

**OS BENEFÍCIOS DE SE APLICAR A GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS
FAMILIARES: Um estudo de caso na empresa “X” do município de
Redenção-PA ^I**

**THE BENEFITS OF APPLYING PEOPLE MANAGEMENT IN FAMILY
BUSINESSES: A case study in company “X” of the municipality of
Redenção-PA**

Denise Neres Mendes da Silva^{II}

Elias da Silva Nascimento^{III}

Gildete Araújo da Silva Costa^{IV}

Marinho da Silva Santos^V

Resumo: A pesquisa realizada neste artigo busca estudar a aplicabilidade da gestão de pessoas nas empresas familiares, que é a forma empresarial predominante na atualidade. Diante do aumento da competitividade, assim como as demais empresas, as de origem familiar devem buscar gerir de forma eficiente e eficaz todos os seus recursos, incluindo os humanos. Com isso a gestão de pessoas tem oferecido ferramentas que são úteis para realizar a tarefa de administrar pessoas. Por isso o objetivo do estudo é demonstrar como a gestão de pessoas é importante para que a empresa familiar se mantenha no mercado, apresentando o conceito de gestão de pessoas, suas ferramentas e os benefícios de sua aplicabilidade nas empresas. O trabalho aqui desenvolvido foi um estudo de caso realizado em uma empresa familiar “X” do município de Redenção-PA, afim de identificar se a empresa conhece a gestão de pessoas e utiliza suas ferramentas, sendo a coleta dos dados feito através da aplicação de um questionário ao gestor. Os resultados obtidos através da pesquisa mostram que a ideia de que essas empresas não buscam se profissionalizar não pode ser generalizada, considerando que a empresa “X” tem buscado se profissionalizar, fazendo uso de técnicas de gestão de pessoas nas suas atividades. Contudo podemos evidenciar a necessidade de ela aprofundar mais sobre o assunto, sendo conveniente que a mesma busque profissionais da área, afim de ajudá-la a potencializar as ferramentas de gestão de pessoas que já vem sendo utilizado.

^I Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. Ano 2019.

^{II} Acadêmica do curso de administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR . E-mail: denisenmsilva@gmail.com

^{III} Acadêmico do curso de administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR . E-mail: jvelias@hotmail.com

^{IV} Acadêmica do curso de administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. E-mail: gildetearaujodasilvacosta@hotmail.com

^V Docente da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. E-mail: martoss@hotmail.com

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Ferramentas da gestão de pessoas. Empresas familiares.

Abstract: The research conducted in this article seeks to study the applicability of people management in family businesses, which is the predominant business form today. In view of increased competitiveness, as well as other companies, family-owned companies should seek to manage all their resources, including humans, efficiently and effectively. With this people management has offered tools that are useful for performing the task of managing people. That's why the aim of the study is to demonstrate how important people management is for the family business to stay in the market, presenting the concept of people management, its tools and the benefits of its applicability in companies. The work developed here was a case study carried out in a family company "X" in the municipality of Redenção-PA, in order to identify whether the company knows the management of people and uses its tools, and the data collection was done through the application of a questionnaire to the manager. The results obtained through the research show that the idea that these companies do not seek to professionalize can not be generalized, considering that the company "X" has sought to professionalize, making use of techniques of management of people in their Activities. However, we can highlight the need for it to delve deeper into the subject, and it is convenient for professionals in the area to help it enhance the management tools of people who have already been used.

Keywords: People management. People management tools. Family businesses.

Data de aprovação: 10.12.2019

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar o cenário do mercado atual, é possível identificar o aumento da competitividade. E para que as empresas consigam se manter ativas no mercado em que atuam, não basta simplesmente abrir o negócio e querer que ele permaneça, é preciso ter uma visão compatível com o mercado e uma gestão eficiente de seus recursos.

Os recursos que compõe uma empresa não se limitam a serem apenas materiais. Pois eles podem ser tangíveis e intangíveis. Sendo assim podemos englobar nesse conceito os financeiros, materiais e humanos. Todos estes são extremamente importantes para as organizações, mas podemos identificar uma valorização cada vez maior dos recursos humanos, e com isso as pessoas não podem ser consideradas apenas máquinas de produzir, mas como seres pensantes que estão constantemente em busca de satisfazer suas necessidades, o que em algumas situações contradiz com as da empresa. Por isso as organizações têm buscado cada vez mais manter sua equipe motivada a fim de obter o desempenho esperado de seus colaboradores, com o intuito de alcançar seus objetivos. Afinal de contas as empresas são compostas de pessoas e tal elemento tem grande impacto nos resultados organizacionais.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) 90% dos empreendimentos no Brasil são empresas familiares. Sendo assim essas empresas têm um grande impacto na economia do País, elas são responsáveis por uma grande porcentagem do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Então por representar a maior parcela das empresas e pelo impacto que elas proporcionam na economia, o estudo tem como foco as empresas familiares.

É fato que a gestão de pessoas em empresas familiares é diferente das demais organizações, devido a presença da família, que é a principal característica dessas empresas. Em virtude disso, acaba misturando a vida pessoal com a profissional, e isso não é positivo para o negócio, pois pode suscitar na falência da organização, mas mesmo assim é possível e necessário que elas tenham o máximo de gestão profissional.

É perceptível nas empresas familiares uma certa dificuldade de implementar técnicas administrativas, principalmente por causa dos gestores, pois possuem receio de mudar, pelo fato de a renda da família ser oriunda da empresa. Contudo o mercado, está cada vez mais exigente, e as organizações precisam se adaptar a uma nova forma de gestão. Segundo pesquisa do IBGE, publicado em 2017, realizada para estudar a sobrevivência das empresas de 2010 a 2015, constata-se que após cinco anos menos de 35% das empresas que entraram em 2010 sobreviveram, o que inclui nesses resultados as empresas familiares. Para que as empresas familiares não estejam nesse rol de empresas que vão a falência nos primeiros anos de vida é necessário que haja uma profissionalização da gestão.

Para se manterem competitivas as organizações perceberam que a forma como são administradas as pessoas é importante, e o seu foco não devem ser apenas o lucro e a tecnologia, como acontecia antigamente (LACOMBE, 2011). E isso se vale para todos dos modelos de organizações, incluindo as de origem familiar.

O presente artigo busca então entender como é tratado questões relacionadas a gestão de pessoas na empresa familiar "X", com o intuito de identificar se a organização tem conhecimento sobre a importância de gerir seus recursos humanos, das ferramentas disponíveis para aplicar ao desempenhar a função de administrar pessoas e se a mesma aplica tais métodos de gestão. Com isso o trabalho aqui disposto tem como objetivo mostrar a relevância da gestão de pessoas para que as empresas, sejam elas familiares ou não, se mantenham no mercado.

Este artigo está subdividido em duas etapas, sendo que a primeira se trata de um levantamento teórico sobre o assunto gestão de pessoas, as suas ferramentas, os benefícios de sua aplicabilidade e empresas familiares. A segunda etapa do artigo se refere ao estudo de caso realizado, constando de identificação da empresa, levantamento de dados, descrição dos métodos utilizados para coleta de dados, e por fim análise e discussão dos resultados realizando as considerações finais sobre o estudo desenvolvido no artigo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A partir do século XX várias mudanças puderam ser notadas na forma de administrar as empresas. Com o advento da evolução tecnológica e o aumento da competitividade passou a ser necessário gerir as pessoas para que se alcance os objetivos organizacionais, devido a isso, surge então um campo de estudo conhecido como Gestão de Pessoas, que CHIAVENATO (2014) afirma ser a área organizacional que trata de diretrizes e ferramentas necessárias para administrar o capital intelectual, que são os colaboradores. A gestão de pessoas busca então aplicar técnicas para desempenhar e melhorar a função de administrar pessoas. Ao tratarmos de administração de pessoas é conveniente então mencionar um elemento crucial para a realização de tal função, que é a colaboração entre as pessoas.

A colaboração é um dos fatores que influencia no crescimento do empreendimento, então esse fator deve permitir que haja uma relação de ganha- ganha, o que leva então ao desencadeamento de uma nova mentalidade com relação ao pessoal, o que possibilita o desenvolvimento da organização e o alcance de uma equipe motivada (SOUSA, 2009). Essa nova mentalidade é trazida por Chiavenato (2010), que afirma que as pessoas devem ser tratadas como parceiros da empresa, não apenas como um mero recurso que por vezes são tratados como máquinas de produzir. Além de não considerar as pessoas como máquinas, é preciso ter em mente que elas como seres humanos possuem objetivos convergentes com os da organização (LACOMBE, 2011).

A gestão de pessoas engloba todas as atividades desenvolvidas para gerir os colaboradores de uma organização. Essas atividades não se resumem apenas em admitir e demitir pessoas, como era em tempos passados, quando se começou a tratar de recursos humanos. Sendo assim, podemos dizer que a gestão de pessoas se refere aos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2014). Dentre as principais atividades desenvolvidas em cada um desses processos podemos citar recrutamento e seleção, plano de carreira, recompensa, desenvolvimento, treinamento de pessoas, saúde e segurança (MALTA, MACHADO e FISCHER, 2017).

Falconi (2014) destaca duas funções do setor de recursos humanos nas empresas, que são as funções de consultoria e executiva. A função de consultoria se refere ao apoio que é concedido as demais áreas da organização, auxiliando os gestores, supervisores a montarem seus planos de ação, de treinamento, dentre outros; já a função executiva se trata de gerenciar sistemas de avaliação de desempenho, plano de carreira, recrutamento e seleção, treinamentos, dentre outras atividades concernentes a administração de pessoas.

As atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas buscam fazer com que as empresas alcancem suas metas e objetivos, auxiliando-as no cumprimento de sua missão, que é a razão de ser da organização, possibilitando a elas se tornarem competitivas no mercado, que está cada vez mais exigente, com um quadro de colaboradores motivados e qualificados, afim de proporcionar qualidade de vida aos empregados e satisfação tanto da empresa quanto das pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2014).

2.1 Ferramentas da gestão de pessoas

Para realizar a gestão de pessoas, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações, inclusive as empresas familiares. A seguir uma melhor análise das principais ferramentas utilizadas na gestão de pessoas.

2.1.1 Recrutamento e seleção

Muito utilizada pelas organizações e de grande relevância quando se trata de incluir novos colaboradores. Pois segundo Campos (2014) com essa ferramenta é possível aumentar o potencial mental de um grupo de pessoas em uma organização, e assim as empresas utilizarão todo o potencial do seu pessoal para alcançar os objetivos organizacionais. Chiavenato (2014, p. 101) conceitua recrutamento como sendo:

Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2014, p.101).

Ao se analisar o conceito dado por Chiavenato (2014) podemos perceber que a ferramenta de recrutamento tem a função de comunicar e atrair pessoas para ocupar uma vaga disponível na organização. Como ferramenta de comunicação é interessante mencionar a necessidade de saber utilizar os meios adequados para que os potenciais candidatos sejam alcançados e atraídos pela vaga existente.

Vale salientar que antes de aplicar essa ferramenta é preciso realizar a descrição da função e do perfil do candidato (Lacombe, 2011), pois ao se fazer esse processo, conseguirá obter resultados positivos. A descrição do perfil se trata de pontuar as características dos candidatos à vaga, pois o recrutamento atrai pessoas de diversos perfis que podem não ser o que a empresa deseja; e a descrição da função se trata de definir quais serão as atribuições do cargo que está disponível.

O processo de recrutamento de pessoas podem ser divididos em quatro fases: Na primeira fase (Coleta de dados), é onde vai identificar qual o perfil do cargo, a urgência para realização de tal processo e os recursos disponíveis para utilizar no recrutamento; a segunda fase (Planejamento), é o momento onde são tratados alguns pontos do processo, como a definição do cargo disponível, como será feita a divulgação, onde e quem irá recrutar, e outros detalhes. Na terceira fase (Execução), é onde vai se colocar em ação aquilo que foi planejado, irá divulgar a vaga, coletar os currículos. Na quarta fase (Avaliação) é o momento onde serão avaliados os candidatos que tiveram interesse de participar do processo, os perfis deles, comparando-os com o perfil da vaga disponível (FIDELIS e BANOVA, 2007).

O recrutamento pode ser realizado dentro ou fora da empresa, diante disso podemos classificá-los em dois tipos, que são: Recrutamento interno e externo (LACOMBE, 2011). O recrutamento interno é o processo onde se busca atrair candidatos que já trabalhem na organização. Isso poderá ser feito através de avisos realizados em murais, e-mails corporativos, dentre outras formas. Já o recrutamento externo, como o próprio nome já remete, é o processo onde a vaga se tornará disponível para pessoas externas, que não fazem parte da organização, podendo ser utilizado mídias como jornais, televisão, rádio dentre outros meios.

As duas formas de recrutamento mencionadas apresentam vantagens e desvantagens, então é aconselhável, para garantir bons resultados no processo, que as empresas busquem mesclar as duas metodologias mencionadas anteriormente.

A seleção é um processo a ser realizado após a finalização do recrutamento. Tal ferramenta se refere a escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles que estejam mais aptos para ocupar a vaga determinada (CHIAVENATO, 2010). Se trata basicamente de avaliar os currículos, realizar testes e fazer entrevistas, com os candidatos que foram atraídos.

Vergara (2011) ressalta que ao avaliar os perfis dos candidatos deve-se analisar a capacidade das pessoas de assumirem outras funções; e no momento dessa análise devem ser consideradas suas habilidades e conhecimentos, pois segundo Campos (2014) as habilidades é um fator decisivo para o negócio ser competitivo no mercado. As pessoas não apresentam totalmente as características necessárias para a empresa, e o candidato terá que adquirir competências e habilidades ao entrar em uma organização, por isso é necessário fazer essa observação mencionada acima no momento de realizar a seleção, para assim obter pessoas que tenham as características que a empresa precisa.

Dentre os métodos de seleção podemos citar três, que são: testes de conhecimento, testes psicológicos e entrevistas. Os testes de conhecimento, buscam medir o conhecimento dos candidatos, e pode ser de forma escrita ou oral, está relacionado ao saber, para avaliar o conhecimento intelectual da pessoa, e saber fazer, para que se possa identificar se as pessoas tem condições de executar determinada atividade; os testes psicológicos buscam avaliar principalmente a personalidade das pessoas, para que sejam coerentes com os que a empresa busca; e por fim temos a entrevista, que tem como objetivo identificar as reações dos candidatos diante de algumas perguntas que lhes são direcionadas (VERGARA, 2011).

Ao se pensar no perfil dos seus colaboradores, afim de colocar pessoal adequado na empresa, também é preciso pensar em um fator relevante tanto para os futuros empregados quanto para os empresários: Remuneração, incentivos e benefícios.

2.1.2 Remuneração, incentivos e benefícios

Uma das formas de fazer os colaboradores obterem um bom desempenho é através da remuneração e incentivos oferecidos a eles. Pois tal ferramenta é um estimulante para o pessoal. Lacombe (2011, p. 173) afirma que "Para se conseguir boas eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe.". Como elemento indispensável, então é importante que as organizações não tratem a remuneração e incentivos como segundo plano, pois um colaborador que acha que não está recebendo um salário justo, tende a ficar desmotivado. A remuneração não se trata apenas de receber pelo trabalho, pois o salário é de onde eles retiram o seu sustento, e é através dele que cada trabalhador conseguirá suprir suas necessidades pessoais e profissionais.

Ao se tratar de remuneração é necessário analisar tanto o ambiente Interno como o externo. Pois as empresas devem sempre buscar estabelecer o equilíbrio dos salários em relação aos cargos da empresa, afim de garantir a coerência destes com a função do colaborador; e em relação ao mercado de trabalho, com o intuito de estar coerente com as remunerações oferecidas em outras organizações que possuem o mesmo cargo (CHIAVENATO, 2010). Com um bom controle dos salários oferecidos aos colaboradores é possível manter seu pessoal motivado e empenhado a permanecer na organização.

Manter a coerência dos salários em relação ao mercado e a função que ocupa não é uma tarefa fácil, pois envolve um fator que influencia bastante nos resultados, o motivacional. As pessoas não são

iguais, o que para um pode ser fator motivacional, para outro pode não ser. E um dos elementos que tem grande potencial para desmotivar um profissional é a remuneração. Afim de alcançar a coerência tanto interna como externa, para não deixar seus colaboradores desmotivados, LACOMBE (2012) afirma ser preciso elaborar um plano de cargos e salários e mantê-lo atualizado para que esteja de acordo com os salários estabelecidos pelo mercado.

Um outro elemento importante e presente nas organizações são os benefícios. Tal ferramenta tem um grande potencial para motivar os colaboradores e reter bons profissionais. De acordo com a definição trazida por Chiavenato (2010, p. 111) benefícios "são as facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços que as empresas oferecem aos seus funcionários no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e melhorar sua qualidade de vida, tanto no trabalho como fora dele.". É interessante ressaltar que antes de implementar um benefício na organização a empresa deve avaliar se terá condições de mantê-lo por um longo período de tempo, pois ao oferecer um benefício ao empregado, cria-se nele uma expectativa de melhoria de vida, e ao realizar o corte destes, as expectativas serão frustradas, o que pode suscitar na desmotivação do colaborador que tenderá a diminuir seu desempenho (LACOMBE, 2012).

Podemos classificar os benefícios em duas categorias, sendo elas: Obrigatórios e não obrigatórios. A primeira categoria se refere àqueles estabelecidos por lei, e como tal as empresas devem conceder aos colaboradores, como por exemplo: Salário-família, férias, décimo terceiro, salário maternidade e outros. A segunda categoria, diferente da anteriormente citada, não são estabelecidos por lei, são oferecidos por livre espontânea vontade da empresa, com o intuito de motivar o trabalhador a permanecer na empresa, como exemplo podemos mencionar o seguro de vida, plano de saúde, ambulatório e plano odontológico.

São inúmeros os benefícios disponíveis para as empresas oferecerem, porém não está ao alcance delas oferecerem todos eles, pois os custos seriam elevados. Por isso uma forma de não ter muito custo e ainda satisfazer aos colaboradores é estabelecer benefícios que sejam fixos e obrigatórios, e os não obrigatórios deixar como opcional para que o empregado possa escolher entre adquirir ou não esse benefício (Lacombe, 2012). No entanto deve-se avaliar e oferecer os que estejam dentro dos limites de custos da organização.

As pessoas são imprevisíveis, hoje podem estar motivados e desempenhar um ótimo trabalho e amanhã, ao contrário, não apresentar um bom desempenho. Com isso, para alcançar um bom desempenho de seus colaboradores, é interessante a implementação de ferramentas de avaliação de desempenho.

2.1.3 Avaliação de desempenho

Segundo Marras (2002, p.173) "avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)". Contudo a avaliação não busca apenas trazer resultados numéricos, pois de acordo com Schmidt (2013) a avaliação de desempenho vai muito além disso, ela busca solucionar problemas relacionados à eficiência, eficácia e qualidade do trabalho, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para as empresas, pois ela pode auxiliar os gestores na orientação de seus colaboradores, possibilitando assim a identificação de problemas de supervisão de pessoal, integração e desmotivação de colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Com isso gestores poderão tomar decisões concernentes a treinamentos, plano de carreira, dentre outros.

A avaliação de desempenho é classificada em dois tipos: Formal e informal. O informal tem como característica o contato com o superior imediato e colegas de trabalho, onde eles são questionados sobre o desempenho da pessoa a ser avaliada. Já o formal se trata de uma forma de avaliação onde há a utilização de técnicas estabelecidas para realização de tal tarefa (FIDELIS e BANOVA, 2007). Nas grandes empresas podemos notar a existência de ambos os tipos de avaliação, o que proporciona um resultado mais confiável. Diferente das pequenas empresas, que geralmente optam pelo tipo informal, o que pode deixar o resultado tendencioso, não sendo totalmente confiável.

Chiavenato (2010) destaca os principais métodos de avaliação de desempenho que são utilizadas pelas organizações, sendo elas: Escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e incidentes críticos. O método escalas gráficas, muito utilizado pelas organizações, é um modelo onde as empresas vão estabelecer as variáveis a serem analisadas, os graus das variáveis e a cada grau será dada uma pontuação, que ao final será contabilizado e comparado com as metas da empresa. O método escolha forçada busca avaliar a pessoa por meio de frases, onde o avaliado deve escolher, necessariamente, umas das opções disponíveis, a que mais condiz com o seu desempenho. O método pesquisa de campo envolve a participação do supervisor imediato do avaliado e de um profissional especializado em avaliação, é realizado uma entrevista com os dois envolvidos na pesquisa afim de levantar informações sobre o desempenho do avaliado, o que possibilita a ambos planejar meios de melhorar o desempenho do colaborador caso necessário. O método incidente críticos é uma abordagem que busca avaliar as atitudes que estão fora do normal.

Mensurar o desempenho dos colaboradores não é algo que suscita numa melhoria imediata. Depois de identificado como está o desempenho de seus colaboradores, é preciso agir para solucionar possíveis problemas que seus colaboradores tenham ao desempenhar suas atividades. A implementação de treinamentos é uma ferramenta que auxilia as empresas a solucionar esses problemas melhorando o seu desempenho.

2.1.4 Treinamento

Não é simplesmente contratar um novo colaborador e colocá-lo dentro da empresa. Para que ele consiga atingir as expectativas da empresa é preciso passar por um processo que chamamos de treinamento. Quando se trata de treinamento é necessário pontuar que não é algo a se realizar somente no momento da integração, mas deve ser de forma contínua e com todos os empregados, independentemente do tempo de casa, pois a tecnologia, as ferramentas utilizadas nas atividades mudam, o que torna muitas vezes a atividade complexa, por isso é importante para os colaboradores com mais tempo de empresa passar por treinamentos (JÚNIOR e PISA, 2010).

Devido a necessidade de realização de treinamento de forma contínua, é preciso fazer uma previsão deles nas atividades empresariais, por isso a elaboração de um plano de treinamento torna-se importante. Porém não apenas em determinadas circunstâncias, mas um plano a longo prazo (CAMPOS, 2014).

Uma definição de fácil compreensão da palavra treinamento é dada por Chiavenato (2010, p.61) como sendo "um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências.". Com a afirmativa do autor, pode-se compreender que no treinamento é onde os colaboradores saberão de

todos os processos que deverão executar nas suas tarefas cotidianas, o que o torna então essencial para as empresas.

Os treinamentos podem ser classificados em dois tipos de acordo com Fidelis e Banov (2007, p. 87) que são "o informal, aquele que não é planejado e estruturado. Geralmente o chefe do departamento solicita a um funcionário mais experiente que ensine o novo colaborador como desempenhar suas tarefas; e há o treinamento formal, que é planejado e estruturado. ". Percebe-se nas empresas a utilização de ambas as formas de treinamentos, o que potencializa as chances de alcançar bons resultados.

O processo de treinamento é composto por quatro fases, que são: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. A fase de diagnóstico é onde se faz a identificação da necessidade de treinamento, também se identifica nesse momento quais são essas necessidades; a fase do desenho, é o momento da elaboração do projeto, definindo os objetivos, quem serão o público alvo, como e onde será realizado o treinamento; a fase de implementação é onde vai colocar em prática aquilo que foi estabelecido no projeto, realizando em si o treinamento; na última fase, avaliação, é feito uma análise dos resultados obtidos, afim de verificar os efeitos da aplicação desse treinamento nos colaboradores e nos resultados organizacionais. Essa fase é importante para que a empresa possa identificar se há necessidade de realizar outro treinamento com uma metodologia diferenciada (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento é considerado segundo Júnior e Pisa (2010) um dos recursos que apresenta um retorno mais rápido, suscitando assim na melhoria de seus indicadores. Se o retorno é de curto prazo, é mais vantajoso para a empresa gastar um pouco com um treinamento agora, do que perder a longo prazo uma boa margem de rendimento, podendo posteriormente acarretar na falência da empresa.

2.2 Os benefícios da utilização da gestão de pessoas

Apesar de ser considerada por muitos como perda de tempo, a utilização de ferramentas de gestão de pessoas é importante para garantir que os colaboradores tragam bons resultados para a empresa. A gestão de pessoas traz como principal benefício a motivação de seus funcionários. Sabe-se que ter um pessoal motivado é a chave para garantir bons resultados, sejam no setor de serviços ou produção. Colaboradores motivados serão parceiros, e tenderão a querer o melhor para a empresa, como forma de recompensa pelos cuidados da empresa para com os funcionários. A seguir uma melhor análise dos benefícios das ferramentas abordadas neste estudo.

Ao se falar de avaliação de desempenho é preciso reconhecer que o seu principal benefício é o alcance de um bom desempenho de seu pessoal, pois através desta se poderá identificar quais as necessidades de seus colaboradores para terem um bom desempenho e irá trabalhar para sanar essas necessidades. Com a avaliação de desempenho a empresa poderá fornecer um feedback aos colaboradores, e isso permite a ela alcançar uma equipe motivada (SCHMIDT, 2013). Também através da avaliação de desempenho os colaboradores terão conhecimento do que os superiores esperam deles a respeito de seu desempenho, assim eles poderão trabalhar para garantir os resultados que são esperados pelo empregador (CHIAVENATO, 2010).

Quanto ao recrutamento e seleção de pessoal, os benefícios de se aplicar essa ferramenta é principalmente a colocação da pessoa certa no lugar certo. Com a implementação de recrutamento e seleção de pessoas a empresa terá compondo seu quadro de colaboradores pessoas motivadas e que tenham as habilidades e o perfil que são necessários para ocupar determinada função dentro da empresa. Com isso essas pessoas desempenharão de forma eficiente e eficaz o seu trabalho, o que gera

resultados positivos a organização. O uso destas ferramentas permitirá a empresa reduzir as despesas com a demissão de um funcionário que não era adequado e com a realização de uma nova contratação.

A implementação de treinamento nas empresas traz como benefício uma maior produtividade, eficiência, qualidade dos serviços, uso correto de materiais, reduzindo assim os seus custos e despesas, melhoria do clima organizacional, pois os colaboradores estarão mais confiantes em executar suas atividades, além de garantir motivação do pessoal que a cada dia conseguirá ter um melhor desempenho no seu trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Ao se tratar da ferramenta remuneração e benefícios, a principal vantagem é o alcance de maior produtividade de seus colaboradores, e diminuição do índice de rotatividade de pessoal, que é a mensuração de admissões e contratações de colaboradores, o que contribui na retenção de bons profissionais e redução da perda de investimentos feitos no seu pessoal (LACOMBE, 2012).

3 GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para melhor compreensão da gestão de pessoas em empreendimentos familiares, é necessário antes conceituar empresa familiar. Vários autores abordam tal conceito, mas uma definição clara e de fácil compreensão é trazido por Macedo, Filho e Mitidieri (2006), que a define como sendo aquela onde o controle da gestão administrativa e da propriedade está nas mãos de uma família. Na definição de empresa familiar, não importa se há a presença de profissionais externos, desde que o negócio esteja no controle da família, é considerada familiar (MAMEDE e MAMEDE, 2012). Há autores que englobam na definição de empresas familiares não só o fato de existirem pessoas da família na direção da organização, mas também é preciso que sejam parentes de primeiro grau (Miranda, 2013). Com isso fica claro que para se configurar como empresa familiar é necessário a existência de um vínculo sanguíneo entre as pessoas ativas na empresa, e que a diretoria seja composta por membros familiares de primeiro grau. Como a diretoria tem que ser composta por familiares, então é preciso também a participação da família na empresa, e não ser apenas uma investidora, entrando só com o capital, pois caso contrário não será considerada familiar (LAKATOS, 2011).

Quanto a classificação de empresas familiares, podemos classificá-los em quatro tipos, sendo elas: Empresas individuais, artesanais, capital familiar e a familiar propriamente dita (MACEDO, FILHO e MITIDIERI, 2006). Empresas individuais pode-se relacionar ao empreendedorismo. Em se tratando de empresas artesanais pode-se considerar aquelas empresas que possuem algum patrimônio agrícola ou artesanal que é passado por várias gerações. A de capital familiar e a empresa familiar propriamente dita, ambas têm como característica o controle da família, a diferença está que no primeiro caso conta-se com a participação de profissionais externos na direção da empresa.

Muitas empresas familiares não se preocupavam com a questão de gerir seu pessoal. Mas nos últimos tempos, podemos identificar as necessidades dessas empresas de se profissionalizarem, devido a intensificação da competitividade do mercado (MAIA, 2016), com isso elas começaram a pensar em gestão de pessoas.

As empresas familiares não conseguiram ou conseguem trazer para dentro de suas organizações a profissionalização de seus processos, que segundo Belmonte e Freitas (2013) é um dos pontos negativos desse tipo de organização, afim de substituir seus métodos intuitivos por técnicas mais racionais, para a realização de uma contratação, definição de salários, planejamento de sucessão e outros (MACEDO, FILHO e MITIDIERI, 2006). Longenecker, Morre e Pretty (1997, p.137) ressalta ainda que " As empresas que crescem devem reconhecer a necessidade de administração profissional e as limitações dos interesses da família.". Com isso torna-se evidente a necessidade de implementar técnicas

de gestão, e os interesses da família não devem sobressair os da empresa, sendo preciso manter o controle de ambas as esferas da vida, a profissional e pessoal.

Muitas empresas familiares, ao se pensar na questão de profissionalizar, julgam ser necessário demitir os familiares da empresa, por isso são relutantes quando se trata deste assunto. No entanto, segundo PRADO (2018) profissionalizar não é retirar membros da família da empresa, mas sim retirar as pessoas que não possuem competência e dedicação para estarem na organização, sendo eles da família ou não. Para isso considera-se importante que haja na gestão a presença de profissionais externos, afim de não deixar a empresa dependente da família.

Muitas empresas familiares podem questionar, porquê se profissionalizar? Pois geralmente elas querem que na gestão haja apenas pessoas da família. A resposta para tal questionamento pode ser, para que a empresa familiar utilize todo seu potencial e alcance seus objetivos. Sem a profissionalização os custos podem ser elevados para obter os resultados que podem não ser muito bons (MAIA, 2016).

Em muitas empresas familiares, afirma Oliveira (2014), é comum a não realização de recrutamento e seleção de pessoal, e isso resulta em um dos principais problemas das empresas familiares, que é a entrada de parentes simplesmente pelo parentesco, não sendo considerado a capacidade técnica da pessoa (MIRANDA, 2013). O que é um risco para a empresa, principalmente se tratarmos do sucessor do empreendimento. Acontece bastante nessas empresas de um familiar aceitar a proposta de trabalho por imposição dos pais ou por que um outro familiar foi para a empresa, então se acha no direito de também está na organização. E assim acabam por colocar a pessoa errada no lugar errado, não tendo ela nenhuma qualificação para ocupar tal cargo, suscitando em resultados negativos para a organização. As empresas familiares possuem dificuldades de captar talentos, isso ocorre por que geralmente essas empresas não utilizam tal ferramenta, sinal que demonstra que a empresa não é profissionalizada, e os possíveis talentos que a empresa poderia ter não querem trabalhar em um ambiente não profissionalizado (Maia, 2016).

Nas empresas familiares o treinamento por vezes não é implementado, e um dos problemas dessas empresas é, segundo Macedo, Filho e Mitidieri (2006), a falta de preparação de seus colaboradores, de conhecimentos que se obtêm através de cursos e treinamentos. Isso acontece pelo fato de sua equipe ser composta na maioria por membros da família, pois acham que não são necessários treinar, pois se julgam competentes o suficiente, mas isso nem sempre é a realidade, com isso é necessário o familiar adquirir conhecimentos e aprender através de treinamentos (Miranda, 2013). Os treinamentos devem se estender não somente a colaboradores que não possuem cargos de gestão, mas é preciso também a participação dos gestores nos treinamentos (JÚNIOR e PISA, 2010).

Outro fator também presente nas empresas familiares é a ausência de avaliação de desempenho, principalmente de executivos. Isso se dá devido a presença da família na gestão da empresa, o que influencia bastante nesse quesito, e isso pode ser um fator vantajoso, mas também pode ser limitador do desempenho da empresa (MAIA, 2009), pois a família tem um alto potencial de influenciar na empresa. Os colaboradores que são da família por vezes tem uma confiança excessiva, dando a impressão de que não precisam ser controlados. Mas é preciso deixar claro que na avaliação também serão submetidos os ocupantes de cargos de gestão, sejam da família ou não (PRADO, 2018).

Nas empresas familiares tem-se um foco muito grande na família, e isso faz com que as empresa não tenha um aproveitamento satisfatório de todos os seus talentos internos. Em muitas empresas familiares o poder está centralizado no fundador, e isso traz impactos negativos, pois possíveis problemas podem se tornar irreparáveis, e isso poderia ser evitado se fosse compartilhado as informações com os demais integrantes da organização (MIRANDA, 2013) É preciso que essas organizações adotem um modelo de gestão mais flexível, voltado também para outros empregados que

não sejam integrantes da família, pois eles também são recursos que precisam ser avaliados, geridos, monitorados, para não existir conflitos de interesse entre as duas partes: Empresa e empregados (MAIA, 2009).

As pessoas atualmente buscam crescer, se desenvolver dentro das empresas, fazer com que sua carreira decole, no entanto podemos notar nas empresas familiares muitos colaboradores, que não são da família sentindo-se ameaçados pelos membros familiares, pois acreditam que tais pessoas possuem a chave para crescer dentro da empresa, e esse tipo de sentimento não é positivo para a organização, pois isso suscita na desmotivação, e por acharem que nunca chegarão em um lugar pretendido não farão os esforços necessários para contribuir no alcance dos resultados organizacionais. LONGENECKER, MOORE e PRETTY (1997) afirma ser necessário, para minimizar a desmotivação, o gestor deixar bem claro para todos os seus colaboradores quais os seus limites, até onde ele pode crescer, quais cargos poderão almejar, mas principalmente deve-se estabelecer uma forma de gestão que esteja voltada para a competência que a pessoa possui, e tratar todos de forma justa, agindo de forma igualitária oferecendo oportunidades a todos de crescerem e alcançar cargos maiores.

4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada no desenvolvimento deste artigo, quanto a abordagem é caracterizada como qualitativa, que Prodanov e Freitas (2013) conceitua como sendo um tipo de pesquisa onde "o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é um instrumento chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar os seus dados indutivamente", a fim de mostrar os benefícios que a aplicabilidade da gestão de pessoas traz para as empresas familiares.

A pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso, que segundo Gil (2010) se trata de um maior aprofundamento de um estudo, em uma empresa familiar "X" do município de Redenção-PA, onde buscou-se identificar se a empresa estudada tem conhecimento sobre gestão de pessoas e de sua importância para as organizações e se a mesma faz uso de ferramentas de gestão de pessoas para administrar seu pessoal.

O instrumento escolhido para realizar a coleta dos dados foi o questionário, aplicado ao gestor da empresa. O questionário é composto por 11 questões, tanto abertas como fechadas. Para fundamentar os resultados da pesquisa de campo, foram realizados estudos bibliográficos de diversos autores que abordam sobre o assunto gestão de pessoas e empresas familiares, relacionando assim os resultados da pesquisa com os fundamentos teóricos encontrados em livros, artigos, etc.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo de caso está subdividido em duas seções, sendo na primeira realizado a contextualização do ambiente, a caracterização da empresa "X" estudada e também a apresentação dos resultados da pesquisa; na segunda seção serão feitas as discussões dos resultados obtidos.

5.1 Contextualização do estudo e resultados da pesquisa

A empresa em estudo aqui abordada, será mencionada como empresa familiar X, sendo que a mesma se trata de uma organização atuante no ramo de reparação automotiva e vendas de produtos destinados a manutenção de veículos. Ela está inserida no mercado a 15 anos, e conta com oito

colaboradores além do gestor, que é o fundador da empresa. Do total de colaboradores que a empresa possui, 4 são membros da família. Ela tem como missão " realizar reparações mecânicas em veículos automotores de forma eficiente para que nossos clientes desfrutem ao máximo de seu investimento", e a sua visão é " prestar os melhores serviços de reparação automotiva no município de Redenção – PA para que esta possa crescer e ser reconhecida na região", Os valores da empresa são " União, transferência e trabalho em equipe".

Para coletar informações se a empresa faz uso das ferramentas de gestão de pessoas foi utilizado como instrumento o questionário aplicado ao gestor da empresa. Tal instrumento foi composto por 11 questões tanto subjetivas como objetivas.

Nas questões de número 1 e 2 foram questionados se a empresa possui um setor de recursos humanos e se o gestor tem conhecimento sobre a gestão de pessoas. As respostas por ele concedida foram sim, tanto para a existência de um setor de recursos humanos quanto ao conhecimento que ele tem sobre o tema aqui estudado. Contudo, ao ser questionado na questão 2.1, o quanto ele conhece sobre gestão de pessoas, a resposta do gestor foi de que ele já ouviu falar sobre o tema, mas nunca buscou se aprofundar mais a respeito.

A partir da questão número três foram realizadas perguntas relacionadas ao uso de determinadas ferramentas de gestão de pessoas. A primeira ferramenta abordada foi o recrutamento e seleção de pessoas, onde as respostas foram "sim" para a utilização de ambas as ferramentas. Quanto aos métodos que a empresa adota, no recrutamento ela utiliza a indicação de outros colaboradores e no processo de seleção ela faz uso de entrevistas.

A segunda ferramenta, abordada na questão quatro, foi treinamento. A empresa "X" faz uso desta ferramenta, e ela sempre está realizando treinamentos com seus colaboradores. A empresa realiza treinamentos através de palestras e reuniões com os empregados. Também foi questionado, na questão 4.2 se a empresa identifica necessidade de treinamento, e a resposta foi "sim".

Na questão cinco foi abordada a ferramenta benefícios. Sendo os resultados positivos, pois a empresa oferece benefícios aos seus colaboradores, sendo tal benefício o plano de saúde. Na sexta questão foi tratada a ferramenta avaliação de desempenho, a empresa "X" realiza avaliação de desempenho, através de entrevistas com um superior imediato do avaliado. A sétima questão foi direcionada para a ferramenta remuneração, e a empresa em estudo possui um planejamento de remuneração.

Nas questões de número oito e nove foram abordados assuntos direcionados a rotatividade de colaboradores na empresa. A organização em média realiza duas vezes por ano uma nova contratação, e seus colaboradores não costumam faltar muito ao trabalho. As duas últimas questões foram subjetivas, onde se questionou se o gestor possuía alguma dificuldade de gerir seu pessoal e o que ele mudaria na forma de realizar a gestão de pessoas. A resposta foi que ele não apresenta dificuldade ao gerir seus colaboradores.

5.2 Análise dos resultados

Ao analisar o cenário, pode-se perceber que a empresa familiar "X" é um tipo de empresa classificada como empresa familiar propriamente dita segundo Macedo, Filho e Mitidieri (2006), pois ela está no controle de uma família, não tendo a participação de profissionais externos na gestão.

Podemos identificar ainda que apesar de ser uma empresa familiar considerada tradicional ela tem buscado profissionalizar seus métodos de gestão. Pois a mesma, das ferramentas abordadas neste estudo, utiliza todas elas, o que demonstra um interesse por parte da empresa em implementar técnicas

administrativas na gestão de seus colaboradores. E para profissionalizar a gestão de pessoas, ela possui um departamento de recursos humanos, o que é indicado por (MAIA, 2016), que afirma ser necessário a existência desse departamento para que a empresa consiga atingir a sua excelência.

Ao analisar as ferramentas que a empresa utiliza para realizar recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e benefícios, podemos notar a utilização de técnicas que são usuais nas organizações hoje em dia, sendo elas a indicação de colaboradores, entrevistas e plano de saúde. Mas ao se observar no contexto de empresa familiar em comparação com as outras empresas familiares de mesmo porte, podemos constatar que ela possui uma boa base de administração de pessoal, já que em outras organizações de mesma categoria seria difícil identificar o uso dessas ferramentas. Também podemos notar o que evidencia Lacombe (2011), que as empresas de pequeno porte, como é o caso da empresa em estudo, tendem a optar por mecanismos de baixo custo, mas isso nem sempre vai resultar em uma decisão mais acertadas.

Ao realizar o recrutamento é preciso considerar a importância de manter a qualidade do processo, pois isso traz impactos nos candidatos (Chiavenato, 2010), e ao analisar o método de recrutamento utilizado pela empresa percebemos que tal técnica é abordado por Lacombe (2011), que identifica dois métodos de indicação como instrumento de recrutamento, esses métodos são: indicação espontânea e a feita por pessoas de confiança. Como a empresa utiliza a indicação de outros colaboradores podemos constatar que ela emprega o segundo método mencionado por Lacombe (2011), e o uso desse instrumento de recrutamento é positivo para a empresa, pois apenas um grupo restrito de pessoas confiáveis indicarão pessoas com o perfil desejado pela empresa, e isso aumenta as chances de encontrar a pessoa certa.

Contudo optar apenas por essa técnica pode ser um tanto tendenciosa, ao considerar que pode haver laços afetivos entre as pessoas que indicarão e os indicados, principalmente quando se trata de empresa familiar onde a afetividade é predominante, com isso pode acontecer a indicação de um conhecido que não tem o perfil adequado para a empresa, e a colocação de pessoas da família apenas para poder ajuda-lo a ter um emprego. Vale ressaltar que em casos de pequenas empresas, que geralmente são familiares, também pode acontecer da pessoa que for indicar ficar na dúvida se ele recomenda pessoas com muita qualificação devido ao risco do indicado superá-lo dentro da empresa, alcançando lugares que era almejado por ele, o que torna propício ocorrer a indicação de pessoas não qualificadas (Longenecker, Moore e Pretty- 1997). Pior do que arcar com os custos de realizar o recrutamento e ter que lidar com os custos de demitir uma pessoa.

O uso da entrevista como instrumento de seleção é um fator positivo, pois com isso é possível verificar quais as possíveis reações dos colaboradores quando colocadas em determinadas situações, e a expressão corporal tem muito a dizer sobre o candidato. Mas vale ressaltar o risco de uma primeira impressão errada. Segundo Chiavenato (2014) para ser considerada uma boa técnica de seleção é preciso que elas demonstrem rapidez e confiabilidade, e para isso é preciso que a técnica abordada seja capaz de prever qual a reação do candidato ante ao cargo que ele irá ocupar. Com isso Lacombe (2011) sugere que outras metodologias de seleção também sejam empregadas no processo, como podemos citar a realização de um teste prático.

Os treinamentos na empresa "X" sempre são aplicados, o que é indicado por Chiavenato (2014) que afirma ser necessário realizar treinamentos de forma contínua. Pois atualmente só prosperarão empresas que se esforcem para investir internamente na empresa em três dimensões, sendo uma delas a capacitação permanente de seus profissionais (BOOG e BOOG- 2006). Ao realizar treinamentos a empresa consegue fazer com que seus colaboradores saibam exatamente o que precisa ser feito, e consegue identificar quais pontos de melhoria é necessário realizar. A empresa X realiza treinamento

com todos os colaboradores, o que é indicado por Longenecker, Moore e Pretty (1997) que afirma que os treinamentos não se limitam a serem destinados apenas aos novatos, mas também aos atuais colaboradores.

As metodologias utilizadas pela organização para aplicar os treinamentos, abordada na questão 4.2.1 do questionário, tendo como objetivo o aperfeiçoamento do atendimento e serviços oferecidos por ela, são a participação de palestras e reuniões, tais técnicas são consideradas boas e bem usuais nas empresas atualmente.

Quanto a avaliação de desempenho, o uso da entrevista com um supervisor imediato, assim como o método adotado para o recrutamento, pode ser arriscado, devido a existência nas empresas familiares de um vínculo afetivo muito forte, o que pode suscitar em favoritismo por parte dos supervisores. Pois afirma Vergara (2011) que ao colocar a responsabilidade de avaliar apenas na mão de um chefe facilita a existência do favoritismo, o que colabora para existência de resultados tendenciosos. Para alguns colaboradores isso pode não ser visto com bons olhos e isso afeta o desempenho do colaborador, pois segundo CHIAVENATO (p. 190, 2014) um dos pontos fracos da avaliação de desempenho "é quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.". Uma boa maneira de tentar diminuir essa visão de favoritismo é utilizar outras opções de avaliação de desempenho, podendo aqui citar a autoanálise do colaborador, mas claro com a presença do gestor da empresa de forma que ele também possa auxiliar o colaborador a fazer essa autoavaliação.

A empresa "X" faz um planejamento de remuneração, e isso é indicado por Lacombe (2012) que afirma ser necessário a elaboração de um plano de cargos e salários e também mantê-los atualizados, pois com isso a empresa consegue estabelecer um salário coerente com a função ocupada e com os salários oferecidos pelo mercado. E essa coerência é necessária para reter bons profissionais e mantê-los motivados a permanecerem na organização.

Ao analisar a frequência com que a empresa realiza a contratação de um novo colaborador, sendo ela duas vezes por ano, e a resposta dada pelo gestor quando questionado se os colaboradores costumam faltar muito ao trabalho, podemos considerar que a empresa vem desempenhando um bom papel na gestão de seus recursos humanos, o que proporciona satisfação de ambos os lados.

A empresa em estudo dá oportunidades ao colaborador de se desenvolver, com isso podemos considerar que ela trabalha com o desenvolvimento de carreira, apesar de não haver um plano de carreira bem estruturado, o que seria bom se ela tivesse. Para desenvolver uma equipe Maia (2016) sugere as empresas, o que inclui as familiares, seguirem seis passos, que são: Conhecer a equipe com maior profundidade, estabelecer um plano em conjunto com essa equipe, acompanhar e dá subsídios para o cumprimento do plano e deixar que a equipe chegue a uma solução do problema, sendo direcionado a eles as perguntas certas. Ao se seguir esses passos mencionados acima a empresa familiar "X" conseguirá manter sua equipe motivada, obtendo assim bons resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão de pessoas é um assunto bastante presente no contexto empresarial. Não se pode mais negar que gerir pessoas tem se tornado essencial para as empresas. E isso envolve também a necessidade das empresas familiares de administrarem seus recursos humanos, pois apesar de possuírem características diferenciadas das demais organizações, elas não estão isentas dessa função administrativa. Com isso tivemos como objetivo mostrar que a gestão de pessoas é importante para todas as organizações se manterem no mercado, inclusive as empresas familiares.

A maioria das empresas não sobrevivem aos primeiros anos de vida, e essa afirmativa se estende também as empresas familiares, que é predominante no mercado, pois mesmo as grandes empresas um dia foram pequenas e estavam sobre o controle familiar, sendo assim elas iniciaram como empresa familiar.

Muitas empresas familiares querem se manter no mercado, porém ainda de maneira tradicional devido a influência predominante da família. E isso suscita na falta de profissionalização em algumas atividades da empresa, dentre elas as atividades de gestão de pessoas. Essa falta de profissionalização acaba fazendo com que as empresas familiares sejam sucumbidas pelo mercado, que a cada dia cresce e fica mais competitivo, exigindo das empresas mudanças drásticas, o que nas empresas familiares são difíceis de acontecer.

O artigo aqui disposto está orientado a identificar se a empresa familiar "X" tem conhecimento sobre gestão de pessoas e de suas ferramentas e se ela utiliza tais instrumentos disponíveis para gerir seus recursos humanos, afim de constataremos se realmente as impressões em relação as empresas familiares são verídicas. Com o estudo realizado podemos identificar que empresa "X" estudada nesse artigo, utiliza e conhece as ferramentas de gestão de pessoas que aqui foram abordadas, contrapondo assim pensamentos que afirmam que as empresas familiares não buscam se profissionalizar devido a presença da família e o medo de arriscar.

Contudo podemos observar, na escolha das ferramentas que a empresa adota, que são instrumentos bastantes usuais nas organizações, e que de acordo com os estudos teóricos, aplica-las isoladamente, sem o uso de outras metodologias, pode suscitar no uso não muito vantajoso dessas ferramentas da gestão de pessoas, principalmente em empresas familiares. Por isso sugere-se que a empresa "X" busque o auxílio de um profissional da área de Recursos Humanos, afim de potencializar os trabalhos que já vem sendo realizados concernentes a gestão de pessoas.

Não basta simplesmente implantar as ferramentas de gestão de pessoas, é necessário fazer o uso das ferramentas de maneira adequada, assim se conseguirá obter bons resultados de sua equipe de trabalho, suscitando em melhores resultados a empresa, permitindo assim o seu desenvolvimento e sua permanência no mercado.

REFERÊNCIAS

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: Estudo de caso em empresas paulistas. **Revista da Administração da UFSM (REA UFSM)**, Santa Maria, V. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** 8. Ed. Nova Lima: Falconi, 2014. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de recursos humanos.** 4. Ed. rev. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. **Demografia das empresas**: 2015. [2017]. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101151>. Acesso em: 24 out. 2019.

JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Sociologia da administração**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. 1. ed. São Paulo: Makron books, 1997.

MACEDO, Marcelo; FILHO, Nelson Casarotto; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão de pequenas empresas familiares: conhecimentos, estratégias, competitividade e rede**. 1. ed. Florianópolis: Camões, 2006.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. Gestão de pessoas: Particularidades de empresas familiares. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 71-85, mai./ago. 2009.

MAIA, Henrique Lyra. **De empresa familiar para família empresária**. Fortaleza: Demócrito Dummar, 2016. *E- book*.

MALTA, Teodoro Campos; MACHADO, Marta Corrêa; FISCHER, André Luiz. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: Direcionamentos do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. **Gestão e desenvolvimento**. Novo Hamburgo, V. 14, n. 2, p. 111- 125, jul./dez. 2017.

MAMEDE, Glaudston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MIRANDA, José Renato. **Empresa familiar- É sim um bom negócio**. Rio de Janeiro: Consultoria de impacto gestão e marketing LTDA, 2013. *E- book*.

OLIVEIRA, Reginaldo. **Administração de empresas familiares: como administrar uma empresa com membros da família, sem que isso seja um problema**. 2014. *E-book*.

PRADO, Roberta Nioac (Coord). **Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E- book*.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHMIDT, Andrea Cristina Marin. **Administração Financeira**. São Paulo: DCL, 2013.

SOUSA, José Manuel Meireles de. **Gestão:** técnicas e estratégias no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV online, 2011.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Instruções:

- ✓ O questionário é composto por 11 questões
- ✓ Dentre as alternativas circunde apenas UMA das opções disponíveis.

1) A empresa possui um setor de Recursos Humanos?

- a) Sim b) Não

1.1) Se sua resposta anterior for "não", por que?

- a) Acho desnecessário criar um departamento só para cuidar do pessoal
b) Não tenho condições de implantar um setor de RH

2) Você tem conhecimento sobre gestão de pessoas?

- a) Sim b) Não

2.1) Se sua resposta anterior for "sim" o quanto você conhece sobre gestão de pessoas?

- a) Conheço tudo sobre gestão de pessoas
b) Já ouvi falar um pouco sobre gestão de pessoas, mas nunca procurei saber mais a respeito

3) A empresa realiza recrutamento e seleção de pessoas?

- a) Sim b) Não

3.1) Se sua resposta anterior for "sim" quais ferramentas você utiliza para realizar o recrutamento?

- a) Aviso em mural
b) Jornais ou revistas
c) Redes sociais
d) Indicação de outros colaboradores

3.2) Se sua resposta de número 3 for sim, quais métodos você utiliza para fazer a seleção?

- a) Entrevista
b) Teste no local
c) Teste de conhecimento

3.3) Se a sua resposta de número 3 for " não" por quê?

4) A empresa realiza treinamentos?

- a) Sim b) Não

4.1) Se sua resposta anterior for “sim”, em quais ocasiões você realiza treinamento?

- a) Quando um novo colaborador entra, na integração
b) Quando um colaborador está tendo um mal desempenho
c) Sempre estamos realizando treinamentos com os colaboradores

4.2) Você identifica necessidade de treinamento com seus colaboradores?

- a) Sim b) Não

4.2.1) Como são realizados os treinamentos?

5) A empresa oferece benefícios aos colaboradores?

- a) Sim. b) Não

5.1) Se sua resposta anterior for “sim”, quais benefícios das opções abaixo a empresa oferece?

- a) Plano de saúde
- b) Cartão alimentação
- c) Auxílio creche
- d) Auxílio transporte
- e) Outros (Obs.: Ao optar por esta opção, mencione abaixo quais benefícios)

5.2.) Se sua resposta anterior for “não”, por que?

6) A empresa realiza avaliação de desempenho?

- a) Sim. b) Não

6.1) Se a resposta anterior for SIM, quais as ferramentas que você utiliza para realizar a avaliação de desempenho?

- a) Formulário
- b) Entrevista com um superior imediato
- c) Autofeedback

7) A empresa possui um planejamento de remuneração?

- a) Sim. b) Não

8) Você realiza a contratação de um novo colaborador em média quantas vezes por ano?

- a) Uma vez por ano
b) Duas vezes por ano
c) Três vezes por ano
d) Mais de três vezes por ano

9) Seus colaboradores costumam faltar muito ao trabalho?

- a) Sim. b) Não

9.1) Se sua alternativa anterior for “sim”, quais são as principais razões das faltas de seus colaboradores?

- a) Caso de saúde
b) Resolver questões familiares
c) Resolver problemas no banco
d) Não tem uma justificativa para a ausência do colaborador.

10) Você possui dificuldades de gerir seu pessoal? Se sim quais são as dificuldades enfrentadas para gerir seu pessoal?

11) O que você mudaria na forma de gerir seu pessoal?
