

## Gestão de recursos humanos em empresas de administração familiar

Management of human resources in family administration companies

Gestión de recursos humanos en empresas de administración de familia

Recebido: 25/10/2022 | Revisado: 01/11/2022 | Aceitado: 03/11/2022 | Publicado: 06/11/2022

**Fabielly Cruz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3477-8086>  
Instituto Educacional Santa Catarina - Faculdade Guarafá, Brasil  
E-mail: [fabiellycruz82@gmail.com](mailto:fabiellycruz82@gmail.com)

**Walica Alves de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-8154>  
Instituto Educacional Santa Catarina - Faculdade Guarafá, Brasil  
E-mail: [walica1309@gmail.com](mailto:walica1309@gmail.com)

**Heliel Eustáquio da Silveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3658-3327>  
Instituto Educacional Santa Catarina - Faculdade Guarafá, Brasil  
E-mail: [heliel.silveira@iescfag.edu.br](mailto:heliel.silveira@iescfag.edu.br)

### Resumo

As empresas familiares são uma parte importante do tecido económico português. As pesquisas têm sido conduzidas sob vários prismas investigativos, principalmente por meio de Educação. Este tipo de empresa, cuja propriedade é familiar, está associada a ela matriz de gestão específica. A análise realizada centrou-se na comparação em modelos de negócios não familiares e em três definições de gestão de propriedade familiar. O campo de estudo da gestão de pessoas, neste tipo específico de empresas, tem progresso nos últimos anos, embora ainda muito pequeno. O presente trabalho tem como objetivo analisar a possibilidade de influência geracional na definição de políticas de gestão de recursos humanos no contexto das empresas familiares. A pesquisa foi baseada na literatura sobre gestão de empresas familiares, de vida, sua comparação com empresas não familiares, diferenças entre família, propriedade e gestão e gestão profissional de empresas familiares. Será apresentado um estudo para identificar e classificar a família, um grupo de empresas alvo de análise e suas práticas de gestão de recursos humanos, permitirá destacar a existência de pensamentos diferentes entre as duas gerações da família (primeira e segunda) com funções de gerenciamento, como o gerenciamento de recursos deve ser visto e definido pessoas. As conclusões do estudo contribuirão para um melhor esclarecimento a relação causal entre as práticas de gestão de recursos humanos e as opções estratégias adotadas nesta área pelos entrevistados, para ver (possível) a diferença é determinada pela geração a que pertencem.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas; Empresa familiar; Gestão de pessoas.

### Abstract

Family businesses are an important part of the Portuguese economic fabric. Research has been conducted under various investigative prisms, mainly through Education. This type of company, which is owned by the family, is associated with a specific management matrix. The analysis performed focused on comparing non-family business models and three definitions of family property management. The field of study of people management, in this specific type of companies, has made progress in recent years, although still very small. The present work aims to analyze the possibility of generational influence in the definition of human resources management policies in the context of family businesses. The research was based on the literature on family business management, life, its comparison with non-family businesses, differences between family, ownership and management and professional management of family businesses. A study will be presented to identify and classify the family, a group of companies target of analysis and their human resources management practices, will allow to highlight the existence of different thoughts between the two generations of the family (first and second) with management functions, how resource management should be seen and defined people. The conclusions of the study will contribute to a better clarification of the causal relationship between human resource management practices and the strategic options adopted in this area by the interviewees, to see (possible) the difference is determined by the generation to which they belong.

**Keywords:** Small company; Family business; Personnel management.

### Resumen

Las empresas familiares son una parte importante del tejido económico portugués. La investigación se ha realizado bajo diversos prismas investigativos, principalmente a través de la Educación. Este tipo de empresa, de propiedad familiar, está asociada a una matriz de gestión específica. El análisis realizado se centró en comparar modelos de empresas no familiares y tres definiciones de gestión de la propiedad familiar. El campo de estudio de la dirección de

personas, en este tipo específico de empresas, ha avanzado en los últimos años, aunque todavía muy poco. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la posibilidad de influencia generacional en la definición de políticas de gestión de recursos humanos en el contexto de las empresas familiares. La investigación se basó en la literatura sobre la gestión de la empresa familiar, la vida, su comparación con las empresas no familiares, las diferencias entre la familia, la propiedad y la gestión y la gestión profesional de las empresas familiares. Se presentará un estudio para identificar y clasificar a la familia, grupo de empresas objeto de análisis y sus prácticas de gestión de recursos humanos, permitirá evidenciar la existencia de pensamientos diferentes entre las dos generaciones de la familia (primera y segunda) con funciones directivas, cómo la gestión de recursos debe ser vista y definida por las personas. Las conclusiones del estudio contribuirán a esclarecer mejor la relación de causalidad entre las prácticas de gestión de recursos humanos y las opciones estratégicas adoptadas en este ámbito por los entrevistados, al ver (posible) que la diferencia está determinada por la generación a la que pertenecen.

**Palabras clave:** Pequeña empresa; Empresa familiar; Gestión de personas.

## 1. Introdução

As empresas familiares são constituídas por pessoas que estão intimamente relacionadas com a gestão, seja no próprio conselho ou dentro da empresa, na defesa da continuidade do modelo de gestão familiar. São empresas que estão no mercado há pelo menos duas gerações, com interesses políticos voltados para objetivos unicamente familiares. As características básicas que distinguem as mesmas de outras organizações são os laços familiares e outras características da classe privilegiada de cargos de gestão (Furtado, 2019).

Obviamente, espera-se que aqueles que vão entrar nos seus cargos tenham as qualificações para gerir esta organização, e que não confundam a sua vida profissional com os seus interesses e coloquem em risco os negócios e os resultados da organização. Desta forma, manter um relacionamento familiar harmonioso e um relacionamento estável e profissional ajuda a mostrar essas relações aos demais colaboradores da organização, facilitando e tornando mais confiável o processo de gestão organizacional.

A área de recursos humanos é uma área importante para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Ela é responsável direta pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, que são os alicerces do desenvolvimento humano; e para atingir as metas e objetivos da organização.

Muitas coisas são ditas sobre as empresas familiares e a forma como são geridas nem sempre dá sucesso no seu desenvolvimento. Em termos de gestão, a empresa familiar exige medidas muito diferenciadas, pois envolve ao mesmo tempo o negócio, a família e o mercado que nem sempre estão conciliados, o que é um dos motivos de conflitos nesses modelos de gestão.

Com base nisso, surge o seguinte problema: De que forma a aplicação de estratégias de gestão de recursos humanos pode auxiliar no desenvolvimento das organizações familiares? Este estudo é confirmado pelo número de empresas familiares que cresceram significativamente nos últimos anos, ganhando importância na sociedade e principalmente na economia do país. Estudar essa gestão contribuirá para a compreensão efetiva dos desafios envolvidos no contexto da organização, bem como para a elaboração de estratégias para solucionar os problemas que surgem em decorrência dos conflitos nesse modelo de gestão. Além disso, pode ajudar outros empreendedores a entender os desafios que ocorrem nas organizações.

O presente artigo busca como objetivo geral, abordar as estratégias de Recursos Humanos em uma empresa familiar relacionadas a gestão em recrutamento. Para isso apresentou-se os seguintes objetivos específicos: abordar sobre a importância do recrutamento de pessoas nas organizações familiares; pontuar os processos de recrutamento de pessoas na empresa familiar e relatar as dificuldades de gerir recrutamento nas empresas familiares.

## 2. Metodologia

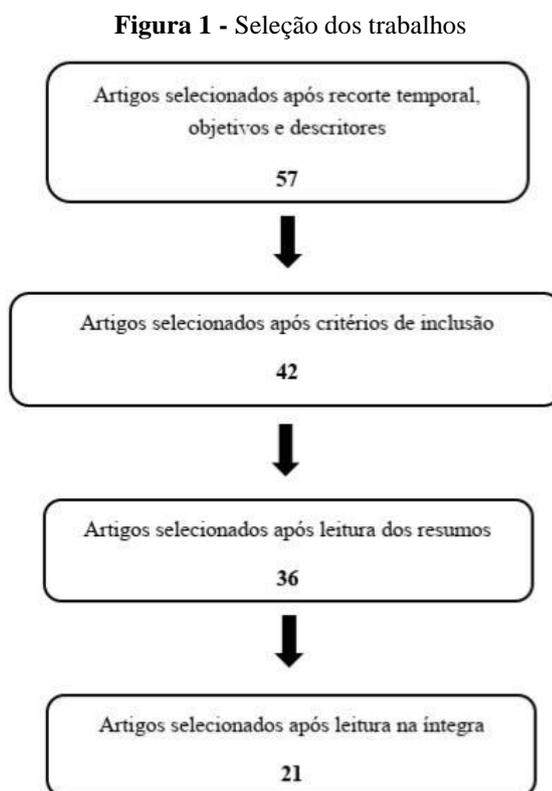
O presente artigo trata-se de um estudo de revisão narrativa da literatura, de caráter qualitativo, onde de acordo com

Rother (2007), o método narrativo colabora para a atualização de conhecimentos em um curto espaço de tempo, capaz de abordar temáticas de forma ampla e subjetiva, além disso, Mussi, et al., (2019), mostra que estudos com abordagem qualitativa objetivam o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social, sendo que essa escolha metodológica permite explorar e compreender um problema.

Para tanto, a busca por bibliografia foi realizada na plataforma “Google acadêmico” utilizando os termos: gestão de recursos humanos, empresas familiares, recursos humanos em empresas familiares; e recrutamento e seleção descritores: “marketing digital and pandemia”, com recorte temporal de 2014 a 2022. Tratando-se dos critérios para inclusão foram selecionados artigos de textos completos, em português, que se adequaram à questão de pesquisa. Foram excluídos textos em inglês e espanhol, e todos que não se referiam ao tema proposto.

A análise crítica dos estudos selecionados foi realizada de forma descritiva, agrupados por meio de seis tópicos pertinentes ao assunto estudado para facilitar a compreensão do assunto.

Assim para realização da discussão foram selecionados um total de 21 trabalhos, como demonstrado na Figura 1, apresentada a seguir:



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

### 3. Resultados e Discussão

Durante a elaboração do trabalho foram selecionados ao final 21 trabalhos que comporão a discussão do presente artigo como apresentados no Quadro 1:

**Quadro 1** - Trabalhos utilizados para discussão do artigo.

Autor e ano	Título	Autor e ano	Título
Almeida, K. C. (2019).	Empresa familiar e seus conflitos	Furtado, F. H. S. (2019).	A gestão de recursos humanos nas empresas familiares.
Antunes, L. (2017).	Empresa familiar: a difícil administração e definição de papéis	Linke, V. B & Grzybovski, D. (2016).	Processos da Área de Gestão de Pessoas em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso
Arroyo, C. S. et al. (2021).	Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração	Oliveira, D. (2019).	A gestão de recursos humanos numa organização familiar: estudo de caso.
Barcelos, M. D. C. (2019).	A Relevância Dos Recursos Humanos Nas Empresas Familiares Voltadas Ao Segmento De Hotelaria. Guarapari-ES.	Pires, N. (2016).	Empresas Familiares: governo e sucessão
Baylão, A. L. Da S. & Rocha, A. P. de S. (2014).	A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial	Prochnow, D. A. Prochnow et al. (2020).	Institucionalização Dos Processos De Recrutamento E Seleção Em Uma Empresa Familiar
Bonfim, H. K. S; Fernandes, M. R; & De Andrade, E. F. P. (2015).	Recrutamento E Seleção: Um Olhar Sobre A Gestão De Pessoas Em Uma Empresa Familiar	Rebello, A. (2013).	O Papel da Certificação NP 4427:2004 no desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas
Bona, A. (2019).	Desafios para lidar na gestão de empresa familiar	Simão, A. R. F. (2022).	A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: estudo de casos nos conselhos de movimentação da beira e Lamego
Botelho, A. S., (2020).	Empresas Familiares versus Empresas não Familiares: uma análise comparativa sobre o nível de representação fidedigna de suas demonstrações contábeis	Teston, Sayonara de Fátima & Filippim, Eliane Salete. (2016).	Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares
Correia, M. J. C. (2020).	Análise do processo de sucessão, liderança e GRH nas empresas familiares	Veloso, A. (2017).	O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional
Ferreira, F. S; Vargas, E. C. (2015).	A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial	Ximenes, K. O. (2018).	Gestão de pessoas e empresas familiares: uma revisão integrativa da produção nacional.
Flemming, J. (2015).	Mantenha a bagagem da família fora dos negócios da família		

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Assim, a partir da observação do Quadro 1, é possível notar que foram utilizados 21 trabalhos completos com publicações em anos distintos.

### 3.1 Definição de empresa familiar

Existem várias denominações e definições do que é uma empresa familiar. Desde os anos 50, quando o estudo começou, até hoje, não conseguiram encontrar um corpo teórico flexível, coerente e maduro. Muitas definições diferentes do conceito de empresa familiar podem ser vistas. Pode-se tentar definir esse tipo de organização ao contrário, como uma empresa não familiar, um conceito que já é de conhecimento comum: Uma empresa não é uma família, é uma organização gerida por profissionais e o principal resultado é o lucro onde, através dele, há uma sobrevivência comum (Almeida, 2019)

As empresas familiares também participam acrescentando um conjunto de estratégias e objetivos traçados pela família gestora, ou seja, continuar a gerir a empresa, manter a sua propriedade e gestão pelas próximas gerações de familiares. Para Almeida (2019) uma empresa familiar, portanto, resulta da interação entre dois sistemas inicialmente distintos, a família e a

empresa, com metas e regras específicas, o que muitas vezes leva a conflitos, confusão e complexidade.

Embora não haja uma definição consensual de empresa familiar, o conceito é recomendado por Furtado, et al., (2019), apresenta a essência da especificação deste tipo de organizações, com coexistência de três vias:

- a) Propriedade parcial, especialmente se for múltipla;
- b) Envolvimento na gestão da empresa (poder de decisão), é importante que um ou vários proprietários trabalhem na empresa, como gerentes ou membros de Conselho de Gestão;
- c) Inclusão da segunda geração, como a expressão de intenção por parte da família, passando com sucesso a empresa de geração em geração, desenvolvimento futuro e continuação dos valores da empresa.

Correia (2020), considera-a como empresa familiar se identificar pelo menos duas gerações da família, o que provoca esta correlação dos mesmos efeitos na política, interesses e objetivos da empresa familiar. Esta relação ocorre quando uma ou mais das seguintes condições existem:

- As relações familiares são um fator, entre outros, que determina o processo sucessório;
- Esposas e filhos do senhorio fazem parte da gestão da empresa;
- Os valores institucionais da empresa são identificados com os da família, nos documentos empresa formal ou práticas organizacionais informais (práticas);
- As ações dos membros da família são mostradas, ou assumidas como ocorrendo, sobre a reputação da empresa;
- Familiares afetados se sentem responsáveis por proteger o capital da empresa que não sejam razões puramente financeiras;
- A residência permanente de pelo menos um membro da família na administração da empresa, e impacto na tomada de decisão;
- Os membros da família devem determinar sua relação com a empresa e suas próprias seu trabalho.

Para Flemming (2015), a definição é ampla, considerando a empresa familiar sempre que dois ou mais membros da mesma família trabalhem juntos em uma empresa.

A definição de empresa família, apresenta quatro conceitos: primeiro, quando se verificar que a família detém a maioria do capital votante; outro, se a família tiver muitas pequenas ações também incluído; e novamente, se a família controlar a empresa de maneiras adicionais escondido; e, por fim, onde entram em jogo parte dos cargos de gestão membros da família e seus filhos devem seguir seu exemplo.

Como pode ver, uma definição da empresa está longe de ser encontrada. No entanto, elementos comuns nas várias definições podem ser vistos, ou seja, as relações familiares, a propriedade, a gestão eficaz do negócio e a garantia de para garantir a continuidade da produção.

### **3.2 Processos de recrutamento de pessoas na empresa familiar**

A gestão empresarial é baseada nos colaboradores e principalmente no ambiente corporativo atual, que se tornou um grande desafio para eles. É preciso entender as mudanças que estão acontecendo no mercado, portanto, é importante atualizar a forma como as pessoas são tratadas, com base nas estratégias de recursos humanos, elas são: recrutamento e seleção, desempenho e desenvolvimento de pessoal (Barcelos, 2019). De acordo com Carvalho, et al., (2012), apud Prochnow, (2020) o processo de recrutamento é considerado como um método que visa reter aqueles que possam ter qualificação para participar da empresa, com o objetivo de suprir suas necessidades.

O processo de recrutamento precisa ser pesquisado para saber o número de profissionais disponíveis no mercado de trabalho. Barcelos (2019), relata ainda que as diferentes estratégias de recrutamento também variam de acordo com a política de gestão de recursos humanos adotada pela organização. Essas mudanças levam em consideração algumas estratégias no

processo de recrutamento, como: o tipo de trabalho e as competências exigidas entre oferta e demanda no mercado, o recurso disponível para a organização, o tempo para preencher a vaga e os custos envolvidos nesse processo (Barcelos, 2019).

Portanto, a Gestão de Pessoas não se limita apenas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas ou treinamento de funcionários. Cabe aos gestores de pessoas trabalhar em uma organização para prover, treinar, desenvolver, motivar e reter todos os colaboradores da empresa.

Nesse sentido, Baylao (2014), afirma que o principal objetivo do recrutamento é atrair candidatos, para garantir que seu desempenho seja necessário para agregar valor suficiente ao processo seletivo, para permitir que ele funcione da melhor maneira possível. Trata-se de um programa informativo que busca divulgar oportunidades de trabalho. Para Hanashiro et al. apud Arroyo, (2021) aceitar pessoas para trabalhar na empresa é uma decisão importante e tem um papel estratégico dentro da organização. Essas decisões têm um impacto direto na obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva.

Durante o processo de recrutamento, a descoberta é importante um candidato cujo perfil melhor se adequa ao modelo organizacional, para testar suas habilidades, conhecimentos e experiência, o que será ótimo conformidade com a organização (Ferreira, 2015).

As empresas estão tentando de todas as formas obter vantagens competitivas utilizando as diferenças em sua gestão, o que atualmente só acontece com as pessoas. São as pessoas que podem fazer a diferença nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas e é através dos colaboradores que as empresas poderão colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos.

### **3.3 Gestão de recursos humanos na empresa familiar**

A partir da revisão de literatura realizada, há poucas informações sobre os gestores de recursos humanos no contexto das empresas familiares. Há breves indicações gerais sobre a necessidade e benefícios associados à eficiência deste tipo de organizações, a partir do qual, nesta área, um modelo de gestão profissional, onde as boas práticas de gestão de pessoas possam ser um coordenador estratégico para a gestão da organização.

Segundo Simão (2022), a prática da gestão estratégica de recursos humanos auxilia as organizações, melhorando a capacidade de atração e mantendo os colaboradores dotados de competências técnicas e comportamentais que se adequem de uma melhor forma aos objetivos da organização, através de um sistema de recompensas e desenvolvimento de competências aliciantes, por exemplo. A gestão de pessoas tem como objetivo alinhar e estimular comportamentos com os fins que a organização pretende atingir, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira, tal como a adoção de sistemas de remuneração, em concordância com o desenvolvimento de competências individuais, desempenho de equipes e da própria organização.

Os processos de gestão de pessoal atingem esse desenvolvimento de habilidades com base no uso de procedimentos como: métodos de seleção, avaliação, treinamento, colaboração, recompensas baseadas em desempenho e segurança em trabalho, entre outros.

A expectativa em relação ao seu uso é que aumente a eficácia da estrutura organizacional para criar uma vantagem competitiva única, pois não pode ser duplicada em outras organizações. Dessa forma, eles estabelecem uma relação causal entre os funcionários e o desempenho organizacional. Os resultados do estudo mostram que as organizações que utilizam as melhores práticas de gestão de recursos humanos geram maiores lucros. Esses métodos incluem a participação nos lucros, com foco na atribuição, nos resultados e no aumento da segurança no emprego.

Um dos temas mais discutidos por empresários, gestores, consultores e até mesmo políticos, a gestão de recursos humanos ainda não foi objeto de um estudo aprofundado, que seja utilizado na realidade das empresas em geral, principalmente aquelas de propriedade familiar. Alguns autores destacam que muitas vezes são estudadas variáveis que

interferem diretamente (ou não) na gestão de recursos humanos, como liderança, motivação, satisfação, cultura, mas não a forma de gerir os funcionários. Isso é feito em seus diversos aspectos e seus resultados, principalmente em empresas familiares, tal método não é comum, pelo menos a ponto de se realizar uma investigação suficientemente sistemática.

Rebello (2013), complementa esse conceito ao dizer que existem quatro áreas paralelas, que são a proeminência dos recursos; decisões estratégicas de RH; implicações importantes da gestão de recursos humanos para o desempenho do negócio; integração sistemática entre os principais processos de GRH (recrutamento, seleção, treinamento e sistema de recompensa).

Quando se fala em gestão estratégica de pessoas, observa-se também para os métodos e ferramentas utilizadas pelas organizações, por serem estratégicas. Para que esses gestores tenham sua base, uma determinada estratégia, um plano deve ser apresentado aos funcionários de forma lenta, constante e contínua, não, rapidamente.

Esse processo visa, o diagnóstico de lacunas de competências; a integração do processo e gestão do desempenho; a implementação de ferramentas de desenvolvimento profissional e o estabelecer de uma ligação entre os conceitos “mérito” e “evolução” na carreira (Simão, 2022).

De acordo com Ximenes (2018), questões relacionadas com a motivação dos colaboradores, o seu nível de qualificação, responsabilidades sociais e de gestão e uma maior sensibilização para a criação de relações eficazes entre os resultados das pessoas e os resultados do negócio, são fatores que podem gerar neles mudanças positivas e resultados de vendas, liquidez geral, crédito e solvência.

No fundo, ao nível do problema, o emprego e a plena integração do pessoal das empresas familiares podem ser impostos o foco das ações corretivas a serem tomadas. Isso incluirá a adoção de políticas recrutamento e seleção, gestão preditiva de recursos humanos, em particular profissionais, o estabelecimento de emocionantes carreiras relacionadas.

O desempenho dos colaboradores terá de ser avaliado, de forma específica e adequada é justamente possível, não com base em simpatia ou sentimentos tradicionais de lealdade ou respeitando as posições estabelecidas.

Conclui-se que existe uma correlação positiva entre recursos humanos e o sucesso e sobrevivência das empresas familiares. Segundo Simão (2022), pela primeira vez na história do trabalho realizado neste tipo específico de empresa, é feita uma tentativa de averiguar a contribuição das práticas de gestão de recursos humanos para um desempenho eficaz de muitas empresas.

Segundo Simão (2022), esse efeito sobre as empresas familiares não ocorre apenas em diretamente (a tendência de as empresas familiares serem pequenas), mas também método indireto. Em um estudo de Hernández (2017), que envolveu 370 jovens de médias empresas familiares, onde foram analisados os resultados de 44 práticas de recursos humanos (em áreas que vão desde trabalho em equipe, processos de recrutamento e escolha, por meio de treinamento, programas de trabalho ou descrição de trabalho) para o sucesso de empresas, os autores mostraram claramente que o sucesso das empresas familiares fortemente influenciada pelo uso de boas práticas de recursos humanos.

Segundo Oliveira (2019), nas empresas familiares, é difícil identificar um estilo de gestão, pois depende de quais pessoas está conversando (familiares ou não), ou seja, o mesmo uma organização pode ter um estilo de alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com resultados e, ao mesmo tempo, baixa preocupação com as pessoas e grande preocupação com os resultados.

Ximenes (2018), propôs doze indicadores para identificar o estado do país a "vida" das empresas familiares, acompanhada da próxima dezena de pronunciamentos perguntas:

1. Existe conscientização por parte da família e/ou dos líderes da empresa familiar em relação problemas/situações que a empresa está passando e que enfrentará no futuro?
2. Existe um planejamento estratégico adequado para necessidades futuras família e negócios?
3. Existe um plano de sucessão gerencial bem elaborados partes interessadas/partes interessadas contatadas?

4. A família fez um plano de sucessão, em relação à vida, que plano de gestão de sucessão completo?
5. Existe uma relação de dependência entre o líder e os sucessores?
6. Existe um programa de treinamento adequado para futuros líderes empresariais?
7. Funcionários da empresa, familiares e não familiares, compartilham ideias semelhante em termos de habilidade?
8. Os membros da família trabalham juntos de forma cooperativa para resolver vários problemas?
9. A família criou mecanismos eficazes para gerenciar potenciais conflitos de interesse?
10. Existem altos níveis de confiança entre e dentro dos membros da família familiares e não familiares?
11. Os líderes usam mecanismos de responsabilidade (membros do conselho não padronizados gestores, consultores/assessores externos, medidas de gestão/referências) que apontam para comportamentos e diretrizes inadequados?
12. A família tem uma opinião equilibrada sobre quando e como se reunir necessidades da família com as necessidades do negócio?

Fica claro que se a resposta para todas essas perguntas, as empresas o que se pode pedir é bom, o sucesso e o progresso estarão no começo confirmado. Linke e Grzybovski (2016), considera importante ressaltar que parte das doze questões mencionado não afeta diretamente a questão da gestão de recursos humanos.

Essa dificuldade aproxima as contribuições existentes dos interesses dessa investigação não foge à regra de que as preocupações básicas do trabalho desenvolvidas por pesquisadores da área de empresas familiares não são, no contexto e obviamente, nas práticas de gestão de pessoas, mas em outras áreas da vida dessas empresas, número de funcionários em tempo integral, faturamento global, disponibilidade de acesso a fundos e renda anual do chefe da família.

### 3.4 A visão nas empresas familiares

Segundo Pires (2016), a ideia de uma empresa familiar vem do seu fundador, no qual, eles são energia e motivação impulsionadas pelas necessidades, desejos, sonhos e valores de promotores que são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso da startup a próxima empresa.

As empresas familiares devem focar no conceito de futuro, ou seja, as famílias devem se perguntar:

- a) Qual é a visão da família para o futuro da nossa empresa?
- b) Como será nossa família e nossa empresa no futuro?
- c) Por que pretendemos desenvolver nossa empresa?
- d) O que nos mantém juntos como família e como empresa?
- e) Como todas as questões estão organizadas nos planos estratégicos?

Estas perguntas, onde a preocupação e as respostas são as empresas familiares, muitas vezes criam uma visão para o futuro, permitindo que a empresa crie sua própria estratégia e, assim, criar estruturas que melhor se adequem ao desidratado definido.

Naturalmente, os sistemas precisam crescer e se adaptar às mudanças. Sempre que as empresas familiares têm uma visão para o futuro, elas param e concentram-se apenas em questões de curto prazo, múltiplas, diversivas e poderosas disputas, como a distribuição de ações ou disputas sobre posições no topo das empresas, para direcionar sua atenção para a continuidade da empresa, em vez da grande atenção aos próprios interesses de curto prazo (Pires, 2016).

Acontece que, para criar um conceito de empresa familiar, é preciso baseia-se em três princípios: planejamento, comunicação e prestação de contas. Criar processos para gerenciar esses três objetivos ajudará a família a assumir o controle conflito, questões emocionais e atenção excessiva ao problema da sucessão, consentimento que as famílias concentrem sua atenção na visão mais ampla do futuro da família e companhia. O planejamento estratégico e o planejamento de governança

corporativa são processos que visam apresentar uma visão mais ampla da família, com maior impacto na continuidade e o sucesso das empresas familiares.

### **3.5 A cultura nas empresas familiares**

A cultura corporativa é um conjunto compartilhado de valores, crenças e símbolos e influencia o comportamento de uma empresa. Culturas corporativas e, em geral, organizações, é importante analisar seu desempenho. Segundo Pires (2016) ele diz que as empresas que funcionam bem devem uma cultura bem-sucedida e focada, são mais confiáveis, naturais e imutáveis.

É impossível lidar com a cultura corporativa sem olhar para seus líderes, pois, com seu exemplo e longa experiência baseada em valor, eles criam uma experiência única que diferencia cada empresa. Nas empresas familiares, a cultura vem dos valores familiares do proprietário que vê nisso uma vantagem competitiva. Esta é uma vantagem baseada na análise de dois tipos de valores que os distinguem como variáveis e modificadores.

A primeira, que funciona se você usa a estratégia da empresa e a conhece facilitar e garantir a continuidade da empresa, num ambiente de permanente mudança, fornecer à empresa direção, eficiência e pensamento estratégico. Preços motivadores, exemplos dos quais são honestidade, responsabilidade pessoal, respeito mútuo, justiça, coragem, honestidade etc., dão um senso de propósito em empresas familiares esses valores estão mais presentes entre seus membros e são transmitidos a todos organizações, o que leva à vantagem competitiva.

As empresas estão intrinsecamente ligadas aos seus próprios comunidades e seus líderes não podem separar papéis (proprietários, gerentes, familiares) na sociedade, a família e a empresa passaram a se identificar outro. A cultura corporativa pode se desenvolver ao longo do tempo sem muita mudança, desde que haja maneiras confiáveis de transferir sua confiança a essência, como é o caso de uma empresa familiar, cuja família representa uma das estruturas sociais que é mais confiável na transmissão de valores e práticas culturais é o fundador da empresa que constrói a sua cultura, fruto da experiência pessoal e profissional. Só a passagem do tempo e o surgimento de novas realidades internas, como nova entrada de fatores internos e externos, como flutuações de mercado, afetam essa cultura.

Os pontos de vista do fundador e sua família e os da gestão tornam-se claros para os profissionais, independentemente do emprego. Essas diferentes opiniões devem ser controladas, para que a empresa não perca seu mercado e, ao mesmo tempo, sua cultura que a diferencia muitos anos, identificou diferentes tipos de cultura em empresas familiares que criam e servem de base para a análise de relações entre familiares e pessoas de fora.

Refere-se a quatro tipos diferentes de padrões culturais empresas familiares: paternalistas, laissez-faire, participativas e profissionais. O método mais comum, paternalista, caracterizado por relações hierárquicas e autoridade centralizada e os líderes (familiares) geralmente tomam todas as decisões importantes e supervisionam de perto participantes.

No segundo padrão, o laissez-faire, como uma cultura patriarcal, a família decide o que fazer, mas os participantes são observados, confiáveis e podem tomar certas decisões. O autor considera raro esse tipo de cultura participativa em empresas familiares, pois é focada em equipes, pensada para envolver outras pessoas e estimular o crescimento e desenvolvimento dos stakeholders.

O último padrão da cultura, chamado de especialista, é a forma em geral encontrados em empresas familiares geridas por gestores profissionais que não são a família. Esse padrão é caracterizado por individualismo, competição e relacionamentos impessoais participantes. O comportamento das empresas familiares é determinado pela dinâmica entre definidos por padrões culturais, que mostram o quanto é importante para o líder da empresa compreender essa relação, no sentido de poder desenvolver planos e estratégias antecipação e prevenção a partir do entendimento do sistema global que envolve a empresa, e não apenas negócios.

Em uma empresa familiar, alguns membros do sistema pensam mais como membros da família; alguns como gerentes e outros como proprietários. Opiniões diferentes não são encorajadas pela sua personalidade, mas esse é o papel do qual os membros são tirados.

A variedade de papéis desempenhados neles ao mesmo tempo, em uma empresa familiar, é fonte de muitos conflitos. Desafio de gestão uma empresa familiar é capaz de negociar de forma construtiva através das relações construídas entre elas subsistemas. Às vezes, a gestão correta de empresas familiares pode ser depende mais do manejo de fatores relacionados à família do que, idealmente, com possibilidades do próprio negócio (Linke & Grzybovski, 2016)

Considerando a pesquisa feita pelo Workshop de Inovação (2007), às vezes é necessária uma mudança na cultura empresarial, sob o risco de a empresa se tornar obsoleta. No entanto, isso significa que seu fundador muda suas crenças e valores, apenas em geral acontece quando a empresa já está passando por um período de dificuldade.

Assim, os familiares podem ter mais contato com os assuntos internos e os gestores dos familiares têm problemas que afetam o próprio negócio, por isso é bom pensar nisso e criar hábitos, com o objetivo principal de manter a família unida e manter a família junto a uma competição da empresa.

### **3.6 Dificuldades de gerir recrutamento em empresas familiares**

Segundo Arroyo (2021), a forma de gerir os recursos humanos está desatualizada, apresentando várias mudanças nos últimos anos. A necessidade de as empresas agregarem novos modelos de gestão e a concorrência no mercado, são desafios que motivam as empresas a aumentar sua competitividade para melhor enfrentar os desafios apresentados pela globalização dos mercados. Em Linke (2016), é comum para as empresas não haver uma estrutura bem definida no processo de contratação, e que, ao contratar, as empresas não querem gastar em treinamentos.

É importante observar, também, os impactos de um recrutamento e seleção feitos de forma errada, analisar os custos e a perda de tempo na substituição de um empregado ou até mesmo os prejuízos causados pelo mesmo, que pode não realizar suas tarefas de forma produtiva e também a insatisfação do funcionário trabalhando em um local onde o mesmo não está apto.

A falta de pessoal capacitado para realizar esses processos de recrutamento e seleção é um dos maiores desafios da área, acaba desencorajando as organizações a fazerem pleno uso desse sistema, de modo que as organizações só contratam pela rede, que é conhecida como “referência”. Isso leva a uma grande lacuna entre os requisitos do trabalho e as habilidades dos funcionários (Bonfim, 2015).

Segundo Ximenes (2018), os maiores obstáculos para a gestão de pessoas empresas familiares estão diretamente ligadas à implementação da mudança entre um antigo fundador e o novo gerente. Essas barreiras estão no ato de usar de novas formas de trabalhar, diferentes das utilizadas anteriormente.

Recrutamento e seleção são processos importantes em todas as organizações, pois são por onde os candidatos entram na empresa. É importante fazer todos os esforços neste momento para que as pessoas sejam colocadas em cargos em que tenham as competências e capacidade para desempenhar as funções desse cargo. Caso contrário, a empresa correrá o risco de colocar pessoas que não possuem os requisitos necessários para realizar seus trabalhos e, conseqüentemente, a empresa terá seu resultado final afetado, seu comportamento e custos desnecessários devido ao lucro.

Nesse sentido a empresa familiar tem características inusitadas devido ao envolvimento de outros fatores, são eles; família, negócios e mercado, com alta probabilidade de inconsistência entre esses fatores. Os conflitos que existem nessas organizações podem estar relacionados à cultura eles são normais.

Gerenciar uma empresa não é fácil, e quanto mais a empresa está acostumada, mais difícil fica. É difícil estabelecer papéis e sem hierarquia e sem planejamento vem a falta de controle. Isso acontece quando o lado pessoal colide com a gestão, criando desorganização e disjunção que dificulta o sucesso da organização (Antunes, 2017).

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares está relacionada ao profissionalismo. É comum os parentes de uma empresa familiar morarem juntos no mesmo local de trabalho, apesar de proporcionar um bom ambiente de trabalho, a desorganização no relacionamento pode criar um lado pior. Pode atrapalhar os resultados e atrapalhar os processos da empresa.

Para que isso não aconteça, os familiares devem trabalhar e entregar resultados como qualquer outro trabalho, não podem negligenciar liderança, metas e produtividade. É importante que cada colaborador saiba quais são suas funções e objetivos dentro da empresa (Bona, 2019).

Outro problema enfrentado pelas empresas familiares é a sucessão. Com a falta de planejamento sucessório de negócios, muitos desses negócios não sobrevivem a essa transição. Segundo o SEBRAE, mais de 70% das empresas familiares não sobrevivem à segunda geração. Porque o negócio não interessa a toda a família, e que os próximos herdeiros não poderão manter as características e conhecimentos do fundador.

É preciso treinar os sucessores e desenvolver os funcionários de acordo com os conhecimentos originais da empresa. Todas as mudanças devem ser bem planejadas, a fim de evitar os riscos de perda de mercado e as consequências do próprio negócio (Bona, 2019).

### **3.7 Empresas familiares – governo e sucessão**

São revistos os conceitos e as principais características das empresas familiares, levando à confusão de que uma vez que as empresas familiares são iguais a todas as demais da área em termos de sua estrutura jurídica e condições inesperadas do mercado, em termos de concorrência, volatilidade e incerteza. As condições que caracterizam o ambiente de negócios de hoje, no entanto, são diferentes. A razão para esta diferença é que a propriedade familiar lhes dá uma certa cultura, que determina a mudança e a estratégia depende muito da visão estratégica da família e acima de tudo da capacidade de trabalhar com flexibilidade, de acordo com este fato a empresa, a família e o mercado.

Podemos dizer que a vida corporativa segue o mesmo princípio da vida em geral, ou seja, caracteriza-se pela efemeridade, que, no caso das empresas familiares, queremos entender que as razões de sua morte em todas as diferentes fases da vida. Dissolução de bens relativos a membros intransferíveis e família são os principais motivos que podem levar a um conflito de interesses estabelecidos de forma clara ou não, levando a dificuldades na gestão do negócio.

Taylor argumentou que os gerentes de fábrica não deveriam depender da propriedade, deve basear-se apenas no conhecimento superior, ou seja, naquele chamamos de "gestão profissional." pessoas como Morgan, Rockefeller, Carnegie, Ford ou Bill Gates (nos Estados Unidos), Siemens, Thyssen, Rathenau ou Krupp (Alemanha), Mond, Cunard, Lever, Vickers ou Armstrong (Inglaterra), Wendel e Schneider (França) e Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo (no Japão), foram substituídos durante a Segunda Guerra Mundial por "gerentes profissionais", o que foi chamado a importância da Revolução da Gestão.

É importante que a segunda geração conheça esse papel e capture a história evolutiva das empresas familiares e como elas alcançam grande expertise. Se você sabe disso e pode fazê-lo com níveis razoáveis de sucesso, essa é a melhor garantia do progresso da empresa. Para saber se a próxima geração tem talento, valores e experiência para administrar a empresa com sucesso, sócios e gestores devem traçar um perfil realista dos próximos líderes.

Segundo Pires (2016), é a conexão entre pessoas, poder e direitos as principais características das empresas familiares são desenvolvidas, a fim de líderes são um dos fatores mais importantes, que podem causar conflitos e, ao mesmo tempo, inclui interesses comuns e determinísticos crescimento, continuidade bem-sucedida e saúde geral desse tipo de empresa.

Em todas as organizações, o poder é exercido pelos líderes, que o ocupam por um determinado período é limitado, então isso é sempre efêmero. Existem organizações onde, respectivamente, em poder vem de situações e circunstâncias muito diferentes, com graus de dificuldade variável, porém, sem os detalhes de uma empresa familiar. Assim, sempre que o poder das empresas familiares é exercido pelo fundador ou membros da família, dependendo.

Nesta fase da vida de uma empresa, existem algumas questões que se tornam cada vez mais relevantes a atenção dos familiares, mas também das autoridades governamentais a este nível famílias, a "constituição familiar" ou "protocolo familiar" torna-se uma ferramenta gestão das relações familiares entre si e com a empresa. No nível do governo, inclusão no sistema oficial de regulamentos voltados para a organização de empresas e assim por diante objetivos, para ajudar a evitar a falta de unidade, resultado da divisão excessiva propriedade e gestão de empresas a partir da segunda geração são exemplos disso regulamentos, holdings, fundações e trusts.

Embora, ainda há muito trabalho a ser feito dadas as dificuldades que essas empresas estão enfrentando histórias têm aspectos básicos de natureza mental que devem ser controlados e cuidados com alta eficiência, para não perder todos os recursos que incentivam e inovam produtividade (Pires, 2016).

Para Botelho (2020), o que é mais comum comumente visto em empresas familiares, é que muitos deles acabam desaparecendo quando chegam ao seu sistema sucessão, principalmente pela falta de planejamento adequado de quem, onde momento e como irá controlar o futuro da empresa familiar. A ausência de planejamento pode levar a um plano de sucessão forçado ou quaisquer circunstâncias imprevistas, como doença do fundador ou fraqueza financeira de uma empresa que precisa de reestruturação, ou mesmo as duas situações ao mesmo tempo.

Além da necessidade de planejar a sequência que deve ser feita com mais antes do tempo desejado, é importante que a decisão seja tomada que se baseia na razão e não nas emoções, e que a continuidade da empresa é o principal objetivo tomando decisões.

A sucessão bem-sucedida é uma tarefa gratificante a todos que participaram deste programa. No entanto, a intervenção de todos os membros da família, diretores da empresa (se houver) e consultores, para a comunicação cumpre o seu papel. Um fator importante em todo o processo, mas que largamente negligenciado (Botelho, 2020).

#### **4. Considerações Finais**

Olhando para os resultados deste estudo e para todo o sistema de gestão de recursos humanos nas empresas familiares, fica evidente a falta de gestão de recursos humanos nestas empresas. Embora seja um tema apropriado, pois muitas empresas neste país são de propriedade familiar. Ainda que se concentre nas questões relacionadas à sucessão familiar dentro das organizações, vê-se uma grande carência de pesquisas sobre a gestão das pessoas envolvidas nesse processo sucessório e suas consequências.

O processo de sucessão encontrado nas empresas familiares entra na relação de influência utilizada pelo fundador, e se acontecer de forma aleatória e não planejada, traz um ônus para a organização, que corre o risco de romper o relacionamento que possa existir. Maior preparação e práticas de governança representam soluções e uma abordagem mais direta a potenciais conflitos.

O foco na retenção de pessoas e na gestão de talentos alimenta o perfil de gestão de pessoas que também é encontrado em pesquisas. Isso resultou na ideia da importância de ter uma formação profissional e uma gestão que valorize o desenvolvimento pessoal e o comportamento organizacional, além de maior imparcialidade dos membros e laços familiares envolvidos na empresa.

Alguns fatores relacionados às dificuldades encontradas na gestão do processo sucessório são importantes para a compreensão desses resultados, como, por exemplo, a gestão de pessoas que não é voltada para a formação dos gestores, e eles não atentam para a forma como a família laços afetam diretamente o desenvolvimento de modelos de trabalho nas organizações, entendendo esse vínculo entre o sujeito e a empresa para entender os laços familiares que influenciam e abrangem essa gestão, que é regida por subjetividades, pode levar mal ao crescimento empresarial.

Fica as sugestões para as empresas de respeitar e compreender as lideranças integradas na empresa, para que não criem competição desnecessária e caos no local de trabalho e fora dele. Prepare um plano de sucessão com antecedência, para que todos saibam das novas mudanças, crie enquetes e discussões justas para explicá-las e sempre tenha uma referência para treinar os familiares. Manter uma boa imagem da empresa para atrair novos membros da família e criar regras rígidas para que a sucessão seja feita de forma bastante sensível e com a concordância de muitos funcionários.

Sugere-se ainda para trabalhos futuros que sejam realizadas investigações acerca da presente temática em empresas familiares utilizando entrevistas e questionários visando uma melhor compreensão do tema com aporte de dados quantitativos.

## Referências

- Almeida, K. C. (2019). *Empresa familiar e seus conflitos*. Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em administração.
- Antunes, L. (2017). Empresa familiar: a difícil administração e definição de papéis. Portal Administradores. <https://administradores.com.br/artigos/empresafamiliar-a-dificil-administracao-e-definicao-de-papeis>
- Arroyo, C. S. et al. (2021). Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração. *Brazilian Journal of Development*. 7(5), 47026-41.
- Barcelos, M. D. C. (2019). A Relevância Dos Recursos Humanos Nas Empresas Familiares Voltadas Ao Segmento De Hotelaria. Guarapari-ES.
- Baylão, A. L. Da S. & Rocha, A. P. de S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial.
- Bonfim, H. K. S; Fernandes, M. R; & De Andrade, E. F. P. (2015). Recrutamento E Seleção: Um Olhar Sobre A Gestão De Pessoas Em Uma Empresa Familiar. *ANAIS DO FÓRUM DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO UNIFUNECS*, 6(6).
- Bona, A. (2019). *Desafios para lidar na gestão de empresa familiar*. <<https://andrebona.com.br/6-desafios-para-licar-na-gestao-deempresa-familiar/>>.
- Botelho, A. S., (2020). Empresas Familiares versus Empresas não Familiares: uma análise comparativa sobre o nível de representação fidedigna de suas demonstrações contábeis. *Revista Valore*, 5, 27-42.
- Correia, M. J. C. (2020). Análise do processo de sucessão, liderança e GRH nas empresas familiares. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos em Universidade do Minho.
- Ferreira, F. S; Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.
- Flemming, J. (2015). Mantenha a bagagem da família fora dos negócios da família. *Nova York*. Lareira.
- Furtado, F. H. S. (2019). A gestão de recursos humanos nas empresas familiares. 2019. (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí*, Teresina.
- Linke, V. B & Grzybovski, D. (2016). Processos da Área de Gestão de Pessoas em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso. *Salão do Conhecimento*.
- Mussi, R. F. de F. et al. (2019). Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414-430. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193/32038>> Acesso em: 02 nov. 2022.
- Oliveira, D. (2019). A gestão de recursos humanos numa organização familiar: estudo de caso. *Braga*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
- Pires, N. (2016). Empresas Familiares: governo e sucessão. Porto. Tese de Mestrado. *Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Universidade Fernando Pessoa.
- Prochnow, D. A. Prochnow et al. (2020). Institucionalização Dos Processos De Recrutamento E Seleção Em Uma Empresa Familiar. *Salão do Conhecimento*, 6(6).
- Rebello, A. (2013). O Papel da Certificação NP 4427:2004 no desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. *Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão*.
- Simão, A. R. F. (2022). A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: estudo de casos nos conselhos de moimenta da beira e lamego. *Lamego*.
- Teston, Sayonara de Fátima & Filippim, Eliane Salete. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *Rev. adm. contemp.*, 20(5), 524-545 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>
- Veloso, A. (2017). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga. Tese de Doutorado. *Universidade do Minho*.
- Ximenes, K. O. (2018). *Gestão de pessoas e empresas familiares: uma revisão integrativa da produção nacional*.