta não obrigatória, foi possível obter outras maneiras de Seleção, diferente das mencionadas acima, como testes comportamentais, teste de conhecimento prático, entre outras.

Para a maioria dos respondentes, os membros da família que participam da gestão da empresa, interferem no processo de Recrutamento e Seleção.

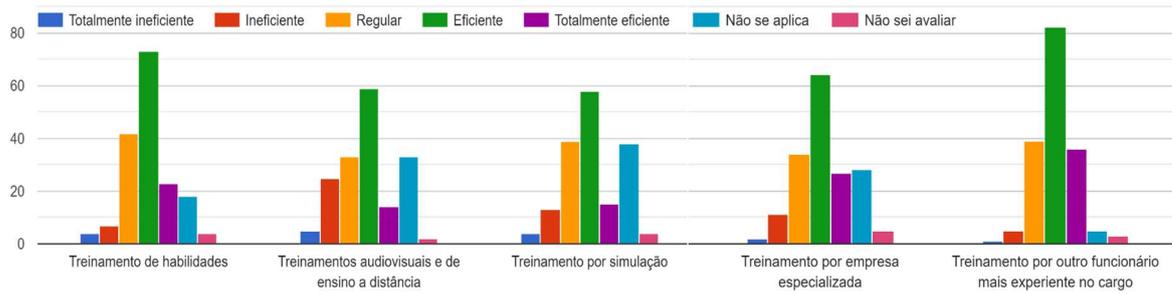


## 4.4. Análise do subsistema de treinamento e desenvolvimento

### -Treinamento

Entre as técnicas de treinamento mencionadas, a maioria dos respondentes consideram “Eficiente” o treinamento por outro funcionário mais experiente no cargo e “Ineficiente” o treinamento de habilidades.

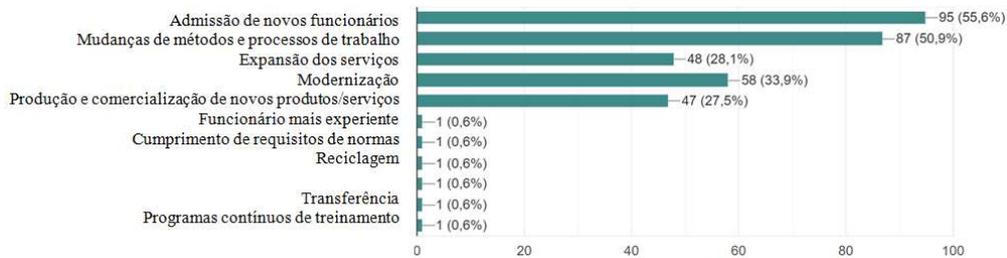
## ESG: DEMANDAS EMERGENTES



### -Outras formas de treinamento

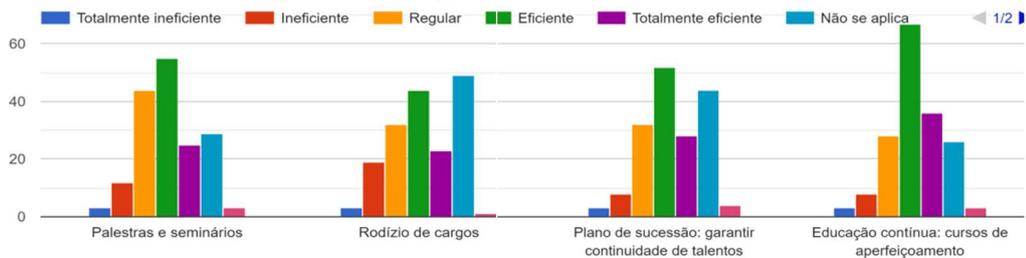
Nesta questão de resposta não obrigatória, foi possível obter outras maneiras de Treinamento, diferente das mencionadas acima, como treinamento online em plataforma de T&D, vídeo de processos operacionais, entre outras.

- As situações em que a empresa oferece treinamento, são durante a admissão de novos funcionários e para o aumento de produtividade.



### -Desenvolvimento

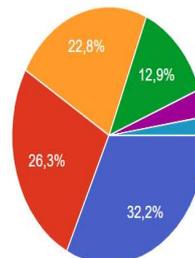
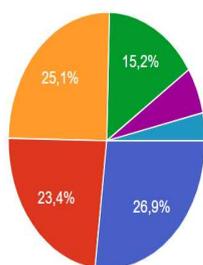
A maioria dos respondentes considera todas as técnicas “Eficientes”, enquanto que o Rodízio de cargos também destaca-se por não ser aplicado.



### -Outras formas de desenvolvimento

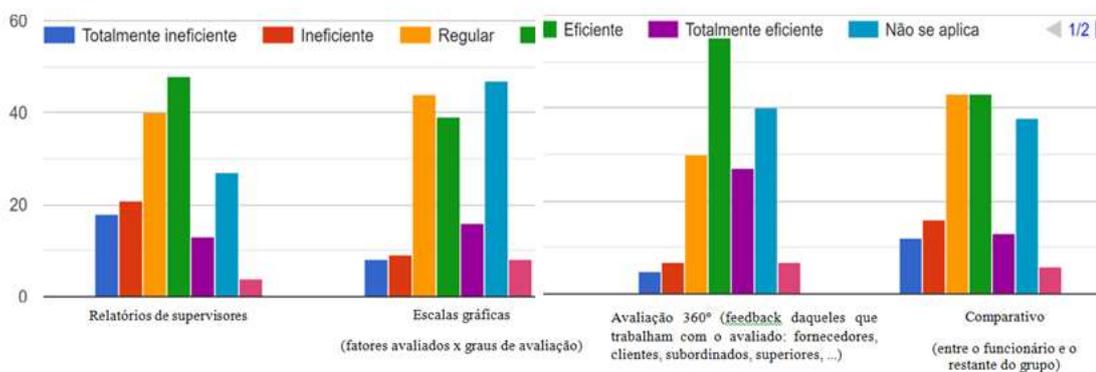
Nesta questão de resposta não obrigatória, foi possível obter outras maneiras de Desenvolvimento, diferente das mencionadas acima, como reunião de brainstorming.

Para esse subsistema, embora os respondentes considerem que os membros da família que participam da gestão da empresa interferem no processo de desenvolvimento, observa-se que não é afetado totalmente, tendo em vista que as porcentagens estão melhores distribuídas.



### 4.5. Análise do subsistema de avaliação de desempenho

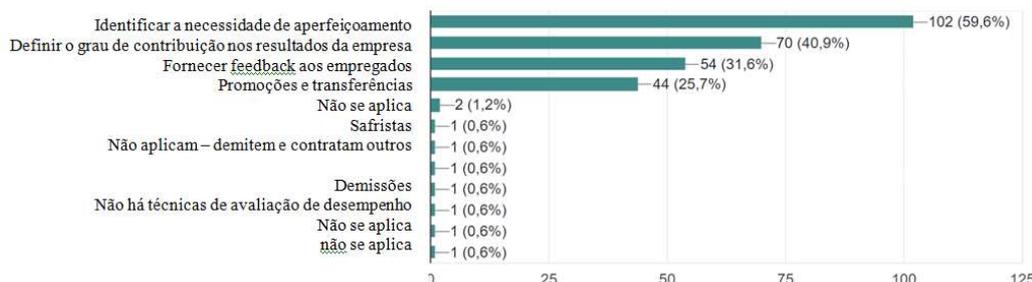
A maioria dos respondentes consideram “Totalmente ineficientes” os relatórios de supervisores e “Eficiente” a avaliação 360°.



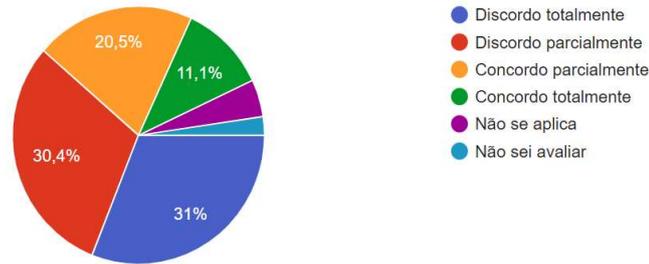
- Outras formas de avaliação de desempenho

Nesta questão de resposta não obrigatória, foi possível obter outras maneiras de Avaliação de Desempenho, diferente das mencionadas acima, como feedback constante, avaliação entre gestores e conselho administrativo, entre outras.

Identificar necessidades de aperfeiçoamento está entre as situações em que a empresa adota as técnicas de AD, com diferença significativa entre as outras.

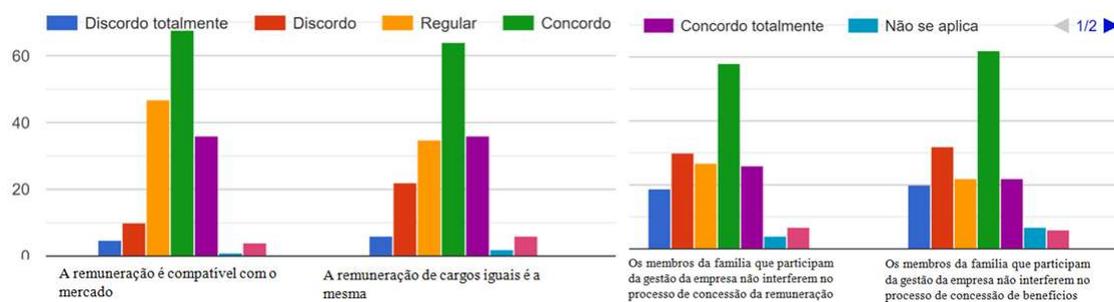


Para a maioria dos respondentes, os membros da família que participam da gestão da empresa interferem no processo de avaliação de desempenho.

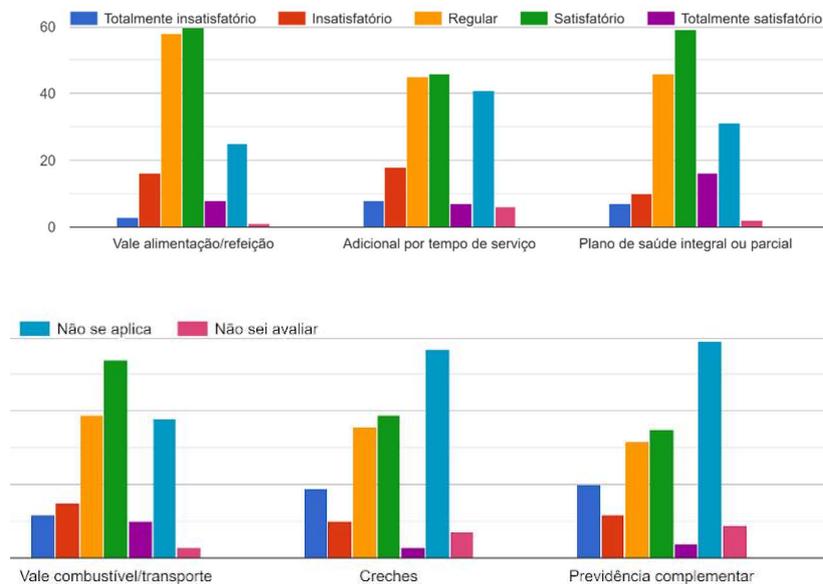


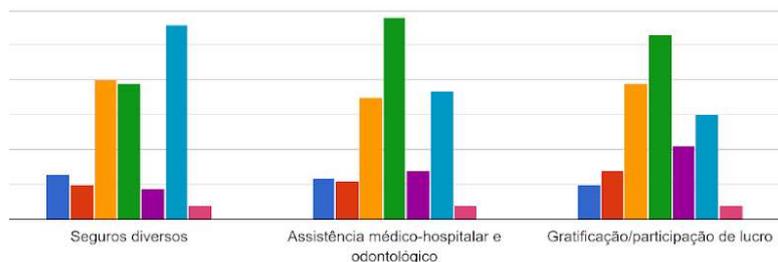
### 4.6. Análise do subsistema de remuneração e benefícios

A maioria dos respondentes concorda com as assertivas dessa questão



Embora parte dos respondentes considerem “Regular” e “Satisfatório” os benefícios citados, também não são aplicados em parte considerável das empresas.

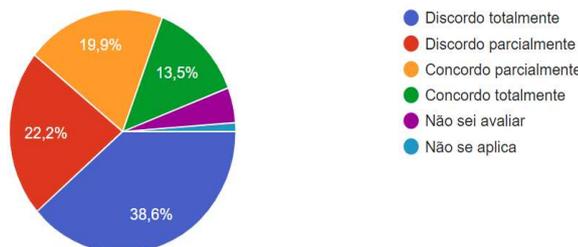




### - Outros benefícios

Nesta questão de resposta não obrigatória, foi possível obter outros Benefícios, diferentes dos mencionados acima, como 14º salário mediante cumprimento de metas, bolsa de estudo, gympass, entre outros

Para os respondentes, os membros da família que participam da gestão da empresa interferem no processo de remuneração e benefícios da empresa.



### 4.7. Análise do subsistema de gestão de carreira

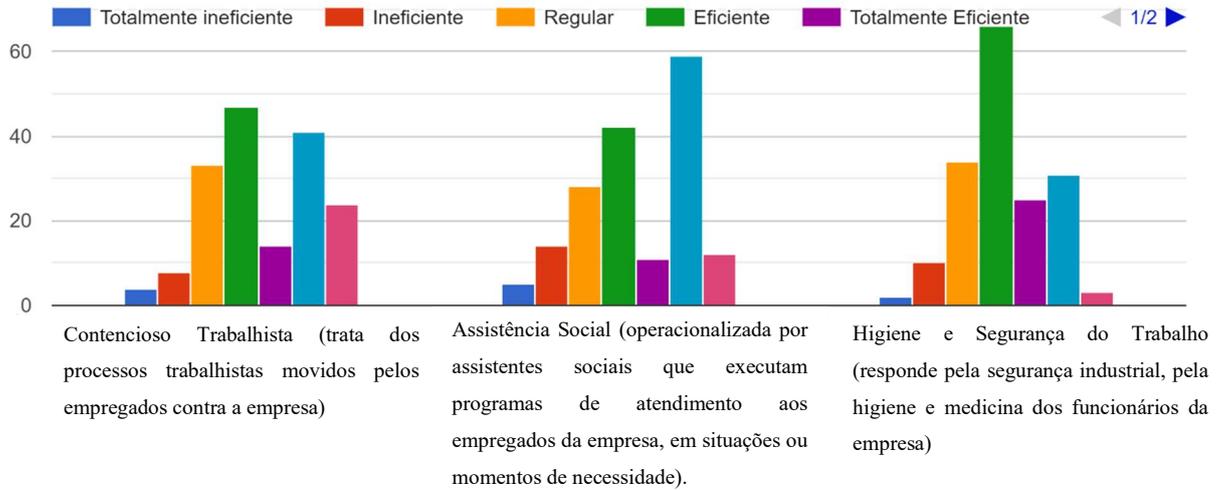
A maioria dessas empresas familiares, não utiliza a avaliação de desempenho como meio para desenvolver a gestão de carreira e não buscam alinhar os objetivos pessoais dos funcionários aos operacionais.



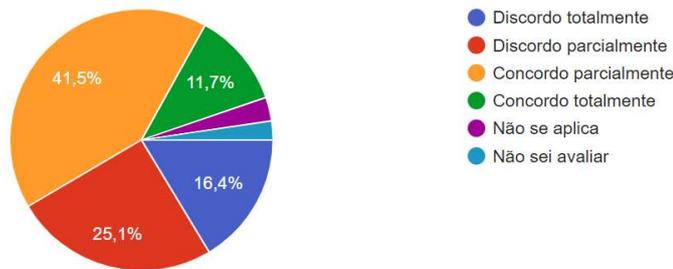
### 4.8. Análise complementar

Entre os demais subsistemas, o de “Higiene e Segurança do Trabalho” é considerado o mais eficiente enquanto o de “Assistência Social” não é aplicado na maioria das empresas dos respondentes.

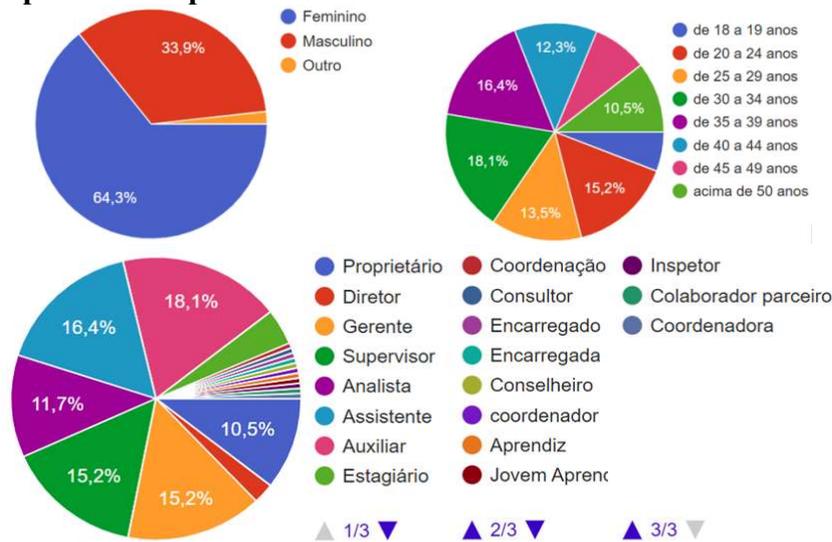
## ESG: DEMANDAS EMERGENTES



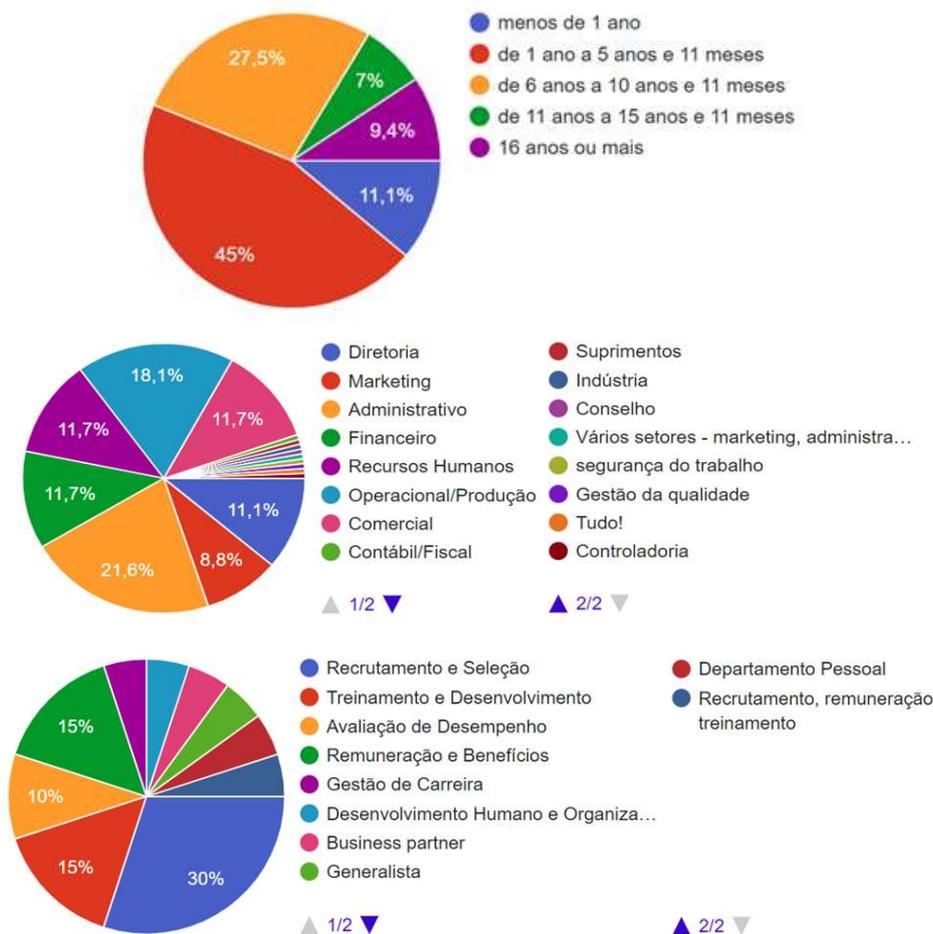
- Apenas das oscilações de respostas, em geral, as políticas de gestão de pessoas oferecidas pela empresa são parcialmente satisfatórias.



### 4.9. Análise do perfil do respondente



## ESG: DEMANDAS EMERGENTES



### 4.10. Campo opcional – impressões qualitativas

A última questão do questionário sem dúvidas foi uma das que mais acrescentaram ao trabalho aqui desenvolvido. Apesar de não serem obrigatórias, obteve-se 16 respostas, tendo como foco os pontos fortes e fracos do processo de gestão de pessoas.

Pontos fortes: relação próxima entre proprietários e funcionários, boa compreensão em relação a problemas pessoais, agilidade na tomada de decisão,

Pontos fracos: envolvimento de religião e afinidades durante reuniões, processo de treinamento admissional decepcionante, plano de carreira inexistente, gestão familiar sem profissionalização, não conseguem reter bons profissionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a análise dos resultados obtidos através do questionário e retomando o objetivo geral inicialmente proposto, conclui-se que foi alcançado, por ter sido possível identificar como o processo de gestão de pessoas vem sendo articulado pelas empresas familiares, tendo como referência o ponto de vista dos gestores que atuam nessas organizações.

A análise em geral, evidenciou a importância da qualificação da gestão de RH e saber dividir família de gestão, quando os interesses se misturam. Para todos os subsistemas, cerca de 50% dos respondentes entendem que os membros da família que participam da gestão da empresa, interferem subjetivamente nos processos de subsistemas. Tratando-se de configuração da gestão estratégica, a maioria das empresas tem como predominância membros da família ocupando cargos gerenciais, dividindo com funcionários escolhidos a base de fidelidade e confiança.

As impressões qualitativas expostas por alguns respondentes ofereceram valor grandioso a este trabalho, considerando que através dessas perspectivas escritas, foi possível ultrapassar as impressões iniciais dadas pelas questões em escala Likert, percebendo que, embora o estudo das empresas familiares continue sendo um tema em crescimento, ainda é um horizonte a ser explorado.

A profissionalização da gestão de RH é fundamental para que a empresa familiar obtenha vantagem competitiva em relação a outras, combatendo os problemas potenciais e criar possibilidades e oportunidades para os funcionários não familiares, podendo assim, resultar em um crescimento constante e sólido.

Como linha de investigação futura, sugere-se avaliar a postura entre as diferentes gerações de uma empresa familiar e entender seu posicionamento ao longo do tempo, se haverá maior profissionalização da gestão. Embora o estudo de RH esteja subdesenvolvido, este trabalho evidenciou as oportunidades e temas importantes a fim de que outros estudiosos investiguem futuramente a ocupação de cargos gerenciais, que são fundamentais no desenvolvimento das empresas familiares além da satisfação de membros não familiares. Espera-se que as ideias aqui propostas fomentem a necessidade de entender melhor a heterogeneidade das empresas familiares.

## 6 REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**, 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.
- DE BRITO, R. P.; DE OLIVEIRA, L. B. **A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional**. *Journal Brazilian Business Review*, v. 13, n. 3, p. 94-115, 2016.
- DO NASCIMENTO, B.R.B.; DA COSTA GUIMERÃES, I. E.; LEAL, J. S.; SOARES NETO, J.B. **A percepção dos resultados da gestão de pessoas e os seus subsistemas em uma construtora na cidade de João Pessoa-PB**. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 23, p. 249-278, 2021.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. *Revista de administração de empresas*, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.
- DOS SANTOS, M. A.; DO NASCIMENTO, G. N. L. **Metodologia científica: a pesquisa como compreensão da realidade**. Palmas, TO: Programa de Mestrado em Ciências da Saúde, 2021.
- FERREIRA, J.; NUNES, T. **Gestão de Pessoas no serviço de saúde militar nas Forças Armadas Angolanas**. *Revista de carreiras e pessoas*, v. 11, n.3, p.465-488, 2021.

- FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. et al. *As pessoas na organização.* São Paulo: Atlas, p.11-34, 2002.
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares.** *Anais do IGEPE*, p. 299-312, 2000.
- FREITAS, A. D. G.; LACERDA, F.M.; SANTOS, E. A.; ALVARENGA, M.A.; BIZARRIAS, F. S. **Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações.** *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 23, 2022.
- GALLI, L.; ARROYO, C.S; PRATES, G.A.; GARCIA, S.F.A.; CAMINHAS, A.M.T. **A Gestão de Pessoas em Empresas Familiares do Agronegócio: sistema benefícios, sistema treinamento e desenvolvimento e outros sistemas.** *SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, v. 3, n. 1, p. 334-347, 2020.
- GALLI, L.; ARROYO, C.S.; PRATES, G.A.; GARCIA, S.F.A.; CAMINHAS, A.M.T. **Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração.** *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 5, p. 47026- 47041, 2021.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar.** São Paulo: Negócio, 1997.
- GONÇALVES, A.C.P.C. **Os benefícios do treinamento para o desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar: um estudo de caso.** 2021
- GONÇALVES, F.M; DE OLIVEIRA LIMA, S.H.; CAVALCANTI, T.C.R. **O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de casos múltiplos no cariri cearense.** *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, v. 2, n. 01, p. 45-69, 2021.
- LACOMBE, B.; TONELLI, M. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n.2, p.157-174, 2001.
- LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5a ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MAIA, T.S.T. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.
- MALTA, T.C.; MACHADO, M.C.; FISCHER, A.L. **Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamento do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas.** 2017.
- MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, J. **Administração da Remuneração.** São Paulo: Pioneira, 2002.
- MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAZZAROL, T. A. **Model of Small Business HR. Growth Management**, v.9, n.1, p.27-49, 2003.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2009.
- OKUBO, T.P. **Sucessão e profissionalização da gestão em empresa familiar: estudo de caso.** 2020.
- PEREIRA, I.N.; ESPERANÇA, J.P. **Modelos de remuneração e rentabilidade nas empresas familiares portuguesas.** *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 8, n. 1, p. 32-42, 2009.
- PROCHNOW, D.A.P.; ALF, A.M.; THESING, N.J.; BRIZOLLA, M.M.B.; MUELLER, A.A. **Institucionalização dos processos de recrutamento e seleção em uma empresa familiar.** *Salão do Conhecimento*, v. 6, n. 6, 2020.

SISNANDE, A.C.S. **Desenvolvimento organizacional: um estudo sobre planejamento estratégico da empresa** Ritter Auto Center. 2021.

SOUZA, L.S.; FONSECA, B.G.A **importância do planejamento financeiro para empresas familiares**. Revista Científica, v. 1, n. 1, 2019.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent attitudes of the family firm**. Family Business Review, v. 9, n. 2, p. 199-208, jun. 1996.

TRENTIN, L. **Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores**. Revista Alcance, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021.

VARZONI, G.; AMORIM, W. **Modelos de Gestão de Pessoas**. Revista de carreiras e pessoas. v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021.

VELLOSO, S.P. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. 2012.

VILARONGA, L.C. **O impacto da gestão da carreira na autonomia, satisfação e desempenho: um experimento numa empresa familiar na indústria de desenvolvimento de software no Brasil**. 2021.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.