



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DAIANY NASCIMENTO SILVA

**PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE
ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR**

**PATOS-PB
2022**

DAIANY NASCIMENTO SILVA

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE
ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Simone Costa Silva.

PATOS-PB
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586p Silva, Daiany Nascimento.
Profissionalização da gestão de pessoas em empresas de administração familiar [manuscrito] / Daiany Nascimento Silva. - 2022.
33 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão de pessoas - Processos.
3. Administração familiar. 4. Empresa familiar. I. Título

21. ed. CDD 658.3

DAIANY NASCIMENTO SILVA

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE
ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

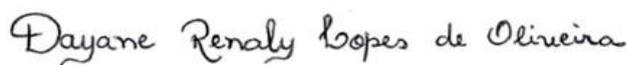
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 20 / julho / 2022.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Simone Costa Silva
(Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba
(UEPB)



Prof. Dra. Dayane Renaly Lopes de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba
(UEPB)



Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba
(UEPB)

Dedico esse trabalho a minha família,
base de apoio para o alcance,
dos meus objetivos.
Meus pais, exemplos de dedicação,
força para as minhas conquistas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de gestão de pessoas.	15
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.	19
Quadro 2 - Perfil dos participantes do questionário.....	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantitativo dos funcionários por setores.	23
Gráfico 2 - Afirmativas sobre as mudanças no setor de RH.	24
Gráfico 3 - Afirmativas sobre os processos de recrutamento e seleção setor de RH.	24
Gráfico 4 - Afirmativas sobre os processos de desenho e avaliação de cargos do setor de RH.	25
Gráfico 5 - Afirmativas sobre capacitações do setor de RH.	26
Gráfico 6 - Afirmativas sobre os processos de remuneração e recompensa do setor de RH.	26
Gráfico 7 - Afirmativas sobre acesso à informação e comunicação do setor de RH.	27
Gráfico 8 - Afirmativas sobre segurança e QVT relacionado ao setor de RH.	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de Pessoas.....	13
2.2 Processos de Gestão de Pessoas	14
2.3 Empresas de Gestão/Administração Familiar	17
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1 Motivos para implementação de profissionais no setor de gestão de pessoas.....	20
4.2 Contexto e aceitação da implementação dos profissionais de gestão de pessoas	22
4.3 Reflexos sobre o desenvolvimento prático e diário da gestão de pessoas nos setores da empresa.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
6 REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA.....	32
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO INDIVIDUAL	33
APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	35

RESUMO

Os processos aplicados pelo Setor de Gestão de Pessoas são de suma importância para o desenvolvimento de uma organização. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é compreender como ocorreu o processo de profissionalização do setor de Gestão de Pessoas em uma empresa familiar do segmento de mineração. Os procedimentos metodológicos nortearam-se em uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa/quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de 03 entrevistas, aplicadas com os colaboradores representantes da gerência da empresa, e por meio da aplicação de um questionário junto a 130 funcionários. Com a finalidade de entender os dados coletados, realizou-se a análise do conteúdo e quantitativos. Os resultados da pesquisa denotam os seguintes destaques do processo de implementação do setor de Gestão de Pessoas: (1) Os motivos aconteceram devido à falta de comunicação entre Rh e colaboradores, e as falhas dos processos, refletidos negativamente na produção; (2) a aceitação e colaboração dos funcionários foram satisfatórias e participativas; (3) os métodos aplicados foram efetivamente praticados e positivamente refletidos em todos os setores. Com isso, os eventos corroboraram com a literatura elucidada, concordando que os processos realizados pelo setor de Gestão de Pessoas, podem ser aplicados de forma efetiva com resultados positivos em uma empresa familiar.

Palavras-chave: Setor. Gestão de Pessoas. Processos. Familiar.

ABSTRACT

The processes applied by the Personnel Management Sector are of paramount importance for the development of an organization. In that regard, the objective of this research is to understand how the process of professionalization of the People Management sector occurred in a family company in the mining segment. The methodological procedures were guided by a descriptive research, with a qualitative/quantitative approach. Data collection was carried out through 03 interviews, applied with employees representing the company's management, and through the application of a questionnaire with 130 employees. In order to understand the data collected, a content and quantitative analysis was carried out. The survey results denote the following highlights of the implementation process of the People Management sector: (1) The reasons were due to the lack of communication between HR and employees, and the failures of processes, negatively reflected in production; (2) The acceptance and collaboration of the employees were satisfactory and participatory; (3) The methods applied were effectively practiced and positively reflected in all sectors. Thus, the events corroborated the elucidated literature, agreeing that the processes carried out by the People Management sector can be effectively applied with positive results in a family business.

Keywords: Department. People Management. Tactics. Familiar.

1 INTRODUÇÃO

A evolução da administração inicialmente foi impulsionada pelos engenheiros Frederick W. Taylor com a administração científica e Henri Fayol com sua visão clássica. A gestão administrativa de Taylor tinha como foco a eficiência do desenvolvimento das tarefas, já a visão clássica de Fayol tinha como ênfase o “chão de fábrica” que deu início ao surgimento da diferenciação de cargos nas empresas, como também uma maior atenção para os operários (DE CARVALHO *et al.*, 2016).

De forma primária a gestão de pessoas inicialmente desempenhava apenas funções contábeis. Em seguida, o setor passou por fases de evolução e em uma delas foram criadas leis e o Ministério do Trabalho, induzindo o setor para ênfase no cumprimento da legislação. Em um terceiro momento, na fase Tecnicista, foi quando o setor passou por um maior avanço em que desenvolveu as funções de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, dentre outros benefícios. Posteriormente a este avanço foram criados os sindicatos que impulsionaram o desenvolvimento do setor gestão de pessoas interligado a administração estratégica (MARRAS, 2017).

Em relação ao tratamento dos colaboradores, antes a gestão de pessoas via os empregados apenas como um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção (FISCHER, 2019). Desta maneira, o departamento de recursos humanos (RH) tratava apenas situações operacionais, como contratação, demissão e salário.

Atualmente este departamento tem como intuito intermediar e coordenar as situações organizacionais entre os interesses da empresa representados por seus cargos administrativos que podem ser o diretor, sócio, gerente e/ou supervisor, aos funcionários que se encontram na linha de produção, podendo ser denominados de operários. A partir do alinhamento desses interesses se torna possível identificar as características e os perfis profissionais dos colaboradores que podem ingressar em determinada empresa. Com isso, esse processo resulta no aumento da produtividade dos trabalhos desenvolvidos com eficácia e eficiência, destacando-se assim umas das importâncias deste setor nas organizações (LIMA *et al.*, 2021).

O papel do setor de gestão de pessoas se adapta a cultura organizacional de cada empresa. A aplicação dos métodos motivacionais, regras do regulamento interno, recrutamento de talentos e advertências são exemplos de processos desenvolvidos atualmente que são aplicados de acordo com as características sociais, econômicas e dos fatores históricos presentes na organização (LIMA *et al.*, 2021).

Como podemos analisar o setor de gestão de pessoas é de suma importância para o desenvolvimento das empresas. E não diferente das demais, nas empresas familiares o setor de RH está em constante desenvolvimento para que essas empresas se profissionalizem e consigam se manter no mercado. Devido aos fortes valores culturais e as práticas de administração familiar, a implementação deste setor não é algo de fácil aceitação e cumprimento, na qual existem algumas adversidades e obstáculos a serem superados para que esse setor realmente consiga colocar em prática suas funções e processos (MAIA, 2009).

Sobre a administração familiar de acordo com Albi (1994), uma empresa se caracteriza como familiar quando sua parte gerencial em sua totalidade é composta por pessoas da mesma família e que possuem vínculo de gerações familiares com o fundador da empresa, assim sendo influenciadores nas tomadas de decisões. Já Drucker (1995) afirma que não existe diferença entre as administrações seja de uma empresa considerada familiar ou não, caso esta desenvolva todas as funções e possua todos os departamentos que são desenvolvidos em uma empresa composta apenas por profissionais.

Partindo da necessidade de um estudo mais minucioso da administração familiar e da necessidade da implementação de competências profissionais nesses ambientes, o presente

trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorreu o processo de profissionalização do setor de gestão de pessoas em uma empresa de administração familiar do segmento de mineração?**

Com vistas a elucidar a referida pergunta de pesquisa, foi proposto o seguinte objetivo geral: Compreender como ocorreu o processo de profissionalização do setor de gestão de pessoas em uma empresa familiar do segmento de mineração. E como objetivos específicos: Identificar os principais motivos que levaram os gestores da empresa a decidir pela implementação de profissionais para atuar no setor de gestão de pessoas da organização; Analisar as circunstâncias que tiveram destaque na tentativa de implementação dos profissionais de gestão de pessoas, bem como a aceitação e colaboração dos demais funcionários em todos os níveis hierárquicos; Avaliar quais foram os reflexos sobre o desenvolvimento prático e diário da gestão de pessoas em todos os setores da empresa.

Para tal, foi desenvolvido uma pesquisa no formato misto, qualitativa e quantitativa, no formato de estudo de caso, tendo em vista a atuação da autora da pesquisa como profissional no departamento de gestão de pessoas da empresa alvo desse trabalho.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: Uma breve introdução com informações acerca da história da gestão de pessoas, como era exercida e como passou a ser desenvolvida, como também sobre a administração familiar e da importância da profissionalização desse tipo de empresa. Em seguida foi desenvolvido o referencial teórico onde, inicialmente, são abordados conceitos e aspectos da gestão de pessoas, os processos que são desenvolvidos nesse setor, as características e importância das empresas familiares. Posteriormente, é descrito o caminho metodológico para obtenção dos dados da pesquisa, seguido dos principais resultados e discussões de como aconteceu o processo de profissionalização do setor de gestão de pessoas da empresa em estudo. Por fim, foram tecidas algumas considerações finais e, em seguida, as referências consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, também conhecida pelo uso da terminologia recursos humanos (RH), possuía limitações nos processos desenvolvidos pelo setor. É possível melhor desenvolver acerca deste tema de acordo com o que propõem Becker, Huselid e Ulrich (2001) ao afirmar que ao longo do tempo mudanças profundas ocorreram no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos basicamente como administrativa. Os profissionais de RH se concentravam no gerenciamento de benefícios e atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, não sendo considerados como participantes ativos da logística estratégica da empresa.

Com o desenvolvimento tecnológico, surgiram novas demandas e necessidades no setor de gestão de pessoas. As mudanças trouxeram fácil acesso à informação e conseqüente conhecimento, até então, concentrado nesses funcionários, o setor de gestão de pessoas passou por uma adaptação de forma a desenvolver não só o lado operacional, mas também o estratégico. Sobre isso, Teixeira *et al.* (2005) expõe que “é necessário e urgente repensar a gestão de pessoas, no sentido de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, no qual os empregados agregam valor às organizações e se constituem num importante diferencial competitivo”.

Essas novas necessidades citadas anteriormente fizeram com que as empresas passassem a priorizar profissionais bem capacitados, qualificados e, dessa forma, eles deixaram de ser considerados apenas como “recursos” passando a ser considerados como “indivíduos” que podem desenvolver habilidades práticas de estratégias, contextualizadas com a teoria, desse modo, configurando em vantagens competitivas sobre as demais empresas (FISCHER, 2001).

Segundo Dutra (2002, p.46) “devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo”. Na qual o setor utiliza-se nas suas ações as políticas, o entendimento sobre pessoas e gestão, para que juntas consigam atingir as expectativas da organização e dos funcionários para que caminhem lado a lado (DUTRA et al., 2016).

Ainda de forma mais detalhada, Soviensi e Stigar (2008, p. 54) defendem que:

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Apesar da Gestão de Pessoas ser um assunto tão atual na área de Administração, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática.

As ações desenvolvidas pelo setor de gestão de pessoas organizam e controlam o capital humano, administrando estrategicamente os funcionários da empresa de forma que seja repassado para estes os interesses e objetivos a serem seguidos. O papel do setor é selecionar, capacitar e aperfeiçoar os funcionários de forma que estejam aptos a trabalhar em equipe para que juntos alcancem o objetivo principal de suma importância para o desenvolvimento do financeiro da empresa (LACOMBE, 2017). Nessa linha de pensamento, o mesmo autor afirma que "todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas veem em primeiro lugar. Se você não tiver uma equipe, não poderá fazer muito com o resto” Lacombe apud Lee Iacocca (LACOMBE, 2017, p. 30).

Os recursos humanos devem ser estrategicamente bem administrados, no sentido que os processos realizados, as escolhas e decisões tomadas estejam em alinhamento com os demais interesses da empresa, pois caso isso não ocorra, os demais investimentos se tornarão um desperdício (LACOMBE, 2017).

Além disso, Barbosa (2005, p. 125) relata que “garantir a integralidade do indivíduo sabendo que é imprescindível para alcançar resultados e/ ou metas que quase sempre deslocam o eixo de interesses individuais para o interesse organizacional”. Como é possível observar, atualmente as empresas estão passando a investir mais no capital humano, como exemplo, é cabível citar a preocupação com a qualidade de vida dos empregados que conseqüentemente viabiliza uma “troca” futura por resultados, sendo benéfico para a empresa. Nesse sentido, em seguida será tratado de forma específica como são desenvolvidos os processos no setor de gestão de pessoas.

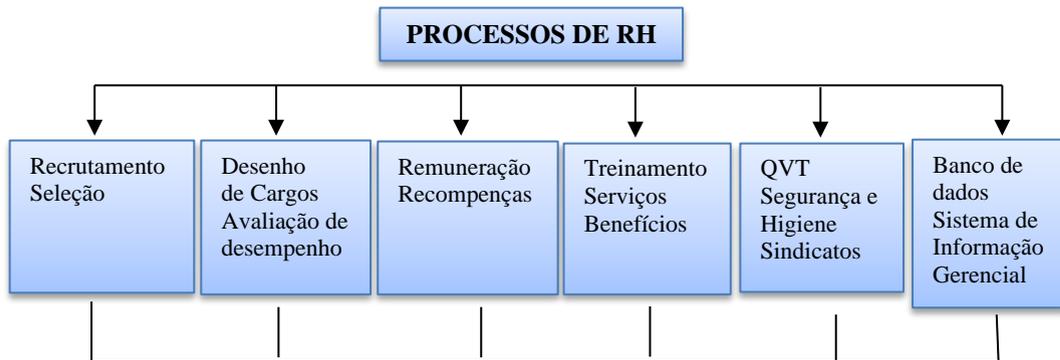
2.2 Processos de Gestão de Pessoas

O setor de gestão de pessoas a partir de sua evolução passou a envolver processos. Processos esses estratégicos, totalmente conectados com as ações dos colaboradores e com os objetivos organizacionais. Sobre isso, Soviensi e Stigar (2008, p. 54) expõem que:

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Abaixo são apresentados os principais processos desenvolvidos no setor de gestão de pessoas (Figura 01).

Figura 1 - Processos de gestão de pessoas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2022 apud Chiavenato, 1999.

De acordo com Orlando e Vale (2010) é possível destacar o recrutamento e a seleção de talentos como sendo a base para os demais processos realizados pelos responsáveis pelo departamento de RH. Esses constituem os primeiros procedimentos utilizados para que os candidatos escolhidos sejam funcionários que estejam de acordo com as características que a empresa deseja. Como também, para que os futuros investimentos em capital humano de treinamento e capacitação sejam em profissionais que tenham a intenção de desenvolver-se na empresa e permanecer nela.

O processo de recrutamento segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005) pode ser feito de duas maneiras. A mais comum principalmente em pequenas empresas é o recrutamento externo que recruta novos colaboradores para período inicial de experiência e futura contratação efetiva. A segunda maneira é através do recrutamento interno que desenvolve e incentiva o crescimento profissional para o avanço de níveis dentro da própria empresa. Sendo assim, ainda podemos melhor entender o recrutamento como:

o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2005, p. 76).

Quanto ao processo de seleção, segundo Marras (2017, p.65), “[...] seleção de pessoal é uma atividade do sistema de administração de recursos humanos (ARH), que tem por finalidade escolher, sob uma metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

As metodologias utilizadas no processo seleção são, geralmente, triagem preliminar de currículos, entrevista, informações de pessoas confiáveis, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevistas pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico (LACOMBE, 2017).

Os profissionais de gestão de pessoas utilizam o regulamento interno e o desenho de cargos de cada função nas organizações para se certificar da tomada de decisões assertivas, com políticas específicas discriminadas de acordo com o clima organizacional e cultural de cada empresa. Vale salientar que as políticas e desenho de cargos criados pelo setor de RH tem total consentimento da direção (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). A partir desse regulamento pode-se identificar os deveres e direitos dos funcionários como um todo, bem como, quais os procedimentos prudentes que podem ser tomados diante às situações existentes no dia a dia de uma organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Ainda em relação ao desenho de cargos, por meio desse torna-se possível ao setor avaliar positivamente ou negativamente o desempenho dos colaboradores. E com isso, identificar a contribuição que eles estão gerando para a organização de acordo com essas análises (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). O processo de avaliação de desempenho avalia o quão comprometido o funcionário está com a empresa e sua conformidade com as metas e missão. Através da avaliação de desempenho o gestor consegue avaliar de forma individual e grupal como e quanto seus colaboradores estão ou não contribuindo para o desenvolvimento da empresa e como ele pode ser melhor recompensado (IVANCEVICH, 2009).

Já em relação à atividade de recompensar pessoas, é possível afirmar, de acordo com Schweiger, Ivancevich e Power (1987) que:

Usualmente, as organizações adotam os sistemas de recompensas para atrair e reter os indivíduos mais capazes e motivar empregados para altos níveis de desempenho, especialmente quando se deseja fazer um trabalho de aquisição. Os autores identificam quatro tipos de sistemas de recompensas que devem ser adotados numa situação de aquisição, são eles: (1) segurança no emprego; (2) pagamentos e benefícios; (3) grau de autonomia no trabalho; e (4) retorno sobre o desempenho.

Sobre as recompensas temos que a segurança no emprego, os pagamentos e benefícios dizem respeito às questões financeiras e a forma como elas são transmitidas podem gerar condições psicológicas de garantia quanto ao prazo de efetivo exercício na empresa. O grau de autonomia também pode ser medido pelo grau de responsabilidade, quanto maior a autonomia maior a responsabilidade do funcionário na organização, esse grau aumenta de acordo com os níveis hierárquicos. E quanto ao retorno sobre o desempenho esse ponto é refletido na forma de recompensa e reconhecimento (SCHWEIGER et al., 1987).

Outro processo da gestão de pessoas envolve a atividade de capacitar, treinar, fornecer serviços e uma boa comunicação com os funcionários. Lacombe (2005, p.311) relata que “as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir”. Proporcionar esses benefícios é o básico para que eles possam conseguir se desenvolver e avançar nas competências desempenhadas, como também é uma forma do funcionário se sentir reconhecido (CHIAVENATO, 1999).

Tendo em vista a retenção dos talentos na organização, outro processo desempenhado é o que busca prover as condições propícias de qualidade de vida no trabalho que vão desde questões de higiene e segurança, a condições psicológicas e ambientais no trabalho (CHIAVENATO, 1999). Esse processo inclui ainda as relações com os sindicatos. Nesse caso, quando o funcionário se sente assegurado através do seu sindicato e satisfeito com o ambiente de trabalho que está lhe sendo proporcionado, a boa comunicação e transparência flui de forma a refletir na produção (LACOMBE, 2005).

Como podemos observar, são realizados vários processos para desenvolver e manter funcionários. E para se ter o controle do que está obtendo-se de resultados e retornos desses investimentos, são realizados acompanhamentos através do uso de banco de dados que possui todos os dados e informações de controle das movimentações administrativas e produtivas dos colaboradores (CHIAVENATO, 1999). Para isso, existe o Sistema de Informação Gerencial (SIG) que é um sistema formado da integração de subsistemas que gera informações capazes de auxiliar na tomada de decisões por meio de relatórios rápidos e precisos, com fluxo de informações organizadas e atualizadas (OLIVEIRA, 1992).

Cabe acrescentar que a falha em alguns desses processos pode resultar em consequências que afetam de forma direta e negativamente o desempenho produtivo da organização. Isso pode desencadear incertezas e inseguranças que podem ser solucionadas por meio dos métodos de comunicação eficaz e honesta, serviços de apoio com reuniões em pequenos grupos, aconselhamento individual, entre outras (SCHWEIGER et al., 1993).

Ademais, é possível observar que em algumas organizações pode haver certa resistência na aceitação e prática desses processos. Isso ocorre principalmente nas empresas familiares por consequência dos fatores culturais e de informalidade presentes nessas organizações (VASCONCELOS, 2018). Sobre esse tipo de organização, empresas de gestão familiar serão discutidas na próxima seção.

2.3 Empresas de Gestão/Administração Familiar

Os estudos sobre o conceito de empresas de gestão familiar são diversos e passaram a ganhar maior destaque nos últimos anos. Para Vidigal (1996, p. 51) “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”. A partir desta definição podemos entender que todas as empresas possuem características de gestão familiar, onde essa gestão pode ser atuante ou não na atual administração da empresa, tendo em vista sua evolução.

Partindo de um entendimento geral as empresas são consideradas como familiares quando seus representantes são constituídos por pessoas do mesmo vínculo familiar, seja apenas de uma ou mais famílias. Devido esse vínculo a questão dos valores e tradições presentes nos traços familiares influenciam diretamente nos objetivos e nas tomadas de decisões, tendo em vista que os interesses particulares irão se sobressair (GARCIA, 2001).

Como podemos analisar, o surgimento de uma empresa familiar parte da necessidade, motivação e empenho de uma família ao tentar seu próprio desenvolvimento econômico (CAVEDON & FERRAZ, 2003). Tal definição nos guia para a compreensão do quão complexo é não apenas o estudo, como também o entendimento para a prática de gestão nesse tipo de empresa, já que as questões culturais e valores estão presentes desde sua origem até na influência em ações gerenciais e administrativas.

As empresas de gestão familiar, possuem grande relevância nos fatores de contribuição para o crescimento econômico do Brasil. Por meio de informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2021) em conjunto com os dados informados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas que surgem no Brasil têm como base a administração familiar. Sendo elas responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem de cerca de 75% da força de trabalho do país.

Partindo para o entendimento das características da gestão de uma administração familiar, podemos classificar de forma mais específica os pontos fortes e fracos. Como pontos fortes podemos citar os seguintes: Estrutura administrativa pequena, comando único e centralizado. Esses pontos permitem reações rápidas em emergências e desenvolvimento de alternativas em conjunto, por serem empresas compostas praticamente por pessoas da mesma família, podem compor uma equipe determinada e dedicada com confiança mútua devido às metas, objetivos e valores culturais. E quanto aos investimentos em capacitações e treinamentos, esses terão retornos duráveis a longo prazo, por se tratar de funcionários que são proprietários ou herdeiros do próprio comércio (SEBRAE, 2013).

Quanto aos pontos fracos, estão em suma relacionados às questões de controle emocional e de afetividade por se tratar de funcionários do mesmo vínculo social e familiar. Dessa maneira, temos os seguintes pontos: Existe resistência à mudança devido aos fortes fatores culturais; os laços afetivos extremamente fortes influenciam nos comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; a expectativa de alta fidelidade dos empregados e jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa (SEBRAE, 2013).

Os desafios de desenvolver a gestão de pessoas nas empresas familiares se encontram nos fatores das diferenças hierárquicas e culturais. Quando pessoas da mesma família ocupam cargos de chefia diferentes, mas que na tomada de decisões a divisão de funções não se é respeitado, ausentando-se do profissionalismo e se tornando uma situação conflitante ao invés

de solucionadora de problemas. Bem como, as diferenças de gerações, quando a experiência de idade entra em conflito com ideias inovadoras e contemporâneas das novas gerações presentes na família (MAIA, 2009).

A partir de estudos realizados em empresas familiares pelo Sebrae foram desenvolvidos os seguintes processos para manter empresas familiares: Processo de papéis definidos, atribuindo a devida importância para coordenar cada funcionário através do limite de poder, autonomia e tomada de decisões, dessa maneira evitando conflitos; desenvolver o processo de comunicação para que haja consentimento e alinhamentos das informações para a tomada de decisões de acordo com o interesse da empresa e não apenas de um só colaborador; transparência na remuneração, para que não seja realizado nenhuma injustiça na distribuição dos lucros; contratação de profissionais, tornando possível um olhar mais geral da empresa com inovações e propostas baseadas em observações externas; processo de sucessão, um dos principais passos, pois se trata do que irá realmente manter a empresa, onde deve ser desenvolvido o treinamento dos funcionários para torná-los capazes de gerir a empresa em um futuro próximo.

De acordo com os estudos de Snell e Bohlander (2005, p. 02), para conseguir trabalhar efetivamente com pessoas “temos que entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada satisfatória”. Além disso, o setor de RH é o intermediador dos conflitos entre os colaboradores, para que as empresas sejam harmoniosas e possuam uma boa comunicação. Devido aos fatores comportamentais mais complexos nas empresas familiares, a função de intermediador de interesses, se torna ainda mais complexa e desafiadora (MAIA, 2009).

A implantação das funções de gestão de pessoas em uma empresa familiar se caracteriza como o processo de profissionalização da empresa. Como podemos observar Freitas e Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Em que pessoas de perfil não familiar são contratadas para desenvolver essa função junto a colaboradores do conjunto familiar que preenchem as funções gerenciais e administrativas, e que predominam nas tomadas de decisões.

Diante destas informações sobre como as empresas familiares devem ser geridas para melhor desenvolvimento e sucessão a longo prazo, nos demais tópicos deste trabalho serão apresentados dados e informações oriundos do estudo empírico sobre o desenvolvimento do setor de gestão de RH, implementado em uma empresa familiar.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se trata de uma pesquisa descritiva, pois os dados levantados tiveram análise por meio de interpretações baseadas na área de conhecimento da administração de gestão de pessoas. Posteriormente, os dados foram transformados em informações quantitativas/qualitativas (GUNTHER, 2006). Segundo Flick (2000), os acontecimentos e conhecimentos cotidianos podem ser considerados como elementos da interpretação de dados.

A coleta de dados se deu através de entrevista, questionário e relatos, por meio da técnica de observação participativa da autora. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevista, realizada de forma presencial, individual e gravada, no próprio local de trabalho.

Os participantes foram a supervisora administrativa, o gerente de produção e o supervisor de produção. A entrevista possui característica semiestruturada, sendo composta por 06 (seis) perguntas abertas e flexíveis, desenvolvidas pela autora de acordo com sua experiência diária no estudo de caso em estudo. Permitindo uma contextualização objetiva sobre tema em estudo, salientando que foi considerado o contexto e perfil de cada entrevistado, onde torna-se possível entender quais mudanças aconteceram no processo de implementação do setor de RH

(FLICK, 2004).

Por meio desse método é possível coletar informações através do entendimento de alguns pontos, nesse trabalho foram elencados: Quais foram os ideais que levaram os gestores desta empresa investir na profissionalização do setor de gestão de pessoas; quais as dificuldades que a empresa passava antes da implementação desse processo de profissionalização do setor de gestão de pessoas; qual a importância do setor de RH para a empresa; quais mudanças foram observadas com a inserção desse setor; através das mudanças quais os pontos positivos, negativos/falhos gerados a empresa; e devido ao fato da empresa ser considerada uma empresa familiar qual a análise feita acerca desenvolvimento da atuação do setor de RH, se o setor consegue atuar de forma eficiência ou existem dificuldades para a atuação dos profissionais.

No quadro 01 abaixo está descrito o perfil dos entrevistados, como também os códigos que serão referenciados.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.

Código dos entrevistados	Idade	Escolaridade	Função	Setor
S.A	40	Sup. Incompleto	Sup. Adm.	Administrativo
G.P	35	Sup. Incompleto	Ger. de Produção	Reforma e Peneira
S.P	46	Sup. Completo	Sup. de Produção	Classificação, Lapidação

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Quanto aos dados quantitativos, estes foram levantados por meio de questionário aplicado com 130 participantes, de forma presencial e coletiva, no auditório da empresa com o intuito de alcançar o máximo de colaboradores. No questionário, os funcionários classificaram de forma a discordar totalmente, discordar, nem discordar, nem concordar, concordar ou concordar totalmente de acordo com as 26 (vinte e seis) afirmativas sobre as mudanças que aconteceram e estão acontecendo no setor de gestão de pessoas, a partir do final do ano de 2021 até o atual momento. As afirmativas do questionário foram desenvolvidas de forma a resultar no entendimento dos processos desenvolvidos quanto às questões recrutamento e seleção; análise de cargos; treinamento e desenvolvimento; saúde e segurança no trabalho; monitorar (informações e contracheques) de cada setor.

Com caráter de estudo de caso único, a análise dos dados tanto qualitativos quanto quantitativos foi desenvolvida sobre a perspectiva da análise de dados contextualizados na vida real para determinar uma base para as soluções das situações (DOOLEY, 2002). Sendo possível, definir de forma ampla casos inseridos nesse contexto, a partir desse estudo de caso individual, sobre uma empresa considerada familiar (GUNTHER, 2006).

Os dados coletados foram transformados em informações através da análise indutiva do pesquisador (FLICK, 1995). Por se tratar de uma análise mista (qualitativa e quantitativa) os dados são mais flexíveis, com ênfase no entendimento das entrevistas realizadas e no demonstrativo gerado através da aplicação dos questionários de acordo com o grau de concordância dos funcionários. Com orientação no processo para a formação da experiência partindo de que pessoas estão sendo estudadas (CASSEL; SYMON, 1994).

Pertinente ainda a fase inicial da análise dos dados e informações, as entrevistas passaram pelo processo de transcrição para melhor entendimento entre a teoria e experiência prática relatada pelos entrevistados, sendo os dados coletados nessa fase interpretados pela autora. Quanto ao questionário, neste foram realizadas as análises quantitativas dos níveis de discordância a concordância das afirmativas, sendo demonstrados e discutidos no segmento a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente investigação foi realizada na empresa Brilhante (pseudônimo) que trabalha no segmento de pedras preciosas, atuante no mercado brasileiro e no exterior há mais de 20 anos com sede localizada no Rio Grande do Norte. Para desenvolver o trabalho de extração das rochas até o produto final e comercialização, a mineradora conta com 200 funcionários. Na sua administração, os cargos de gerência e supervisão dos setores produtivos são ocupados por parentes de primeiro e segundo grau do diretor da empresa.

Em sequência, os resultados obtidos sobre a Brilhante serão analisados e discutidos a partir de três categorias: (1) Motivos para implementação de profissionais no setor de Gestão de Pessoas; (2) contexto e aceitação da implementação dos profissionais de Gestão de Pessoas; (3) reflexões sobre o desenvolvimento prático e diários da Gestão de Pessoas nos setores da empresa.

4.1 Motivos para implementação de profissionais no setor de gestão de pessoas

Inicialmente, é importante a contextualização sobre o cenário de evolução da mineradora. A evolução ocorreu devido a expansão física da empresa, resultando em novos setores, aumento da produção e da diversidade de funções. Como consequência, houve a necessidade da abertura de vagas para novas contratações de funcionários, elevando a quantidade total do quadro de colaboradores. Com isso, passou a ocorrer novas e frequentes demandas diárias, relacionadas ao tratamento com o pessoal, que geraram a necessidade da profissionalização do setor de RH. O setor foi implementado como um método para solucionar as ocorrências dos setores de produção. Os entrevistados (S.A) e (G.P) comentam sobre o assunto em questão:

Com o desenvolvimento da empresa e a geração de empregos, principalmente nos anos de 2015/2017, o Gestor criou um Setor de Recursos Humanos. A pandemia ocasionou novamente um grande aumento nas demandas do setor, a empresa, novamente no final do ano de 2021, investiu na contratação de novos colaboradores e em uma Assessoria de Processos e Gestão de Pessoas (S.A).

Antigamente, o RH era apenas um setor praticamente relacionado apenas a processos de contabilidade. O funcionário não sabia se tinha ou não setor de RH, e se ele tinha disponibilidade de algum profissional para conversar assuntos de respeito ao seu vínculo com a empresa (G.P).

Gil (2002) defende que através do setor de RH é possível desenvolver as funções de liderança que visam a cooperação entre colaboradores e empresa para que assim seja possível o alcance do objetivo de ambos.

Um outro motivo que será tratado nesse momento possui uma grande relevância diante do contexto inserido, que se trata do tipo de empresa do caso em estudo. O *locus* de realização dessa pesquisa é uma empresa familiar, onde seus cargos de confiança e gerência são compostos predominantemente por pessoas da família do diretor, sendo participantes ativos nas tomadas de decisões, até o atual momento (DONNELLEY, 1967). Tendo em vista o bom relacionamento entre os cargos de confiança, foi percebido essa necessidade também com demais colaboradores, conforme a fala do entrevistado (S.P), a seguir:

Primeiramente, a direção tem esse cuidado e zelo com a empresa como um todo. Por ser uma empresa familiar como você citou no início. Da forma como eles tratam seus familiares, com zelo, eles estendem todo esse cuidado para os demais colaboradores. E para que isso seja cada vez mais levado em conta, o zelo e cuidado pela pessoa humana no tocante ao trabalho, é importante que se tenha pessoas qualificadas que saibam conduzir cada setor para que cada colaborador consiga atingir as metas e

objetivos (S.P).

Como é observado, os contextos das situações relatadas anteriormente possuem um ponto em comum entre todas elas, a importância dada ao capital humano dentro de uma corporação. Anterior ao processo de aplicação do setor de RH, um dos motivos que estava gerando bastante insatisfação era a falta de acompanhamento do desenvolvimento e avaliação dos colaboradores em suas funções. Sem essa assistência, não se observava a evolução das atividades no exercício do trabalho, devido à falta de identificação das dificuldades e solução para tais problemáticas, como também a deficiência no processo de recompensas. Podemos observar essa necessidade com a fala do entrevistado (S.P) a seguir:

A empresa que tem o setor de RH, ela preza pela qualidade do serviço através de seus colaboradores, porque ele é o termômetro para o gestor. O setor de RH informa o que está acontecendo com os colaboradores, os motivos pelos quais o colaborador não está conseguindo desenvolver a sua função ou porque determinado setor não está produzindo como deveria, então diante de várias demandas, o setor de RH beneficia a empresa. Na qual, uma empresa que não preza ou não tem um setor de RH eficiente, ela perde muito com isso (S.P).

Frente as necessidades e dependência para sobrevivência, estas duas situações são relacionadas de forma mútua quando se trata do relacionamento entre empresa e seus colaboradores. Quando não existe esse relacionamento de interesses, a perda também é recíproca, e para que isso não aconteça o setor de RH que atua de forma a tentar contornar essas situações através dos processos de parceria, comunicação e *feedback*, diariamente com seus colaboradores (ARAÚJO E GARCIA, 2009; CHIAVENATO, 2014).

Na empresa Brilhante, também acontecia a falta de comunicação com os colaboradores. Os dados e informações trabalhistas não eram passíveis para diálogos informativos, e isso resultava no desconforto e insatisfação do trabalhador, refletindo diretamente na produção. Por vezes, também existiam situações de atritos entre supervisor e operários, e entre os próprios colaboradores. Não existia a atuação do RH para aplicar os métodos e solucionar essas situações. O que pode ser comprovado na fala do entrevistado (S.P).

É justamente esse elo, não existia esse elo entre colaboradores, setores. Então, o gestor não sabia muitas vezes o que se passava com determinado colaborador, os motivos que às vezes geram a demissão e a falta de motivação. Com isso, precisou - se implementar o setor, e melhorar para que ele pudesse ter esse contato com o colaborador através do setor de RH.

O processo de intermédio entre os interesses da empresa e do colaborador, acontece por meio de uma acessível comunicação. Sua ausência ou falha pode resultar em prejuízos a empresa, que com frequência irão gerar resultados negativos na produção, devido ao nível de insatisfação do colaborador por não conseguir soluções para suas dúvidas, quanto aos seus dados e informações trabalhistas, na qual, um setor de RH atuante deve desenvolver (MAIA, 2009).

A alguns anos, nós vínhamos passando por algumas dificuldades, em relação às faltas, quantitativo, informações específicas sobre determinado funcionário, tais como seu comportamento, necessidade da aplicação de advertência quando necessário, dentre outras situações. Nós tínhamos muito déficit nesse sentido, como também muitas falhas na falta de treinamentos e capacitações, em que nos últimos meses se teve uma melhoria muito significativa (G.P).

A implementação do setor de Gestão de Pessoas, não diferente dos demais setores, também necessita de investimentos para gerar o desenvolvimento do capital humano. E com essa aplicação, se torna possível esperar retorno para prováveis soluções, quanto às dificuldades

na tratativa com os funcionários. O setor de Gestão de Pessoas utiliza-se de processos para capacitar, treinar e com isso desenvolver colaboradores capazes de atingir um melhor desenvolvimento com níveis satisfatórios para as demandas da empresa (SILVA, 2017).

Através da análise realizada nas informações contidas nas entrevistas, podemos afirmar que os motivos que conduziram o processo de profissionalização do setor de RH na empresa em estudo, corroboram com os dados teóricos estudados ao longo deste trabalho. Tendo em vista, a exposição das necessidades de um setor de RH mais atuante, com comunicação e intermédio ativo entre empresa e funcionários, e processos de desenvolvimento profissional.

4.2 Contexto e aceitação da implementação dos profissionais de gestão de pessoas

Neste segundo segmento, pode-se analisar que para todo tipo de processo realizado em uma organização, seja ele esporádico, temporário ou aplicado ao longo de anos dentro de uma empresa, tal como o objetivo em estudo, se faz necessário a aceitação e colaboração de todos os funcionários, principalmente dos cargos de gerência. Os cargos de chefia são um espelho para os demais funcionários da empresa, como também, é o nível hierárquico em que são tomadas decisões para que os demais processos dentro da empresa sejam desenvolvidos com eficiência, e com isso resultem em boas soluções ou produções (SILVA, 2017).

Tendo em vista que estamos tratando de uma empresa familiar, os entrevistados discorreram sobre o processo de aceitação na empresa em estudo.

Apesar de se tratar de uma empresa familiar, levo em consideração que nossos gestores, por mais que tenham familiares, esperam resultados. Eles não aceitam determinadas atitudes negativas do seu familiar ou colaborador que seja, na empresa, só por conveniência, só fazer parte da família do diretor (S.P).

Não observo nenhuma insatisfação na atuação do RH em nossa empresa. O setor deve seguir o organograma de estrutura organizacional, ter conhecimento do desenho de cargo de cada colaborador e desenvolver um planejamento estratégico, seguindo essa linha de trabalho, sua atuação é garantida (S.A).

O processo de profissionalização do setor de RH precisa do apoio de todos os funcionários para seu correto desenvolvimento. Tendo em vista que o processo de avaliação e análise de desempenho são realizados pelos chefes imediatos de cada setor. Com esse entendimento, e através das capturas das entrevistas realizadas, foi possível observar que na empresa em estudo, o processo teve uma boa aceitação e colaboração da direção, diante das seguintes informações.

Diante meu ponto de vista, o RH tem liberdade para exercer seu papel aqui na empresa, não só o RH, como também, os demais setores. Pode-se existir algumas barreiras dependendo do escalão que esteja sendo desenvolvido de acordo com a hierarquia dentro da empresa. Mas, existe sim, certa facilidade da aplicação prática do RH dentro da empresa, mesmo que esteja trabalhando diretamente com algum parente de um sócio ou algo do tipo. Atualmente, existe paciência e carinho pelo RH (G.P).

Com isso, entende-se que a partir de uma boa comunicação com os cargos de gerência, existe uma aceitação e colaboração de todos os cargos, partindo do incentivo dos cargos de gerência. Tendo em vista que a decisão de implementação do setor de RH foi colocada como pauta de elevado interesse pelo diretor da empresa. Sendo assim, os dados corroboram os referenciais em estudo.

4.3 Reflexos sobre o desenvolvimento prático e diário da gestão de pessoas nos setores da empresa

Nessa seção, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da aplicação de um questionário junto aos funcionários dos setores de produção da mineração, com o intuito de atingir o máximo de colaboradores, e assim obter uma avaliação mais precisa sobre o desenvolvimento do Setor de Gestão de Pessoas. Acreditava-se que os referidos colaboradores poderiam proporcionar o *feedback* quanto à solução dos problemas e deficiências que causaram os motivos, relacionados à tratativa profissional com os mesmos. O perfil dos respondentes será apresentado no quadro 02 a seguir.

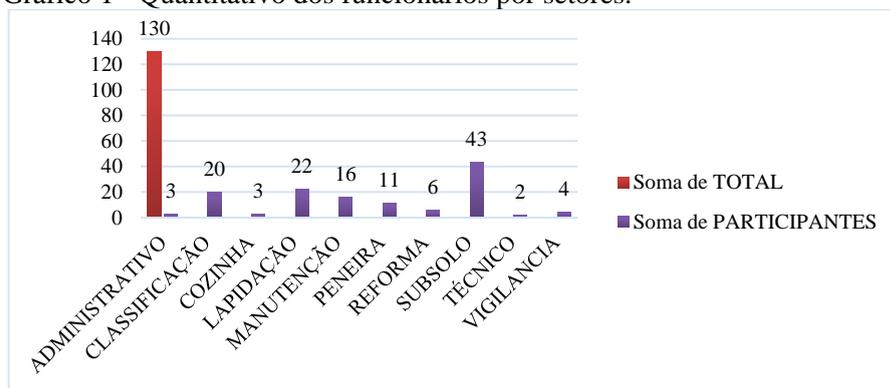
Quadro 2 - Perfil dos participantes do questionário

Setor	Média de Idade	Gênero	Escolaridade
Administrativo	20 - 30	Feminino	Superior Completo
Classificação	20 - 50	Feminino	Médio Completo
Cozinha	30 - 40	Feminino	Médio Completo
Lapidação	20 - 50	Feminino	Médio Completo
Manutenção	20 - 50	Masculino	Médio Incompleto
Peneira	20 - 40	Masculino	Médio Completo
Reforma	20 - 30	Masculino	Médio Incompleto
Subsolo	20 - 50	Masculino	Médio Incompleto
Técnico	30 - 40	Masculino	Superior Completo
Vigilância	30 - 40	Masculino	Médio Completo

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A partir do Quadro 02, observa-se que a Brilhante é uma empresa composta por pessoas com faixa etária entre 20 e 50 anos e escolaridade em sua maioria de ensino médio completo. Sobre a questão de gênero, temos a predominância masculina por se tratar de uma mineradora. Quanto ao quantitativo de funcionários participantes, serão representados no gráfico 01 abaixo:

Gráfico 1 - Quantitativo dos funcionários por setores.



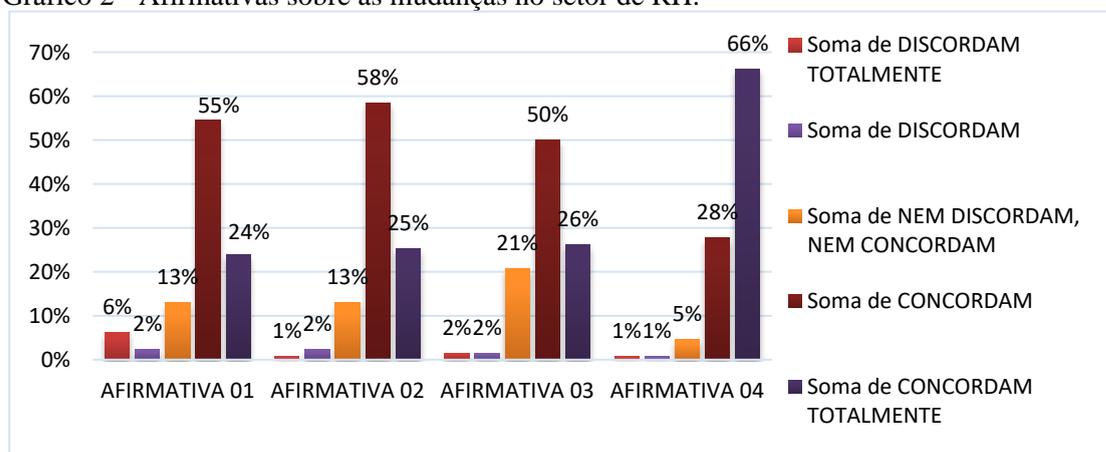
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Através do Gráfico 01 foi identificado a participação de 130 colaboradores como respondentes do questionário aplicado, com predominância do setor subsolo, acompanhado dos setores de lapidação e classificação, isso em relação ao quantitativo de funcionários.

Inicialmente, sobre as afirmativas do questionário, os participantes classificaram as questões de acordo com a discordância ou concordância, sobre as mudanças ocorridas no

período do final do ano de 2021 até o atual momento. As assertivas de 1 a 4 versam sobre as mudanças que aconteceram no setor de RH, a partir do período da implementação, se essas mudanças foram positivas e, se o setor de Recursos Humanos é importante para a empresa e para os funcionários. As respostas podem ser observadas no gráfico 02, a seguir:

Gráfico 2 - Afirmativas sobre as mudanças no setor de RH.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

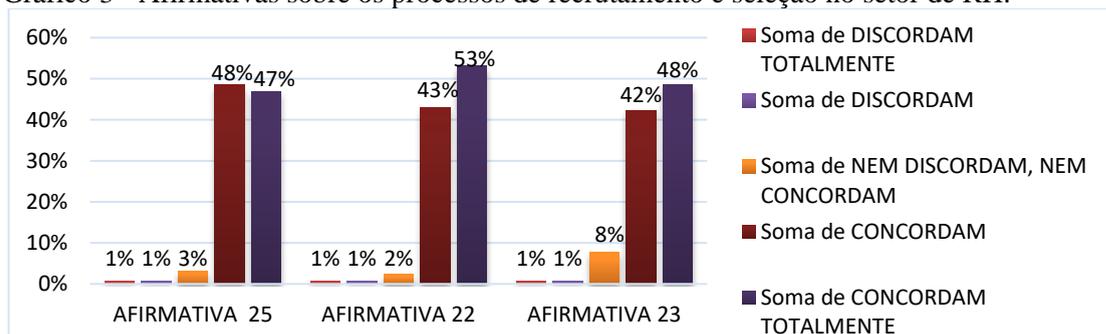
Observando os dados do gráfico, é possível afirmar que aconteceram mudanças no período exposto e as mudanças foram positivas, já que mais de 50% dos participantes concordaram com as afirmativas. Assim como, na afirmativa 04 “O setor de RH é importante para a empresa e para os funcionários”, do total de participantes 66% concordam totalmente e 28% concordam, totalizando em 94%, quanto a importância do RH para a empresa e para os funcionários.

Quanto aos processos de Gestão de Pessoas que foram implementados, que são os processos de recrutamento e seleção talentos, desenho de cargos e avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, qualidade de vida no trabalho, e transparência no acesso das informações dos bancos de dados, constituem toda a aplicabilidade prática que deve ser desenvolvida diariamente em uma organização para uma atuação eficiente do setor de RH (CHIAVENATO, 1999). Em relação a isso, durante entrevista o Supervisor de Produção expôs que:

Foi percebido na empresa um avanço quanto a questão da empregabilidade, antigamente o método bastante usado era o da indicação, na qual, atualmente o setor passou a realizar triagem de currículo dos talentos, isso foi um ponto muito positivo para a empresa (S.P).

Já os dados quantitativos demonstraram os seguintes resultados sobre o processo de recrutamento e seleção de talentos, gráfico 03:

Gráfico 3 - Afirmativas sobre os processos de recrutamento e seleção no setor de RH.



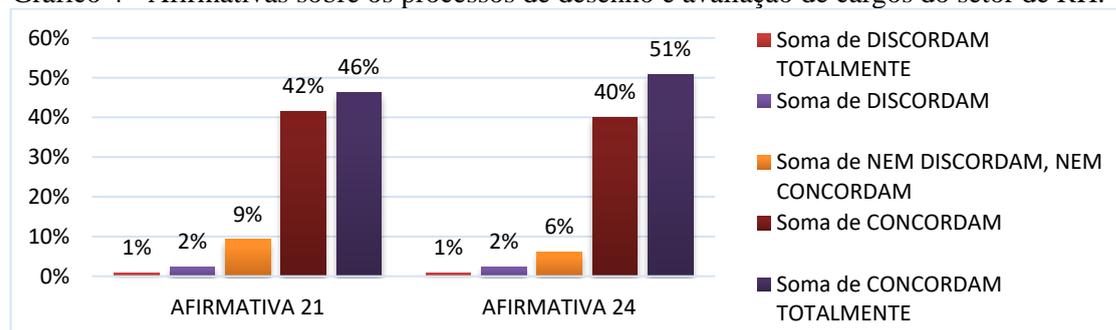
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nessas afirmativas, foram abordados os seguintes assuntos: “22. Para começar a trabalhar na empresa é necessário passar pelos processos de seleção e entrevista”, “23. Os currículos são enviados por *e-mail* ou entregues no setor de RH. Depois os currículos são avaliados para serem realizadas as escolhas dos futuros funcionários” e “25. Ao ser contratado, inicialmente o funcionário recebe as orientações necessárias para realizar as atividades na empresa (recepção, recebimento de fardamento e EPIs necessários)”. Sobre as questões apresentadas, aproximadamente 10% não concordaram, e os demais (90%) dos entrevistados concordam ou concordam totalmente que existe esse processo na empresa.

Em relação ao processo de desenho de cargos e avaliação de desempenho, as mesmas se caracterizam por serem duas ferramentas de suma importância não só para gratificar, como também para identificar as falhas da equipe. E com isso, tornar possível o recebimento de melhorias a partir de resultados positivos e eventual satisfação de todos na empresa (SILVA, 2017). No caso em estudo, esses dois processos acontecem das seguintes maneiras, conforme afirmou o Supervisor de Produção:

Nós trabalhamos com mais de 100 funcionários, cada um com diferentes personalidades, que hoje o setor de RH ajuda a entender cada uma delas e também a identificar os potenciais dentre nossos funcionários através de conversas e avaliações (S.P).

Gráfico 4 - Afirmativas sobre os processos de desenho e avaliação de cargos do setor de RH.

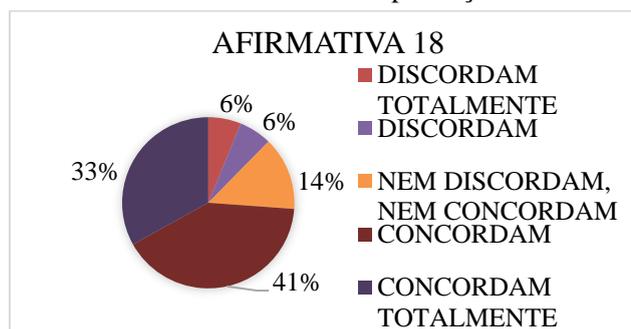


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Com os dados coletados e apresentados no gráfico 04, de acordo com a análise da afirmativa 21, do total, 88% dos funcionários concordam na realização de reuniões para tratar do comportamento dos funcionários e em como poderia ser melhor alinhado junto a empresa. E, diante das classificações da afirmativa 24, 91% dos participantes também concordam que sempre que o funcionário falta o RH busca saber e entender o motivo da falta. Com isso, identifica as deficiências dos setores para realizar possíveis soluções. Vale ressaltar, a realização de avaliações de desenvolvimento de mudança de função no período de 2 (dois) meses, de acordo com colaboração participativa da autora.

Para ser realizada a avaliação de desempenho é necessário dar condições de trabalho ao funcionário, para que assim, ele possa ser avaliado. A afirmativa 18 deste estudo trata sobre esse assunto, que versa sobre a realização de cursos e treinamentos para incentivo do crescimento profissional dentro da própria empresa (gráfico 05).

Gráfico 5 - Afirmativas sobre capacitações do setor de RH.

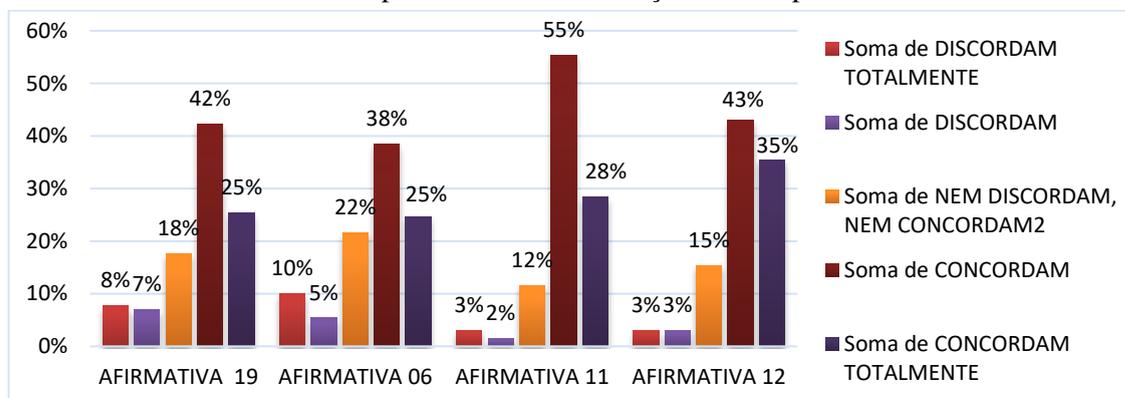


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Sobre o referido tema, 41% dos entrevistados concordam totalmente e 33% concordam, resultando em 74% dos participantes que afirmam existir esse processo na empresa. Cabe ainda ser destacado alguns dos últimos cursos e treinamentos realizados pela empresa: Curso de *Blaster* (que capacita os funcionários para o manuseio de explosivos), capacitação de manipulação de alimentos com o setor da cozinha, curso de primeiros socorros, curso de Guincho, dentre outros.

O gráfico 06 a seguir diz respeito ao processo de remuneração e recompensas, foi levado em consideração as seguintes afirmativas: “6 - Existe valorização profissional dos funcionários”, “11 - os direitos e deveres dos colaboradores são conservados”, “12 - Nas datas comemorativas são realizados momentos de descontração”, “19 - Os funcionários são valorizados e recompensados através de progressão de função”.

Gráfico 6 - Afirmativas sobre os processos de remuneração e recompensa do setor de RH.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na análise geral de todas as afirmativas é visto que aproximadamente 60% dos participantes concordam ou concordam totalmente que existem métodos de recompensas. Na empresa em estudo, de acordo com a experiência participativa do pesquisador, as seguintes práticas passaram a serem realizadas com a implementação do setor de RH: Quando o funcionário passa a desenvolver atividades mais das que estão discriminados em seu desenho de cargo, com isso diferenciando - se dos demais colaboradores de sua categoria, ele é avaliado e passa a receber gratificação ou premiação. Outra forma de recompensa que é empregada, são reuniões rápidas para parabenizar e elogiar os funcionários pelas metas de produção alcançadas e o bom comportamento, e a distribuição de bombons com mensagens motivacionais.

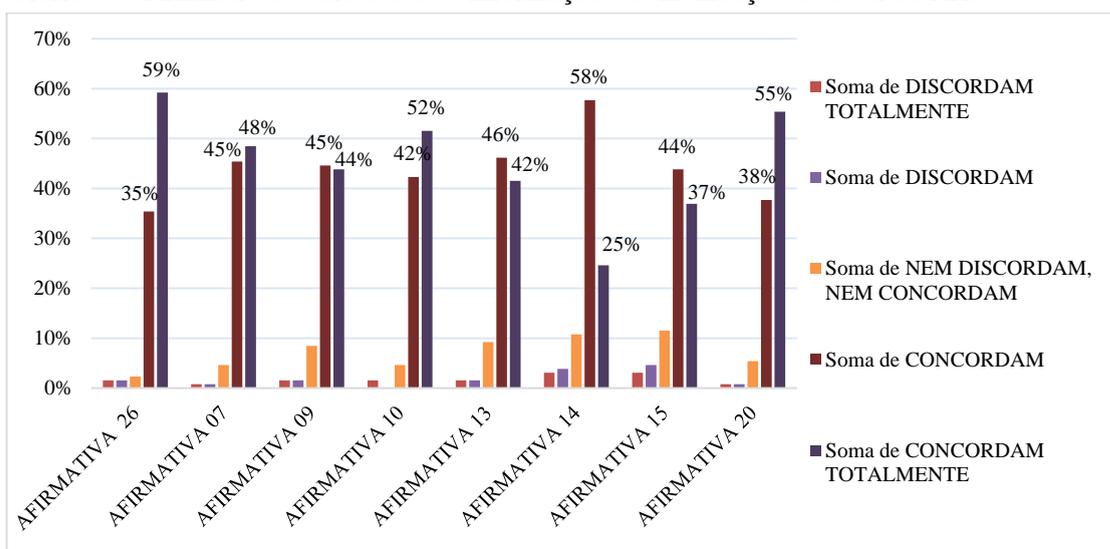
Quanto ao acesso à informação e comunicação, são disponibilizados nas terças e quintas-feiras no horário de descanso dos funcionários. O acesso ao setor RH ocorre de 11h ao meio-dia para serem sanadas as suas dúvidas, já que os funcionários almoçam e ficam na empresa em seu horário de descanso. O entrevistado (G.P) discorre de forma mais detalhada

sobre o acesso das informações.

Hoje com o RH, conseguimos informar e conversar com os funcionários o motivo de seus números de faltas, realizar a conciliação de atritos e informar a quantidade de horas extras que ele realizou no mês em exercício, e isso tudo facilita muito o trabalho de todos os profissionais envolvidos na empresa (G.P).

No Gráfico 07, é evidenciado o nível de concordância das seguintes afirmativas sobre a comunicação e a informação: “7 - sempre que necessário, recebo esclarecimento sobre os valores contidos em contracheques e recibos”, “9 - existe uma boa comunicação entre os funcionários e o setor de RH”, “10 - como funcionário(a) sempre sou bem atendido pelo setor de RH”, “20 - existem canais de comunicação *on-line* tal como o *WhatsApp* para quando necessário o funcionário possa entrar em contato de forma rápida e fácil com o setor de RH”, “26 - tenho acesso facilmente as minhas informações financeiras (contracheque, recibos), sendo enviadas mensalmente para cada funcionário”, “13 - os funcionários que compõem o setor de RH possuem disponibilidade para atender as necessidades dos funcionários”, “14 - existe o intermédio do RH entre empresa e funcionário, em que os funcionários são ouvidos e os objetivos da empresa são seguidos”, “15 - os funcionários se sentem seguros e são ouvidos quando estão passando por problemas”.

Gráfico 7 - Afirmativas sobre acesso à informação e comunicação do setor de RH.

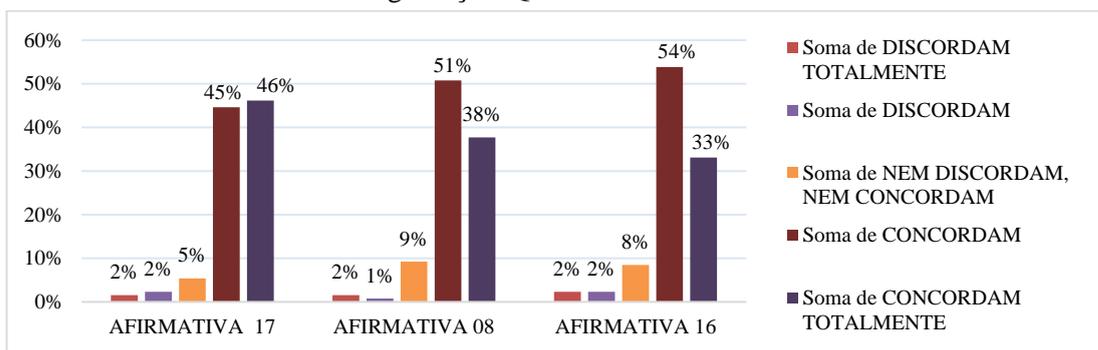


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Percebe-se que em relação às afirmativas sobre o acesso à informação e a comunicação, aproximadamente 80% dos participantes concordaram sobre a disponibilidade do setor de RH para comunicação e acesso à informação.

Em relação a segurança e qualidade de vida no trabalho, foi apresentado aos participantes que o RH e o setor de Segurança do Trabalho desempenham juntos o cuidado ao funcionário com incentivos ao esporte e atividades físicas, prezando pela qualidade de vida dos colaboradores.

Gráfico 8 - Afirmativas sobre segurança e QVT relacionado ao setor de RH.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 08, aproximadamente 91% do total de participantes concorda com a afirmativa “17 - Existem incentivos ao esporte e atividades físicas para a qualidade de vida dos funcionários”. Considerando que a empresa possui uma sala de primeiros socorros, técnico de segurança do trabalho, convênio com associações e academia, questões que corroboram com a prática de exercícios físicos, em benefício da saúde do colaborador.

Por fim, as análises sobre o desenvolvimento do setor de Gestão de Pessoas foram efetivamente praticadas e positivas, mediante o *feedback* realizado junto aos colaboradores, esses sendo os receptores dos métodos e processos aplicados. Em conformidade com o que foi apresentado nas análises, entende-se que as soluções dos motivos que geraram as necessidades da aplicação desse setor estão sendo avaliados, em sua totalidade, de forma benéfica para todos os setores. Bem como, o estudo teórico aqui utilizado, condiz com as práticas desenvolvidas apresentadas no contexto da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal, compreender como ocorreu o processo de profissionalização do setor de Gestão de Pessoas em uma empresa familiar do segmento de mineração. A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar as ocorrências dos três pontos em análise: 1) Principais motivos que levaram os gestores da empresa a decidir pela implementação de profissionais para atuar no setor de gestão de pessoas da organização; (2) observação do contexto de aceitação e colaboração dos colaboradores para a aplicação do setor de RH; (3) as principais reflexões sobre o desenvolvimento prático e diário da gestão de pessoas na empresa de administração familiar.

Os principais motivos que impulsionaram para o processo de implementação do setor de RH, foram a princípio identificados pelo diretor da empresa. Ele considerou como pontos de forte influência em todos os demais setores de produção. As deficiências do setor de RH que geravam esses motivos, interferindo de forma negativa na produção da empresa. Visto que o colaborador é a base para o desenvolvimento das atividades. A partir desse entendimento, identificou-se a importância que o setor de gestão de pessoas tem para uma organização.

Para solucionar as ocorrências negativas, o processo de implementação de profissionalização do setor de RH foi inserido de forma incisiva e atuante. De forma positiva é possível evidenciar a aceitação e colaboração dos cargos de gerência, uma vez que, as avaliações de cargos e as situações que passaram a serem solucionadas, são realizadas em conjunto entre o setor de Recursos Humanos e os encarregados de confiança dos setores de produção. Quanto à aceitação dos demais colaboradores, destaca-se a afirmativa de concordância por parte dos mesmos sobre a importância de se ter um setor de RH na empresa. E os demais pontos abordados nas afirmativas sobre o desenvolvimento do setor em estudo,

foram avaliadas positivamente.

Pode-se observar, diante dos fatos, que as mudanças aconteceram. Os processos de gestão de pessoas que são: O recrutamento, seleção de talentos, remuneração e recompensas, avaliações de desempenho de funções, qualidade de vida do funcionário e acesso às informações condizentes com a teoria, foram implementados e avaliados positivamente.

Neste tocante, acredita-se que através da implementação da experiência do objeto em estudo, obteve-se a captura de importantes informações que poderão vir contribuir para futuros estudos de empresas familiares que precisam de exemplos práticos para solucionar as dificuldades no relacionamento com os colaboradores, resultante da desmotivação e declínio nos níveis de produção.

Foi identificada certa dificuldade para levantar bibliografia adequada no tocante ao estudo sobre empresas familiares. Suscitou certas limitações para um estudo mais aprofundado sobre as adversidades e *déficit* que ocorrem na administração familiar. Os estudos com embasamento nesse tema são contextualizados predominantemente sobre o processo sucessório de gestão familiar. Na tentativa de identificar as falhas nos processos da gestão de pessoas, foram necessárias diversas análises e pesquisas para a captura de informações. Cabível ainda, informar que as pesquisas encontradas, em suma, são desatualizadas.

Para futuros estudos, sugere-se que sejam realizados estudos similares em uma diversidade de empresas familiares, de diferentes segmentos e portes (quanto ao quantitativo de funcionários). Com isso, será possível realizar comparações de dados, informações e experiências, sobre os problemas que cada uma delas enfrenta. Além do ponto de vista das direções diante da necessidade do processo de profissionalização do setor de RH e os resultados obtidos.

6 REFERÊNCIAS

- ALBI, Emilio. Fiscalidad y empresa familiar. **Instituto de la Empresa Familiar. Espanha**, 1994.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. In: **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2009. p. 436-436.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, p. 121-126, 2005.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Brasil, 2001.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scolt; SHERMAN, Arthur. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2005.
- CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. **Qualitative methods in organizational research: A practical guide**. Sage Publications Ltd, London. 1994.
- CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, v. 10, p. 75-91, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed - Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- DA SILVA, Maria Natividade Pereira et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 3, n. 1, p. 12, 2017.
- DE CARVALHO JÚNIOR, João Batista; DE BRITO, Luiz Antonio Perrone Ferreira. Da administração científica ao empreendedorismo. **Revista Científica do UBM**, p. 232-254, 2016.
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas**, v. 7, p. 161-198, 1967.
- DOOLEY, Larry M. Avanços no Desenvolvimento Humano. **Avanços no Desenvolvimento de Recursos Humanos**, v. 4, n. 3, pág. 335-354, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Cengage Learning Editores, 1995.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. ENAP–Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos ENAP, nº 12–Normas de conduta para a vida pública. Tradução de standards in public life. 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**, 2001.

FISCHER, Katherine. Implementação do conceito de modelagem da informação em empresas projetistas: análise do processo de gestão de pessoas. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2019.

FLICK, Uwe. Introducción a la Investigación cualitativa (Traducido por Tomás del Amo). **Madrid. España: Ediciones Morata, SL**, 2004.

FLICK, Uwe. Qualitative Sozialforschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. **Reinbek bei Hamburg: Rowohlt**, 1995.

FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines. Was ist qualitative Sozialforschung? Einleitung und Überblick. **Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Orig.-Ausg, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl**, p. 13-29, 2000.

DE FREITAS, Ernani Cesar; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, p. 201-209, 2006.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. AMGH Editora, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1 ed. 5ª tiragem. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

LIMA, Cirlene de Cássia et al. A importância do setor de recursos humanos em micro e pequenas empresas. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) - Etec, Araraquara, 2021.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informacoes gerenciais: estrategicas, taticas, operacionais**. Sao Paulo: Atlas. Acesso em: 10 jun. 2022., 1992

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SCHWEIGER, David M.; CSISZAR, Ernst N.; NAPIER, Nancy K. Implementing International Mergers And Acquisitions. **Human resource planning**, v. 16, n. 1, 1993.

SCHWEIGER, David M.; IVANCEVICH, John M.; POWER, Frank R. Executive actions for managing human resources before and after acquisition. **Academy of Management Perspectives**, v. 1, n. 2, p. 127-138, 1987.

SEBRAE. **Cinco dicas para administrar em empresa familiar**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/cinco-dicas-para-administrar-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SEBRAE. **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-emprededores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. Gestão estratégica de pessoas. In: **Gestão estratégica de pessoas**. p. 142-142, 2005.

VASCONCELOS, Marta Chaves. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, p. 72-91, 2018.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

INSTRUÇÃO INICIAL

Se identificar e pedir o consentimento do entrevistado para a gravação de áudio com a finalidade de conferência das anotações.

Prezado(a),

Com o objetivo de entendermos acerca da necessidade de profissionalização do setor de Gestão de Pessoas em uma empresa familiar do segmento de mineração, escolhemos aplicar essa entrevista em forma de diálogo flexível com os cargos de gerencia da empresa para

melhor levantamento de dados e informações para a pesquisa em estudo.

Dados de identificação do entrevistado

1. Idade: _____
2. Sexo: () Feminino () Masculino
3. Nível de escolaridade:

() Ensino Fundamental Incompleto	() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto	() Ensino Médio Completo
() Ensino Superior Incompleto	() Ensino Superior Completo
	() Outros
4. Cargo/Função: _____

Entrevista

1. Na sua opinião, quais foram os ideais que levaram os gestores desta empresa investir na profissionalização do setor de Gestão de Pessoas?
2. Quais eram as dificuldades que a empresa passava antes da profissionalização do setor de Gestão de Pessoas?
3. Qual a importância deste setor para a empresa?
4. Quais mudanças o senhor(a) pode observar com a profissionalização desse setor?
5. Relate sobre pontos positivos e negativos (caso não tenha, relate sobre pontos falhos que podem ser melhor aplicados):
6. Apesar da empresa em estudo ser considerada uma empresa familiar o senhor(a) considera que o setor de RH consegue atuar com eficiência ou identifica algumas dificuldades para a atuação dos profissionais?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO INDIVIDUAL

Prezado(a),

Com o objetivo de entendermos melhor sobre o setor de RH nesta empresa, estou aplicando esse questionário de forma on-line/presencial para coleta de dados e informações com fins de estudos para um projeto de pesquisa de conclusão de curso.

Dados de identificação do participante

Idade: _____

Sexo: () Feminino () Masculino

Nível de escolaridade:

	funcionário					
17	Existem incentivos ao esporte e atividades físicas para a qualidade de vida dos funcionários	1	2	3	4	5
18	São realizados cursos e treinamentos para incentivo do crescimento profissional dentro da própria empresa	1	2	3	4	5
19	Os funcionários são valorizados e recompensados através de progressão de função	1	2	3	4	5
20	Existem canais de comunicação on-line tal como o WhatsApp para que quando necessário o funcionário possa entrar em contato de forma rápida e fácil com o setor de RH	1	2	3	4	5
21	São realizadas reuniões para tratar do comportamento dos funcionários e como pode ser melhor alinhado com a empresa	1	2	3	4	5
22	Para começar a trabalhar na empresa é necessário passar pelos processos de seleção e entrevista	1	2	3	4	5
23	Os currículos são enviados por e-mail ou entregues no setor de RH. Depois os currículos são avaliados para serem realizadas as escolhas dos futuros funcionários	1	2	3	4	5
24	Sempre que o funcionário falta o RH buscar saber e entender o motivo da falta	1	2	3	4	5
25	Ao ser contratado, inicialmente o funcionário recebe as orientações necessárias para realizar as atividades na empresa (recepção, recebimento de fardamento e EPIs necessários)	1	2	3	4	5
26	Tenho acesso facilmente as minhas informações financeiras (contracheque, recibos), sendo enviadas mensalmente para cada funcionário	1	2	3	4	5

Fonte: Baseado em Pacheco, 2009.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

DATA: xx/xx/xxxx

HORÁRIO (início/término):

LOCAL:

MEIO:

OBSERVAÇÕES: