

# RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE ORIGEM FAMILIAR: FOMENTANDO O CRESCIMENTO

## *HUMAN RESOURCES IN FAMILY-OWNED BUSINESSES: FOSTERING GROWTH*

Bruna Leticia Garcia Ramos<sup>1</sup>, Patrícia dos Santos Galindo<sup>2</sup>, Pedro Henrique Felix do Nascimento<sup>3</sup>, Rogério Pimentel de Carvalho<sup>4</sup>

**Resumo:** Este estudo destaca a importância da gestão de recursos humanos (RH) nas empresas, especialmente nos familiares, ressaltando a necessidade de práticas eficazes nessa área. Durante o artigo, analisamos minuciosamente o processo seletivo em empresas familiares, explorando as resistências ocultas enfrentadas na contratação de um profissional de gestão de recursos humanos (GRH) e os impactos que essas empresas enfrentam ao longo do tempo devido à falta de uma gestão eficaz nesta área. Através de um estudo de caso, foram identificados desafios como alta rotatividade e falta de treinamento adequado, no entanto, os resultados revelaram uma notável predisposição dos colaboradores em enfrentar tais obstáculos e buscar crescimento profissional. Concluímos que a gestão eficaz de RH não apenas reduz riscos e custos, mas também pode ser uma vantagem competitiva. Portanto, é crucial para as empresas reconhecerem e fortalecerem suas práticas de gestão de pessoal para garantir o sucesso a longo prazo.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Empresas Familiares. Processo Seletivo. Retenção de Talento.

**Abstract:** *This study highlights the importance of human resources management (HRM) in businesses, especially in family-owned ones, emphasizing the need for effective practices in this area. Throughout the article, we meticulously analyze the recruitment process in family businesses, exploring the hidden resistances faced when hiring a human resources management (HRM) professional and the impacts these companies face over time due to the lack of effective management in this area. Through a case*

*study, challenges such as high turnover and lack of adequate training were identified; however, the results revealed a notable predisposition among employees to tackle such obstacles and seek professional growth. We conclude that effective HRM not only reduces risks and costs but can also be a competitive advantage. Therefore, it is crucial for companies to recognize and strengthen their personnel management practices to ensure long-term success.*

**Keywords:** *Human Resources. Family-Owned Businesses. Recruitment Process. Talent Retention.*

### I. INTRODUÇÃO

Na era acelerada dos negócios, a gestão efetiva de pessoas se tornou uma peça-chave para o sucesso corporativo. Este artigo propõe uma análise sobre a importância desse movimento estratégico, principalmente quando se trata de empresas familiares.

Aprofundamos nossas pesquisas optando por um estudo de caso de uma empresa familiar, analisando como uma abordagem assertiva na contratação, não apenas impulsiona o desempenho organizacional, mas também resguarda a reputação da empresa contra possíveis impactos negativos. Na visão de Peçanha et. al (2017), mas ainda permitindo trilhar caminhos profissionalizantes e de expansão mercadológica.

No entanto, mesmo diante desse cenário crucial, persistem organizações que subestimam a

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Psicologia no Centro Universitário ENIAC. e-mail: bruna\_leticia01@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Psicologia no Centro Universitário ENIAC. e-mail: paty.galindo@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Psicologia no Centro Universitário ENIAC. e-mail: phelixdonascimento@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Administração, Professor e Pesquisador no Centro Universitário ENIAC. e-mail: rogerio.pimentel@eniac.edu.br

necessidade desse ajuste, resultando em desperdício de recursos seja de tempo, dinheiro, treinamentos e, por conseguinte, em diversos outros impactos prejudiciais. Conforme destacado por Bichuetti et. al (2020) é preciso alinhar a cultura organizacional, de modo que seja possível identificar, atrair, desenvolver e reter os talentos.

Essa abordagem torna-se determinante na busca pelo modelo ideal de gestão de pessoas adaptado às necessidades específicas de cada organização, facilitando uma maior previsibilidade em suas contratações.

Diante disto, surge a problemática: A ausência de uma função de Recursos Humanos (RH) pode acarretar prejuízos no procedimento de seleção de colaboradores em uma empresa?

Para tanto, considera-se como hipóteses:

H1. Sem um processo de recrutamento e seleção bem estruturados, a empresa pode contratar funcionários que não são ideais para os cargos.

H2. A falta de expertise em RH, pode desencadear erros na interpretação e aplicação das leis trabalhistas, o que resulta em multas e problemas legais.

H3. A falta de estratégias de retenção de talentos pode levar a uma alta taxa de rotatividade, gerando custos extras em recrutamento, treinamento e perda de conhecimento da empresa.

Neste contexto, abordaremos os desafios associados à gestão inadequada de recursos humanos, destacando-a como um potencial tragédia corporativa. Ressaltamos a necessidade e importância de conscientizar as organizações que são negligentes ao não investir na Gestão de Pessoas, que podem sofrer grandes prejuízos.

Como observado por Stephen (2017), gestores com ótimas habilidades interpessoais, possuem uma inclinação em criar um ambiente corporativo mais atrativo, favorecendo tanto nas contratações quanto na retenção de colaboradores competentes.

## II. REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto do artigo iremos mostrar pontos

positivos de ter o processo seletivo familiar, sem suporte do recursos humanos efetivo, abordaremos a resistência das empresas familiares (EF) na implementação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e por último quais impactos negativos estas empresas possuem por falta da gestão das pessoas.

### **Processo seletivo familiar**

Alvarés et al. (2003) e Grzeszczeszyn e Machado (2009) identificam várias fraquezas que podem levar à mortalidade das empresas. Estas incluem dinâmicas de poder, como por exemplo, na seleção de pessoas destinadas a exercerem determinada função.

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), se concentraram na análise e descrição do desenvolvimento de empresas familiares, o que resultou no modelo tridimensional de desenvolvimento. Este modelo se baseia em três eixos interligados e complementares: propriedade, família e gestão/empresa.

Segundo BERNHOEFT; GALLO (2003) Os desafios enfrentados no processo de atratividade e seleção, demandam organização e boa gestão dos membros das famílias empresárias, estas se unem em um conjunto abrangente na forma de governança.

Pois, ainda segundo o autor, a governança corporativa desempenha um papel fundamental no processo de profissionalização das empresas familiares.

Portanto, é perceptível que o processo seletivo em empresas familiares apresenta vantagens e desvantagens. Por um lado, valorizam o aspecto da confiança e lealdade, promovendo uma equipe coesa e comprometida.

No entanto, pode surgir competitividade de poder conforme apontado pelos autores. Por outro lado, o foco interno pode limitar a diversidade e criar tensões entre os funcionários não familiares devido a possíveis favoritismos, evidenciando a má gestão citada pelos autores. Assim, enquanto fortalece laços internos, pode prejudicar a diversidade e a meritocracia da empresa.

## **Resistência ocultas das empresas familiares na contratação da GRH**

Empresas familiares muitas vezes enfrentam desafios únicos ao implementar um setor de RH devido à desfiguração de fatores culturais, estruturais e perceptivos.

Bertero (1996) argumenta que no início de uma empresa, o fundador estabelece as bases culturais e orienta os princípios da cultura organizacional, desempenhando um papel crucial no processo de modelagem que reflete sua própria imagem.

Enfatizando esta ideia Muzzio (2012) relata que embora as organizações busquem sua longevidade e desempenho operacional para progredir, é imprudente descartar elementos subjetivos como simbolismo, cultura organizacional e laços familiares, que também desempenham papéis essenciais em seu funcionamento.

Muito embora de acordo com Filho et.al (2011) com o crescimento da empresa, a gestão se torna mais complexa, requerendo a criação de novos cargos gerenciais. Resultando em conflitos entre acionistas controladores e minoritários, bem como entre membros familiares e gestores não familiares.

A comparação do desempenho entre familiares e não familiares pelo proprietário pode ser distorcida pelo favoritismo.

É importante dizer que qualquer fundador, imprime na cultura organizacional os seus desejos (Schein, 2004), e que ao longo do caminho percorrido a intenção é de deixar um legado permitindo que outras pessoas construam algo que continuará existindo depois delas, oferecendo uma representação simbólica da imortalidade (Wade-Benzoni, Sondak, & Galinsky, 2010).

Afirma Muzzio (2012) que no processo de crescimento, o simbolismo é usado para diminuir a importância dos valores simbólicos ligados à figura do fundador, não para menosprezar suas conquistas históricas, mas para justificar a mudança como vital para a sobrevivência de longo prazo da empresa.

A transição para a profissionalização em empresas familiares, como em qualquer mudança, é

complexa e geralmente enfrenta desafios (Le Breton-Miller et al., 2004), portanto, é natural que haja opiniões conflitantes.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) facilitará essa transição de maneira suave e minimamente impactante, como será abordado no próximo item.

## **Impactos de EF não aderirem uma GRH**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é essencial para profissionalizar as empresas, sendo um processo crucial para o desenvolvimento organizacional, independentemente do setor de atuação, pois todas as empresas precisam de pessoas para crescer (LUZ, AULER, 2015).

Além disso, concentra-se nas relações individuais e na promoção do melhor desempenho da organização (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010).

Nesta esfera, surgem desafios comuns tanto para as empresas que possuem esse tipo de gestão quanto às que não a tem, que é o de lidar com as pessoas. Surgindo problemas de forma recorrente e impactante, como a rotatividade de pessoal, conhecida como turnover, que é a frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização, conforme descrito por (PINHEIRO E SOUZA, 2013).

Existem diversas abordagens de Gestão de Recursos Humanos que visam cultivar um ambiente onde o comportamento, interações e relacionamentos dos funcionários estimulem sua permanência na organização.

Isso envolve fornecer oportunidades de crescimento profissional, sistemas de recompensa e programas de reconhecimento (Soomro, 2020).

Logo, se torna um ônus para a empresa possuir uma GRH, visto que evita perda de tempo e de recursos investidos em demissões e novas contratações, além das perdas dos talentos que levam com eles: conhecimentos, habilidades, competências e experiências adquiridas.

Estudos mostram que o custo financeiro de

substituir um colaborador experiente na organização é aproximadamente igual ao salário previsto para o cargo desse profissional, conforme apontado por Allen et al. (2010) e Vardaman et al. (2017).

Robbins (2008 apud CARVALHO E RUA, 2017; RIBEIRO E SANTANA, 2015), acrescenta que as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos: produzir bens e serviços para gerar lucro e atender às necessidades das populações. Um trabalhador motivado não apresenta um bom desempenho se a organização deixa de oferecer condições como o bom ambiente de trabalho.

Ter uma boa gestão de recursos humanos ajuda as empresas a manterem seus funcionários e crescer de forma estável. Ao valorizar os colaboradores, oferecer oportunidades de crescimento e criar um ambiente de trabalho positivo, as empresas podem economizar dinheiro ao evitar a saída de talentos e garantir que sua equipe esteja motivada e produtiva. Investir em uma boa Gestão de Recursos Humanos não é apenas importante, mas também pode ser uma vantagem competitiva para as empresas no mercado atual.

### III. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada para a elaboração do presente artigo envolve a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e da pesquisa qualitativa explorando aspectos da realidade que não podem ser medidos em números, como significados, motivações e valores. (MINAYO, 2014).

O estudo de caso segundo Gil (2017) contribuirá para a pesquisa dentro de uma situação da vida real onde os limites não são claros, porém nos permitindo formular hipóteses ou teorias para explicar os fenômenos observados e recorrer a métodos adequados para lidar com a complexidade do problema em questão.

### IV. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo de caso foi realizado numa empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de Comércio Exterior atuante no mercado há 8 anos. Para

fomentar essa pesquisa, conduzimos uma entrevista com o atual Gestor Operacional (GO) que desempenha sua função há cerca de 6 anos e uma ex-colaboradora (EC) que trabalhou lá durante 10 meses.

Segundo a EC esta empresa familiar enfrenta uma série de desafios em sua gestão de pessoas. A alta rotatividade de funcionários, a falta de treinamento adequado e um ambiente de trabalho desafiador são os principais problemas identificados.

Já o GO por exercer por mais tempo a função, entende a alta demanda na execução dos serviços, porém mesmo sendo “desgastante” a ter que lidar com uma série de regulamentações fiscais, exigências de países e companhias aéreas, além de prazos apertados, para ele é muito possível a finalização deles.

Ainda sim, ambos relatam que existe uma grande dificuldade em se trabalhar numa empresa familiar, pois os funcionários muitas vezes se deparam com a complexidade das relações pessoais e profissionais entrelaçadas, o que demanda um equilíbrio delicado entre interesses familiares e corporativos.

De acordo com os funcionários, a contratação é feita por CNPJ (pessoa jurídica), porém a EC afirma que as atribuições dos cargos são igualmente aplicáveis a um regime CLT (pessoa física).

O que faz com que incite à fraude diante destas contratações, supondo uma possível pejetização.

A EC enfatiza que o trabalho operacional é complexo e que não há um treinamento apropriado para lidar com todas as responsabilidades, o que faz com que erros sejam mais frequentes do que se espera.

Finalizando a entrevista foi questionado ao GO quais os planos para lidar com as dificuldades apresentadas, e ele relatou estar cientes de que precisam fazer mudanças significativas na abordagem de gestão de pessoal e consideram a possibilidade de contratar um profissional de

Recursos Humanos para lidar com o recrutamento, pessoal, treinamento e desenvolvimento da equipe.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto ressalta a urgência de investir na gestão de recursos humanos (RH), especialmente em empresas familiares. Belmonte et al. (2013) indica que as práticas tradicionais de RH nestas organizações fortalecem a coesão interna, mas podem limitar a diversidade, demonstrando resistência à mudança.

Por outro lado, Weitzel (2019) enfatiza que uma gestão eficaz de RH é crucial para mitigar riscos e custos, conferindo uma vantagem competitiva no mercado atual. É válido reconhecer que a falta de expertise em RH pode acarretar problemas legais, como contratações inadequadas.

Adicionalmente, Carvalho e Rua (2017) e Ribeiro e Santana (2015) observam que a disposição dos colaboradores em adquirir novos conhecimentos é notável.

Portanto, as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, demonstrando que a falta de um processo de recrutamento estruturado pode levar a contratações inadequadas e problemas legais devido à falta de expertise em RH.

No entanto, a hipótese H3 foi refutada em partes, pois de acordo com Pereira et al. (2014) ressaltam que a ausência de estratégias de retenção de talentos não necessariamente resulta em alta rotatividade, pois muitos colaboradores estão dispostos a enfrentar desafios e buscar crescimento profissional, assim como no caso do Gestor de Operações que ainda se mantém disponível para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e buscar novos conhecimentos dentro da própria empresa.

Em resumo, este projeto ressalta a importância estratégica da gestão eficaz de RH, não apenas para mitigar riscos e custos, mas também como uma vantagem competitiva crucial no mercado atual. É fundamental que as empresas reconheçam essa importância e fortaleçam suas práticas de gestão de

## VI. REFERÊNCIAS

ALLEN, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). **Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies.** *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. DOI: 10.5465/amp.24.2.48

ÁLVARES, Elismar; LANK, Alden G. **Governando a empresa familiar.** Qualitymark Editora Ltda, 2003.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas.** *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf>

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Senac, ED. 4, 2017.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jwAB1> Acesso em: 02 mar. 2024.

BERTERO, C. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder.** In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) *Cultura e poder nas organizações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH.** Saint Paul, ED. 3, 2020.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** *Revista de administração contemporânea*, v. 10, p. 93-110, 2006.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração:**

- ciclo de vida da empresa familiar.** São Paulo: Negócio, 1997. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jxT16> Acesso em: 02 mar. 2024.
- GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2017. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ntAMQ> Acesso em: 05 fev. 2024.
- LE BRETON-MILLER, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). **Towards an integrative model of effective FOB succession.** *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
- LIMÁRCIO, Thiago et al. **A importância da gestão em empresas familiares.** Resende-RJ: AEDB, 2015. Disponível em: <https://encurtador.com.br/JMY16> Acesso em: 02 fev. 2024.
- MEURER, Tatiane; FERREIRA, Lucas Benedito Gomes Rocha; VIANA, Luiz Fernando Câmara. **O QUE REALMENTE IMPORTA? PERMANÊNCIA DOS COLABORADORES EM EMPRESAS FAMILIARES.** VII congresso de gestão e controladoria, p. 1-16, 17 jan. 2023.
- MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade de, Barone, Francisco Marcelo and Pinto, Marcos de Oliveira **A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual.** *Rev. Adm. Pública*, Dez 2011, vol.45, no.6, p.1971, 1991
- MUZZIO, Henrique. **Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, p. 827-844, 2012.
- PECANHA, Alicelia Rosa; DE OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?** NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450619010.pdf> Acesso em: 02 fev. 2024.
- PEREIRA, E.; FERREIRA, MARILIA SANTOS. **Treinamento de pessoal.** ANÁPOLIS/GO, v. 30, 2014.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** Saraiva Educação SA, 2017.
- ROBBINS, STEPHEN P.; YAMAMOTO, Sonia Midori. **LIDERE & INSPIRE- A verdade sobre a gestão de pessoas.** Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ADJ26> Acesso em: 02 fev. 2024.
- SANTOS, Amanda Pereira; SANTOS, Selma Pereira. **Rotatividade de Pessoal: Um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços.** Disponível em: <https://encurtador.com.br/eCDGR>. Acesso em: 01/03/2024.
- SCHEIN, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- SILVA, Raimunda Magalhães; BEZERRA, Indara Cavalcante; BRASIL, Christina César Praça; MOURA, Escolástica Rejane Ferreira. **Estudos Qualitativos: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coleta de Informações.** Sobral-CE, 2018. E-book, Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/medicina-pa/pesquisa/producao-cientifica/experiencias-qualitativas-ebook>. Acesso em: 02 mar. 2024.
- WADE-BENZONI, K. A., Sondak, H., & Galinsky, A. D. (2010). **Leaving a legacy: intergenerational allocations of benefits and burdens.** *Business Ethics Quarterly*, 20(1), 7-34.
- WEITZEL, Gisele de Almeida. **Terceirização x pejetização.** Migalhas, 25 set. 2019. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11425/5164>. Acesso em: 02/03/ 2023.