



Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico. ISSN: 2446-6778
Nº 4, volume 5, artigo nº 12, Julho/Dezembro 2019
D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v5n4a12>
Edição Especial

GESTÃO PESSOAS NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE CAMPOS DOS GOYTACAZES

Katharine Macêdo Fernandes¹

Bacharel em Administração

Thiara Mourão Fernandes da Costa²

Me. Políticas Sociais

Natalia Bousquet Batista³

Me. Gestão Empresarial

Resumo

Este artigo dispõe-se a identificar os desafios de implementar uma gestão de pessoas nas empresas familiares, considerando os conceitos e funcionalidade do setor de Recursos Humanos nas empresas e abordando as transformações ocorridas nas relações de gestão de pessoas nas organizações. Diante de um mercado competitivo, as empresas buscam estratégias para se destacarem e ganharem vantagem á frente de seus concorrentes. As empresas familiares são primordiais para a economia do país e devem utilizar estratégias capazes de desenvolver seus negócios. Uma importante ferramenta é a abordagem de gestão de pessoas. A partir de uma pesquisa exploratória qualitativa descritiva, é possível compreender como o conceito de gestão de pessoa se transformou desde a Era Industrial, ampliando as relações de trabalho a importância de gerir as pessoas como um elemento estratégico competitivo, considerando a relevância do capital humano nas empresas. Utilizando pesquisa bibliográfica em livros sobre gestão de pessoas e sobre gestão de empresas familiares, percebe que as empresas familiares possuem uma estrutura organizacional com características distintas, e devido à relação pessoal dos gestores da empresa e as divergências de opiniões, dificultam uma administração orientada a gestão de pessoas. Foi realizada uma entrevista estruturada com um membro do setor de RH de um supermercado da cidade de Campos dos Goytacazes. Ao direcionar o departamento de

¹ Faculdade Redentor, Campos, kth681@yahoo.com.br

² Faculdade Redentor, Campos, thiaramourao@gmail.com

³ Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, nataliabousquet@gmail.com

Recursos Humanos com práticas de gestão de pessoas, utilizando treinamentos, é possível reter os talentos capazes de conduzir a empresa a gerar bons resultados e se a desenvolver. Através do estudo de caso foi possível perceber que na empresa familiar há uma gestão de pessoas em que é desenvolvida práticas que proporcionam o desenvolvimento de seus colaboradores, em que o RH se estrutura com uma equipe multidisciplinar que acompanha os desempenhos e necessidades de seus funcionários, além de participar efetivamente no desenvolvimento da empresa. Desse modo, apesar das particularidades que envolve o ambiente organizacional das empresas familiares, é possível desenvolver práticas direcionadas a gestão de pessoas, valorizando seu capital humano, de maneira que contribuem para um melhor desempenho da empresa e de seu progresso.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Recursos humanos; Competitividade.

Abstract

This article intends to identify challenges at implementing a people management in family businesses, taking into consideration HR (Human Resources) ' concepts and functionalities in companies, addressing changes that have occurred on people management relations in organizations. In today's competitive market, companies seek strategies to excel and gain advantages over their competitors. Family businesses are vital for the country's economy and they must use strategies to build their own business. An important tool is the people management approach. From a descriptive qualitative exploratory research, it is possible to understand how people management concept has changed since the Industrial Age, extending the labor relations to the importance of managing people as a competitive strategic element, considering the relevance of human capital in companies. By conducting the bibliographical research in books on people management and management of family businesses, it was noticed that family businesses have an organizational structure with distinct characteristics, and due to their personal relationship of the company managers and their different opinions, people management administration is hindered. A structured interview was performed with a member of the HR department of a supermarket of the city of Campos dos Goytacazes, RJ, Brazil. By focusing on HR Department with people management practices, using trainings, it is possible to retain talents able to lead the company, yielding good results and its development. Through a case study it was possible to notice that in the family business there is a people management in which practices are developed to provide its employees' development, in which HR is structured with a multidisciplinary team that accompanies their performances and needs, besides participating effectively in the company's development. Thus, despite the particularities that involve the organizational environment of family businesses, it is possible to develop practices aimed at managing people, valuing their human capital so that they contribute for a better company's performance and progress.

Keywords: People management; Human resources; Competitiveness.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como propósito identificar os desafios da implementação de um plano de Gestão de Pessoas em uma empresa familiar no setor de supermercados na cidade de Campos dos Goytacazes. Considera-se para a escolha do tema, a relevância das empresas familiares na economia e o potencial de crescimento na cidade referida. Ademais, será caracterizada a gestão de empresas familiares e os desafios à implementação da gestão de pessoas neste contexto. Para atingir este objetivo, o trabalho irá apresentar a funcionalidade do setor de Recursos Humanos dentro das empresas e as necessidades organizacionais no que tange a gestão de pessoas ao longo do tempo.

A gestão de pessoas é um elemento de grande importância nas organizações. No mercado altamente competitivo, as empresas buscam se destacar e adquirir vantagens competitivas através de suas estratégias. Uma fonte de competitividade está relacionada à capacidade de realização de um bom recrutamento, seleção e a retenção de talentos na organização através de uma gestão de pessoas de excelência. O poder de desenvolvimento de um negócio está ligado diretamente à gestão de seu capital humano (CHIAVENATO, 2009).

As pessoas são os parceiros da organização: e os únicos capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização - como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento - na expectativa de colher retornos desses investimentos - como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc (CHIAVENATO, 2009, p. 3).

No Brasil, grande parte das empresas presentes no mercado são de origem familiar. Dados do SEBRAE em 2015 apuram que, “71% das Empresas de Pequeno porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) são empresas familiares”. Empresas estas que representam grande relevância para a economia do país, visto que “mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível” (LEITE, 2002). A partir desta estimativa, o artigo busca analisar o impacto da gestão de pessoas como ferramenta estratégica das empresas familiares, ponderando os desafios que essas empresas enfrentam para implementar a gestão de pessoas no seu ambiente organizacional e relacionando as funções de um departamento de Recursos Humanos dentro destas organizações.

Em empresas familiares, a literatura vem demonstrando uma carência de profissionalização e no desenvolvimento da gestão de pessoas. Isto se deve ao baixo nível de profissionalização daqueles que gerenciam a empresa, das ideias opostas a decisões a

serem tomadas e por não saberem separar concepções pessoais do profissional. Outro fato a considerar é que, possuem um departamento pessoal apenas orientado na função administração de pessoal e não aplicado a compreender seus colaboradores como uma importante ferramenta de estratégia para desenvolver o negócio, através de práticas que criam o desejo de se aperfeiçoarem e que os mantenham motivados pelo objetivo da empresa.

Alguns empresários consideram gestão de pessoas apenas como rotinas de departamento pessoal, no entanto (BARBAIS & SANTOS, 2016 p. 144) comentam que “...sabemos que a gestão de pessoas é muito mais do que isso, por isso a importância do desenvolvimento de subsistemas de RH. Ainda que sejam implantados de maneira mais simples, eles se aplicam perfeitamente em pequenas organizações.”

Para a elaboração deste estudo, foi utilizada uma pesquisa exploratória qualitativa, utilizando além de pesquisa bibliográfica em livros sobre gestão de pessoas e sobre gestão de empresas familiares, através de artigos científicos de revistas renomadas, foi posteriormente utilizado um estudo de caso em uma importante empresa familiar no setor de supermercados na cidade de Campos dos Goytacazes, interior do estado do Rio de Janeiro. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, gravada e transcrita para auxiliar a análise. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para elencar elementos representativos sobre a importância da implantação da gestão de pessoas em empresas familiares.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 As mudanças de gestão de pessoas nas organizações: uma evolução histórica

O papel dos recursos humanos nas empresas é visto na contemporaneidade como uma ferramenta capaz de proporcionar vantagem competitiva, ao entender os funcionários como parceiros da organização. A seguir apresentamos a evolução deste pensamento, desde a administração com o foco exclusivamente voltado para a produção, até o foco voltado para as pessoas, exercendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes como atributo gerador de vantagem competitiva atualmente nas organizações.

Na Industrialização Clássica, período entre 1900 a 1950, a prática de gerir pessoas era denominada Relações Industriais. Os funcionários eram tratados apenas como recursos de produção e a estrutura organizacional era caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com regras e regulamentos internos com a intenção de padronizar e disciplinar o comportamento dos funcionários (CHIAVENATO, 2009). Conforme ressaltam

Cruz & Santana (2015, p. 34), “a administração de Pessoal nasceu sob a influência do aparecimento da Administração Científica e Escola clássica de Taylor e Fayol (1916), na divisão das tarefas do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”.

A área de Recursos Humanos surgiu “como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis”, por representarem forças com interesses contrários (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

As transformações no mundo advindas da Era Industrial, a partir da Terceira Revolução Industrial, em um contexto de pós Segunda Guerra Mundial, quando as organizações se inseriam em um conceito de sistemas abertos, capazes de trocar informações e de influenciar e serem influenciadas pelo mercado. A partir do desenvolvimento de tecnologias e da ampliação da competitividade do mercado, houve mudanças nas relações de trabalho dentro das organizações. No período entre 1950 a 1990, denominado Era da Industrialização Neoclássica, percebeu-se que:

A competição entre as empresas ficou mais acentuada. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente (CHIAVENATO, 2009, p. 10).

Diante destas mudanças que se tornavam cada vez mais rápidas e imprevisíveis, as organizações buscaram se adaptar ao novo ambiente de mercado, buscando meios de conseguirem um melhor desempenho e obterem vantagem competitiva.

A partir da década de 1950, diante de uma nova interpretação das relações de trabalho, passou-se a ser usada a denominação Administração de Pessoal, em que comenta Chiavenato (2009, p. 2), “já não se tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas, sobretudo administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses que surgiam continuamente”.

Na década seguinte, em 1960, compreendiam a importância das pessoas como recursos capazes de levar a organização ao sucesso. “Os únicos recursos vivos e inteligentes de que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente” (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

Em 1970 surge o conceito de Recursos Humanos (RH), embora ainda como uma visão passada de pessoas como recursos de produção, que devem ser administradas de acordo com as necessidades e interesses das organizações (CHIAVENATO, 2009).

Em seguida entramos na Era da Informação, com seu início em 1990, a partir do fenômeno da globalização, período em que, de acordo com Chiavenato (2009, p. 11), “a tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar poderosamente a vida nas organizações e as pessoas que delas participavam”.

O ambiente organizacional havia mudado e as organizações passaram a compreender seus colaboradores como parceiros, Gil (2007, p. 23) comenta, “como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro íntimo da organização.”

De acordo com Chiavenato (2009, p. 11):

As pessoas - e seus conhecimentos e habilidades mentais - passaram a ser a principal base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc.

Em uma abordagem contemporânea, os recursos humanos, são vistos como os principais parceiros da organização, recebendo a denominação de Capital Humano, definindo como o somatório de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e do contexto empresarial. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas (CHIAVENATO, 2010).

Brandão & Guimarães (2007, p. 56) observam que:

percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Assim, “exige-se do capital humano aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar, para exercer liderança” (PONCHIROLLI, 2005, p. 20). Desse modo, compreende-se a importância do somatório de Competências, Habilidades e Atitudes (CHA), como condição para as organizações obterem vantagem competitiva, assim representada na figura 1:



Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização. Fonte: FLEURY, 2001, p. 188.

Através deste esquema é possível entender que a gestão do capital humano nas organizações é composto pelo somatório de fatores sociais atrelados ao talento, englobando características intrínsecas do indivíduo e conhecimentos, habilidades e atitudes e fatores econômicos, atrelados ao contexto organizacional, englobando a estrutura e a cultura das organizações. A preocupação com a gestão do capital humano é uma forma de agregar valor e gerar vantagem competitiva. E tal contexto também “requer a criação de novas estratégias de carreira que exigem compromissos efetivos dos indivíduos com o aprendizado constante, o desenvolvimento de um portfólio de competências e o crescimento profissional” (GARCIA *et al* 2008, p. 9).

No cenário contemporâneo, frente a um ambiente dinâmico, com as mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis, as empresas em busca de obter melhor desempenho, sentem a necessidade de remodelar sua estrutura organizacional, através de uma nova abordagem, tendo como foco as pessoas e o aprendizado contínuo. Portanto, a importância da gestão do capital humano é concernente ao desenvolvimento das competências pertinentes ao indivíduo, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, considerado um recurso eficaz para o sucesso da empresa, assim demonstrado na figura 2.

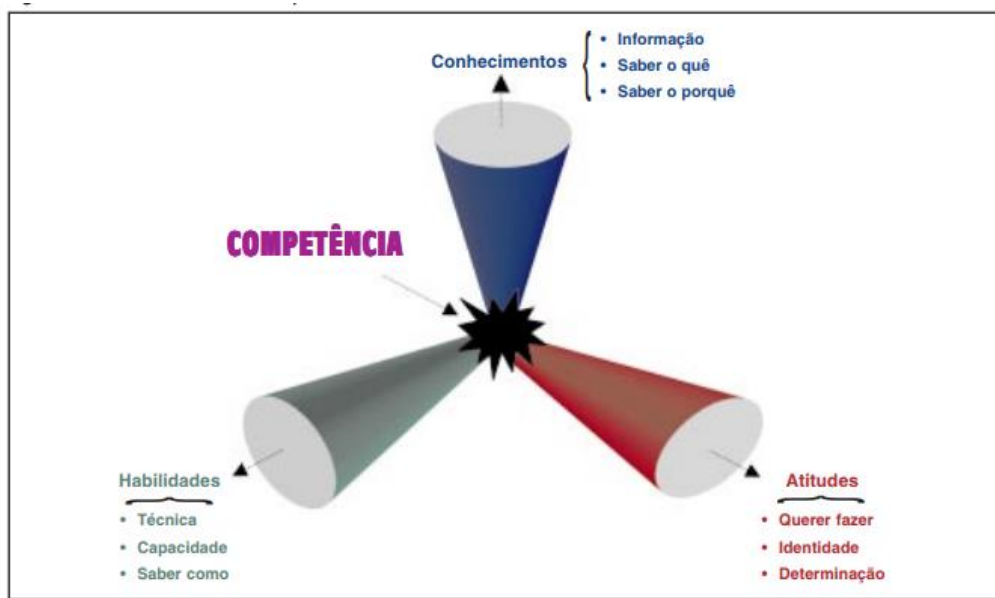


Figura 2: As três dimensões da competência. Fonte: BRANDÃO & GUIMARÃES (2001, p. 10).

As pessoas, com sua gama de qualidades, possuem um importante papel no desempenho das organizações, Garcia *et al* (2008, p. 9) concluem, “são elas, com suas habilidades e qualidades intrínsecas, as principais responsáveis pela criação das inesgotáveis vantagens que garantem o desenvolvimento e a manutenção de uma empresa.”

2.2 Conceito e funcionalidade do Departamento de Recursos Humanos e a relação com a gestão de pessoas

O Departamento Pessoal surgiu com a necessidade das organizações de administrar seus funcionários de acordo com as relações trabalhistas. As atividades exercidas inicialmente tinham a intenção unicamente de cumprir exigências burocráticas.

Azevedo *et al.* (2015), discorre:

É competência do Departamento Pessoal a execução das seguintes atividades: admissão, atualização cadastral, desligamentos, concessão de licenças, de afastamentos, de férias e outros, cuidam exclusivamente de números e de papel. Este departamento é o responsável pela parte burocrática e por fazer cumprir a legislação trabalhista.

Diante das mudanças que aconteciam nas concepções de relações de trabalho nas organizações, administrar pessoas apenas no âmbito das leis deixou de ser suficiente, surgindo uma nova abordagem, denominado Recursos Humanos e posteriormente Gestão de Pessoas. Com o mercado cada vez mais competitivo, obter vantagem competitiva

através do capital humano se tornou uma estratégia para o desenvolvimento dos negócios (CHIAVENATO, 2010).

Cruz e Santana (2015, p. 33) observam que: “O setor de RH tornou-se um dos fatores mais importantes para a vantagem competitiva sustentável do negócio, estando incorporado e não desassociado das estratégias organizacionais, sendo presente nas Organizações de forma significativa para os resultados.”

Os Recursos Humanos abrangem diversos processos dentro da empresa, envolve desde o recrutamento, seleção e contratação até aspectos do ambiente organizacional, com seu foco orientado em conciliar as necessidades da empresa e de seus funcionários.

Para desenvolver esses processos, o RH deve planejar ações orientadas a aprimorar as capacidades de seus funcionários. Dentre as quais estão: escolher a equipe de trabalho com base no perfil adequado para cada cargo, definindo e atribuindo as atividades a cada colaborador. Desenvolver os funcionários através de treinamentos, acompanhando os desempenhos. Manter na empresa uma comunicação transparente e aberta a todos, motivando as equipes nas realizações dos objetivos esperados (SEBRAE, 2005, *online*).

A atuação dos Recursos Humanos, com ênfase na gestão de pessoas, tem como objetivo obter melhor desempenho da empresa ao proporcionar competitividade à organização, por meio de um ambiente de trabalho ético, com qualidade de vida e funcionários satisfeitos e motivados. Permite à empresa, impulsionar as mudanças, visando o desenvolvimento e realizando sua missão (CHIAVENATO, 2010).

Dentre as atuações que são de responsabilidade dos Recursos Humanos nas organizações, pode-se elencar três funções: O RH como departamento operacional, em que se propõe recrutar, selecionar, treinar os funcionários, além de realizar definir a remuneração e os benefícios. Atua também, como um conjunto de práticas, determinando o modo como serão realizadas as atividades citadas. E RH como profissão: profissionais que desempenham funções relacionadas aos funcionários, como engenheiros de segurança, médicos de trabalho, treinadores (CHIAVENATO, 2010).

2.3 Gestão de Empresas Familiares

2.3.1 Conceito de Empresa familiar

No Brasil, há uma quantidade significativa de pequenas empresas, de acordo com MOREIRA *et al.* (2015), “[...] a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem também responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores da economia.”

Conforme aponta os dados do SEBRAE (*online*, 2014):

as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

As empresas familiares são imprescindíveis para a economia, de acordo com Leite (2002), foi possível identificar que “mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível.”

Não somente no Brasil as empresas familiares são relevantes:

[...] é possível encontrar empresas familiares em praticamente todas as indústrias e ramos econômicos ao redor do mundo, e é indiscutível a sua importância. A presença de empresas familiares na economia é de fato expressivo, dado que, 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias (SEBRAE *et al.* GARCIA, 2001, p.4).

Adachi (2006, p. 21) comenta que, “para definir uma empresa como familiar, não se considera a sua estrutura em relação ao tamanho, faturamento, ramo de atuação ou ao tempo de existência, apenas observa-se que a família possui o controle da empresa”. As empresas familiares possuem características próprias e distintas em sua organização, Werner (2004, p. 20) definiu:

A empresa familiar pode ser definida como: I - aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self mademan* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. II - a que tem controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Com uma definição simplista e objetiva, Leone (2005) *apud* Ricca e Saad (2012, p.9) conceitua:

Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.

As empresas com essa estrutura familiar possuem elementos que podem afetar positivamente ou negativamente sua atuação no mercado competitivo. O aspecto familiar entre os sócios, em alguns casos, gera vantagem para a empresa, ao considerar que são intimamente próximos. No entanto, “uma das causas de fracassos, é a diferença de opinião, por não conseguirem separar princípios pessoais e profissionais” (ZUANAZZI, 2013, p. 10). Maia (2009, p. 73) ressalta que, “os participantes devem estabelecer regras de convivência

entre a empresa e a família de forma participativa para que exista maior probabilidade de comprometimento entre as partes.”

Os conflitos de opiniões, assim como a falta de profissionalismo, prejudicam nas tomadas de decisões importantes, que afetam o planejamento estratégico, a dificuldade de enfrentar os desafios, que influenciam a forma como a empresa é gerida e seu desenvolvimento organizacional. No entanto, a empresa familiar carrega em sua essência o valor do empreendedorismo, o comprometimento com suas tradições e valores, aspectos esses que são elementos positivos dessa formação de empresa (POUTZIOURIS, 2001 *apud* BELMONTE, 2013, p. 73).

As empresas familiares possuem particularidades em toda sua estrutura organizacional. “O envolvimento da família pode ser compreendido como um aspecto que determina a cultura peculiar desse tipo de organização, tornando-a distinta em relação a um negócio não familiar” (MAIA, 2009, p. 72). Pode-se observar no quadro 1 as características da administração familiar em diversos fatores da estrutura empresarial.

<i>Fatores</i>	<i>Relevância</i>	<i>Autor</i>
Planejamento estratégico	A estratégia afeta o funcionamento da organização.	Chaffee (1985 <i>apud</i> MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 21)
Sucessão	“É o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.	Leone (1992, p.12)
	“A sucessão nas empresas familiares é uma das mais difíceis tarefas no desenvolvimento empresarial”.	Martins et al. (2008, p.46)
<i>Fatores</i>	<i>Relevância</i>	<i>Autor</i>
Cultura organizacional	Em uma empresa familiar, os valores da família tornam-se os valores culturais da empresa;	Brice e Jones (2008)
Controle	Nas empresas familiares, o processo de controle e direção da empresa, relaciona-se diretamente ao comprometimento dos membros da família com o cotidiano da empresa;	Maia (2008)
Gestão de Recursos Humanos	Determinadas práticas de recursos humanos podem facilitar a eficácia e eficiência organizacional nas empresas. Porém, nas empresas familiares, assumem menor importância em razão dos interesses da família e das experiências dos fundadores.	Maia (2009)

Quadro 1: Fatores relevantes para a profissionalização das empresas familiares. Fonte: BELMONTE (2013, p. 76).

Conforme exposto no quadro 1, o planejamento estratégico bem desenvolvido é um fator primordial para que a empresa familiar seja eficiente, assim como a cultura de sucessão, que envolve todo ambiente organizacional e influência os processos da empresa. A cultura da empresa familiar é um aspecto que envolve os conceitos e princípios da família

que a administra, tal como o controle das decisões a serem tomadas, sendo confiado aos membros da família que mais se envolvem com as atividades da empresa. Contudo, o fator da gestão de recursos humanos, embora considerada uma importante ferramenta para melhorar o desempenho da empresa, é pouco aproveitada, em razão de considerar que a experiência dos familiares ser suficiente.

Ao considerar as peculiaridades do ambiente organizacional de uma empresa familiar, “é de grande importância que esses fatores sejam bem trabalhados, para que a falta de técnicas profissionais de gestão não prejudique o desenvolvimento da empresa” (BELMONTE & FREITAS, 2013, p. 76).

2.3.2 Gestão de Pessoas nas empresas familiares

As empresas familiares como um fator importante para a economia devem estar atentas aos meios de crescimento e como desenvolver seu negócio. São diversas ferramentas utilizadas para se promoverem e ganharem vantagem competitiva, no entanto, ainda há um fator de grande relevância para o desenvolvimento da empresa, que é pouco aproveitado: as pessoas.

A cerca das características das empresas familiares, destacam-se alguns fatores que são imprescindíveis para o seu desenvolvimento. “A Gestão de Recursos Humanos (GRH) caracteriza-se pela integração estratégica das políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) na gestão organizacional, tornando-se um parceiro nos negócios, atuando de forma pró-ativa [...]” (RASMUSSEN, 2010 *apud* BELMONTE 2013, p.79). A seguir, verifica-se a inserção da gestão de pessoas como um dos fatores estratégicos para levar a empresa familiar à profissionalização. A figura 3 propõe um framework para a profissionalização das empresas familiares:

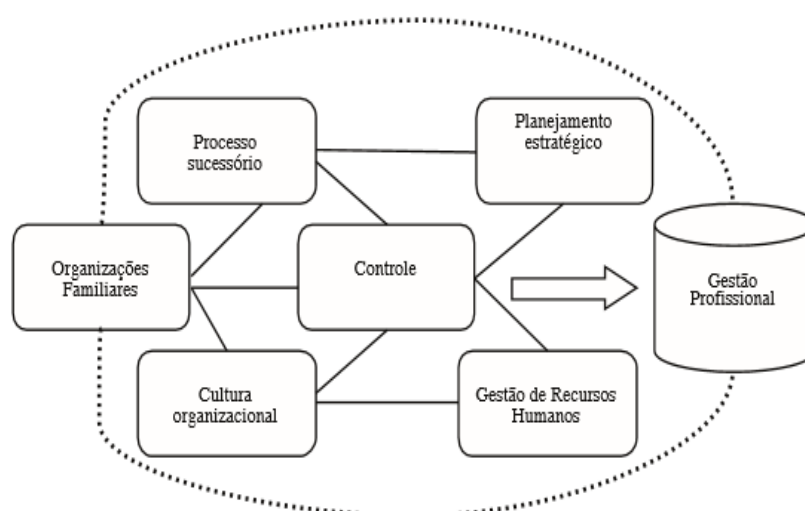


Figura 3: Framework proposto para a profissionalização das empresas familiares. Fonte: BELMONTE (2013, p. 76).

Conforme demonstrado no framework, para alcançar uma gestão profissional que permita a empresa familiar o aperfeiçoamento de seus processos, obtendo vantagem competitiva, é necessário que os fatores estratégicos sejam desenvolvidos de modo proativos, integrando suas ações com a gestão de recursos humanos, dado que o capital humano é capaz de levar a empresa a excelência.

Os responsáveis por gerir a empresa devem perceber a relevância de elaborar e trabalhar um plano de gestão de pessoas com ênfase no seu capital humano, pois “o sucesso da organização está diretamente relacionado ao desempenho da força de trabalho da equipe. Já o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades” (SEBRAE *online*, 2015).

No ambiente da empresa familiar encontram-se alguns desafios para a prática de gerir pessoas direcionadas ao propósito de obter vantagem competitiva e desenvolver seus funcionários. A ausência de capacidades e competências por parte daqueles que estão à frente das tomadas de decisão na empresa impossibilita uma visão clara e inovadora, conforme Matozzo (2010, p. 6) comenta: “[...] motivo preocupante é a falta de conhecimento nessas organizações, uma vez que a ausência de capacitação profissional dos integrantes pode interferir e prejudicar a condução dos negócios, podendo levar à destruição de uma instituição.”

Adachi (2006, p. 37) também relata outras adversidades, “[...] como contratação de amigos e parentes ao invés de profissionais qualificados, privilégios a filhos em detrimento de profissionais, decisões centralizadas e baseadas na intuição, resistência à modernização, ausência de planejamento [...]”.

Outrossim, é percebido que “na empresa familiar esta premissa está mais evidente por ser um ambiente em que se confundem o papel profissional do gestor, racional e objetivo, e o papel familiar, de pai, filho, que pressupõe uma relação caracterizada pela afetividade” (MATOZZO, 2010, p. 12).

No entanto, de acordo com Zuanazzi, 2013 *apud* Lodi, (1984, p. 11):

Superados os desafios familiares e se colocada numa base profissional sólida, a empresa familiar pode ser muito eficaz visto que se inclui no gerenciamento do negócio os princípios comerciais, conhecimento de mercado, do produto e de gestão. Para que a relação entre as partes se dê de forma estruturada e benéfica para os resultados da empresa é

necessário desenvolver uma estratégia de gerenciamento de Recursos Humanos.

Diante disso, espera-se que “gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família como em quaisquer tipos de empresas devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais” (MAIA, 2009, p. 74). Uma medida que pode ser trabalhada na área de gestão de pessoas é “uma gestão que incentive planos de carreira, cargos e salários que sejam interessantes para os profissionais, de modo a garantir a retenção de talentos e, assim, obter vantagem competitiva no mercado” (MELLO, 2016).

As pessoas são, portanto, o grande ativo das organizações. A preocupação com a gestão do capital humano, e conseqüentemente do desenvolvimento sistemático das pessoas é uma forma de profissionalização nas empresas familiares permitindo que estas se estruturam de modo a estarem mais competitivas no mercado, pois assim têm maior capacidade de perceber as mudanças do ambiente, aprender e se adaptar a essas mudanças.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar como se estrutura o setor de recursos humanos em uma empresa familiar e quais práticas são adotadas na área de gestão de pessoas. Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada com a psicóloga do departamento de Recursos Humanos de uma importante empresa do setor supermercadista da cidade de Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro.

A empresa familiar progrediu com o empenho de dois irmãos, inaugurando sua primeira loja em 1997 e hoje possui 11 lojas distribuídas em diversos pontos de acesso, tornando-se líder em seu setor na cidade. A rede de supermercados que se tornou uma referência de empresa na cidade ao se desenvolver a partir de uma estrutura familiar, aperfeiçoando seus processos através da profissionalização e consolidando-se no mercado competitivo, busca o crescimento de seus colaboradores, percebida em sua missão “[...] se manter como uma empresa que dá oportunidade de trabalho, **DESENVOLVE** e **RECONHECE** seus **talentos**, tendo o **ser humano** como o maior **VALOR** da empresa, assumindo sua **RESPONSABILIDADE SOCIAL**” (grifos da autora).

Dentro do contexto organizacional das empresas familiares, a falta de uma gestão de pessoas orientada aos colaboradores é uma das adversidades encontradas. Questionada sobre as práticas da empresa, a psicóloga Izabel Fernandes disse que há um plano de

gestão de pessoas, e que é realizado a partir de um plano de cargos e salários e também através de projetos, que ela explica:

[..]viabilizam pessoas que tem perfil de crescimento pela questão de meritocracia, de estar em ascensão na empresa. Então, a pessoa entra em determinada função e de acordo com o desenvolvimento dela nas atividades, com o desempenho dela, inclusive nos testes que aplicamos, a gente redireciona o perfil da pessoa, para cargos até de liderança dentro das lojas.

Essa conduta promove a motivação nos colaboradores, visto que, ao proporcioná-los a oportunidade de crescimento na empresa e de alcançar cargos maiores, desperta o desejo de desenvolver suas competências, assim como o compromisso de um melhor desempenho em suas funções, o que confirma Cruz & Santana (2015, p. 36) “o profissional também passa por uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho.”

Esses preceitos adotados pela empresa estão em acordo com as novas exigências das organizações, que diante do mercado competitivo cada vez mais exigente, almejam colaboradores dotados de múltiplas capacidades, assim Brandão & Guimarães (2001, p.10) afirmam que “competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.”

Conforme abordados no artigo, os desafios em gerir pessoas nas empresas familiares decorrem das particularidades desse tipo de empresa, em que se faz presente o paternalismo, não diferente, na empresa estudada, a dificuldade era a cultura que existia de contratar colaboradores indicados por outros colaboradores, conforme a psicóloga diz: “é uma cultura muito persistente em uma empresa familiar, mesmo porque cresceu com base em indicações e pessoas conhecidas de dentro e estamos conseguindo tirar isso aos poucos.”

No entanto, partiu dos próprios proprietários uma mudança de visão e postura em relação a essa cultura, desencadeando posteriormente novas ações em todos os gestores, sobre a contratação de novos colaboradores, conforme a psicóloga afirma:

Foi uma mudança deles e que veio de forma decrescente, eles mudaram a visão da empresa e a partir da mudança de visão deles, os gestores de cada área mudaram também e conseqüentemente os colaboradores e funcionários que também indicam pessoas, porque eles mesmos (os proprietários) não indicam.

A nova abordagem na empresa julga-se ser um grande avanço, uma vez que, a empresa familiar carrega em seus princípios a preferência e a confiança em pessoas conhecidas e da família para desempenhar as funções e cargos disponíveis. A psicóloga diz que, “estamos conseguindo tirar isso aos poucos, hoje as pessoas respeitam quase que

100%. É um grande avanço”. Ela conta que, por mais que os indicados não passem no processo seletivo, o colaborador que indicou questiona, fica chateado, mas respeita a decisão.

No cenário organizacional contemporâneo, em que o capital humano é percebido como um recurso altamente eficaz para ganhar vantagem competitiva e que as pessoas são na verdade, parceiros de grande valor, a empresa estudada dispõe dos setores de departamento pessoal e do RH, com uma equipe multidisciplinar, composta também de uma técnica de segurança no trabalho, de uma psicóloga e duas assistentes sociais, que dão suporte as atividades realizadas pelo Recursos Humanos. Esta estrutura está em concordância com os princípios de Chiavenato (2009, p. 9) em que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas.”

Logo, a atuação do RH na empresa é percebida por todos os colaboradores, a psicóloga relata que “o tempo inteiro a gente está ali firme, dando todo suporte que o colaborador precisa, esse é nosso papel e a gente busca exercer esse papel muito fielmente.” Os colaboradores do supermercado têm acesso livre a psicóloga e as assistentes sociais, que os auxilia nos momentos de dificuldades. A gestão de pessoas na empresa não está idealizada apenas para questões burocráticas, como recrutar e avaliar os seus colaboradores, conforme se acreditava que esta era a sua finalidade, no decorrer da evolução da gestão de pessoas compreende-se que as organizações devem considerar as necessidades e limitações do seu capital humano, visto que, podem afetar o seu desempenho.

A cerca da importância do trabalho do RH para o desenvolvimento da empresa, a psicóloga expressa que a participação é contínua e diz “eu percebo o papel dos recursos humanos quase como um coração da empresa.” É a partir das ações estratégicas desse setor que faz com que os outros setores tenham um melhor desempenho, pois conforme ela afirma “as pessoas, é todo o RH.” De acordo com os avanços da empresa e suas demandas, até mesmo a expansão de uma nova loja, como o caso da empresa estudada, o planejamento estratégico está integrado com o setor de RH. A psicóloga expõe que o RH “é o ponto de partida em tudo, porque é a partir dele que parece que as coisas vão acontecendo. Por que sem o funcionário, como que a loja funciona?”. Esse posicionamento está em conformidade com as diretrizes de Chiavenato (2008, p.11), em que “a GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

Desse modo, apesar das particularidades que envolvem as empresas familiares, é possível adotar uma nova abordagem, com a percepção de que através de práticas de gestão de pessoas, a empresa desenvolve e retém os seus talentos, contribuindo para um melhor desempenho da empresa, e para direcionar as ações, o RH possui um papel primordial, promovendo as estratégias da empresa eficientes.

4 CONCLUSÃO

A Gestão de pessoas é um método eficaz ao ser desenvolvida no ambiente organizacional, capaz de guiar a empresa a aprimorar suas atividades e ao crescimento de seu negócio. O departamento de Recursos Humanos possui uma importante função dentro das empresas, não somente são responsáveis por recrutar e selecionar funcionários, mas também, por elaborar ações que desenvolva as pessoas no meio de trabalho. Através de treinamentos e de uma comunicação aberta e transparente, as pessoas são motivadas e impulsionadas a gerar bons resultados e atingir os objetivos da empresa. As empresas familiares, apesar de sua estrutura organizacional, com princípios paternalistas, com a familiaridade de seus gestores e a divergência de opiniões, devem utilizar dos conceitos de gestão de pessoas para potencializar a capacidade da empresa e obter vantagem no mercado competitivo.

O papel dos recursos humanos é compreendido como uma importante ferramenta estratégica de competitividade. No entanto, as pessoas não eram consideradas como importantes propulsores da empresa e as relações de trabalho se davam apenas por questões burocráticas. Após a Era Industrial, ocorreram diversas transformações no mundo, e novas concepções de como gerir pessoas começaram a surgir. Mas somente a partir da Era da Informação, em 1990, diante de novas tecnologias, de novos mercados e concorrentes, as empresas passaram a perceber a importância de gestão de pessoas e de obter um capital humano estratégico.

Neste trabalho, foi possível apreender através do estudo de caso de uma importante empresa na cidade de Campos dos Goytacazes, que existem argumentos que indicam ser possível desenvolver a gestão de pessoas nas empresas familiares. Apesar das particularidades dessas empresas, foi verificado que a atuação de uma gestão de pessoas participativa contribui com o desenvolvimento da empresa, através de um departamento de recursos humanos envolvido em buscar profissionais que se adequam as funções e que se importam e compreende as necessidades de seus colaboradores. No entanto, para que as mudanças ocorram e a gestão de pessoas seja eficiente e mostre resultados, a iniciativa

deve partir daqueles que a administram, desse modo, novos hábitos irão permear a cultura organizacional.

Assim, com um planejamento estratégico bem desenvolvido, realçando o esforço proativo e integrado de todos os setores da empresa, principalmente ressaltando a importância de ter uma gestão de pessoas que atendam as novas necessidades organizacionais, é o caminho para que as organizações cheguem a excelência.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO, K. C. F.; HABER, D. D.; MARTINS, S. **As diferenças entre departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal.** 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-diferenas-entre-departamento-de-recursos-humanos-e-departamento-pessoal/>>. Acesso em 27 maio 2017.

BARBAIS, Jovana Rufino; SANTOS, Jorge Matias dos. Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas Empresas. **Revista InterAtividade**, Andradina, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 143-153, 2016.

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: Estudo de casos em Empresas Paulistas. **Revista de Administração da USFM.** Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CESAR, C. **A Importância das empresas familiares no contexto mercadológico.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/produção-academica/a-importancia-das-empresas-familiares-no-contexto-mercadológico/4086/>>. Acesso em 28 maio 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO. IDALBERTO. **Gestão de Pessoas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Marcio. **A essência da administração: conceitos introdutórios.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CRUZ, Tamiris Assis da; SANTANA, Lídia Chagas de. Recursos Humanos: Presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica**, v. 2, n. 1, p. 33-56, 2015.

ESPIRITO SANTO. SEBRAE/ES – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo. **Gestão de Pessoas**: Manual do Empresário. Espírito Santo, 2005.

GARCIA; Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos; HELAL, Diogo Henrique. **Gestão de pessoas e competência**: teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2008. 378 p.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAIA, Tatiana Silva Tavares. **Gestão de Pessoas**: Particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

MATTOZO, A. R. **Os desafios das empresas familiares**: Gestão de pessoas. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/os-desafios-das-empresas-familiares-gestao-de-pessoas/48951/>>. Acesso em 26 maio 2017.

MELLO, F. **Desafios da gestão de RH em empresas familiares**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/desafios-da-gestao-de-rh-em-empresas-familiares/#>>. Acesso em 28 maio 2017.

MOREIRA, Greter Fabiano; SANTOS, Silva KeillaLais. A Gestão Organizacional em uma empresa familiar: Um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS. **Comunicação & Mercado**. Dourados – MS, v. 04, n. 09, p. 171-184, 2015.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano**. Curitiba: Juruá, 2005. 184 p.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança Corporativa nas empresas familiares**: Sucessão e profissionalização. 1ª ed. São Paulo: CLA Editora, 2012.

SEBRAE. **Manual do Empresário**: Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/manual-do-empresario-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 27 maio 2017.

SEBRAE. Relatório Especial (*) – “**Empresas Familiares**”. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>>. Acesso em 27 maio 2017.

WERNER, R. A. **Família & Negócio**: Um caminho para o sucesso. 1ª ed. São Paulo: Manole, 2004.

ZUANAZZI, Laura Tonon. **Práticas de Gestão de Pessoas em pequenas empresas familiares**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/87844>>. Acesso em 25 maio 2017.