



UNIBRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

FACULDADE  
**IBGM IBS** INSTITUTO  
DE SAÚDE

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO-UNIBRA CURSO  
DE TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

SORAIA MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA

THALIA MARIA ALVES DA CRUZ

VIVIANE DA SILVA RODRIGUES

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM  
EMPRESA FAMILIAR**



UNIBRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

FACULDADE  
**IBGM IBS** INSTITUTO  
BRASILEIRO DE SAÚDE

SORAIA MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA

THALIA MARIA ALVES DA CRUZ

VIVIANE DA SILVA RODRIGUES

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESA FAMILIAR**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Gestão em Recursos Humano

Professor Orientador: Prof. Diego Leonel de Sá

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586g Silva, Soraia Maria da Conceição  
Gestão de recursos humanos em empresa familiar / Soraia Maria da  
Conceição Silva, Thalia Maria Alves da Cruz, Viviane da Silva Rodrigues. -  
Recife: O Autor, 2021.

19 p.

Orientador(a): Diego Leonel de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Empresa familiar. 2. Motivação. 3. Liderança. I. Cruz, Thalia Maria  
Alves da. II. Rodrigues, Viviane da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro  
- UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3



UNIBRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

FACULDADE  
**IBGM IBS** INSTITUTO  
BRASILEIRO  
DE SAÚDE

*Dedicamos esse trabalho  
a nosso país; e os nossos  
amigos, que me apoiaram  
e incentivaram na  
realização desse sonho...*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente e principalmente a Deus que nos diz em Jeremias 29-11 "Só eu conheço os planos que tenho para vocês: prosperidade e não de desgraça e um futuro cheio de esperança. Sou eu, o senhor, que está falando". Logo Ele tem sempre capacitado e nos dado a oportunidade de concretizar todos os nossos sonhos e objetivos.

Queremos agradecer a dedicação e esforço da minha amiga inseparável desde da escola Rayanne paz, por nunca ter nos deixado na mão nos momentos mais difíceis que já passamos. sempre está nos orientando e nos fortalecendo nas nossas escolhas.

Aos professores que muito nos ensinaram nesta trajetória, principalmente, ao Prof. Diego Leonel por ter nos ajudado na elaboração e conclusão deste trabalho.



*Ensinou a amar a vida, não desistir de lutar, renascer da derrota, renunciar às palavras e pensamentos negativos. Acreditar nos valores humanos e a ser otimista. Aprendi que mais vale tentar do que recuar...Antes acreditar que duvidar, o que vale na vida não é o ponto de partida e sim a nossa caminhada.*

*(Cora Coralin)*



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....	10
2.1 Pesquisa na web.....	10
2.2 Pesquisa Bibliográfica.....	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
3.1 Gestão de Empresa Familiar.....	11
4 PERFIL DO LÍDER .....	12
4.1 Liderança em Empresa Familiar.....	13
4.2 A Importância da Liderança no desenvolvimento de uma empresa familiar.....	13
4.3 Os principais desafios de um líder na empresa familiar.....	13
5 SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR.....	14
6 MODELOS DE SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	15
6.1 Estágio I – Pré-empresarial.....	15
6.1.1 Estágio II – Introdutório.....	15
6.1.2 Estágio III – Funcional Introdutório .....	16
6.1.3 Estágio IV – Funcional.....	16
6.1.4 Estágio V – Funcional avançado .....	16
6.1.5 Estágio VI – Início da sucessão .....	16
6.1.6 Estágio VII – Estágio maduro de sucessão .....	17
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
8 REFERÊNCIAS .....	19

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS FAMILIAR

Soraia Maria da Conceição Silva  
Thalia Maria Alves da Cruz  
Viviane da Silva Rodrigues  
Prof. Diego Leonel Alves de Sá

**Resumo:** Esta pesquisa trata sobre gestão de Rh em empresa familiar e dos desafios enfrentados pela gestão. Tem como objetivo apresentar fontes atualizadas e variadas dos conceitos de empresas familiares e processos sucessores, identificando vantagens e desvantagens na gestão. As pequenas e medias empresas estima-se que os familiares, justificando a preocupação pela gestão da empresa familiar, a gestão está ligada a empresa de como é percebida por seus empregados, com sua sustentabilidade, crescimento e continuidade, nesse sentido, a profissionalização exerce influência significativa no processo de gestão, é preciso que os gestores de profissionalização, voltado para os interesses da empresa que ocorra por meio da governança de empresa familiar.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, motivação, liderança

**Abstract:** This research deals with Rh management in a family business and the challenges faced by management. It aims to present updated and varied sources of the concepts of family businesses and successor processes, identifying advantages and disadvantages in management. Small and medium-sized companies are estimated to be family members, justifying the concern for the management of the family business, management is linked to the company as it is perceived by its employees, with its sustainability, growth and continuity, in this sense, professionalization exerts influence significant in the management process, it is necessary that managers professionalization, focused on the interests of the company that occurs through the governance of family business.

**Key words:** Family businees, motivation, leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa falaremos da gestão de recursos humanos em empresa familiares. A empresa familiar se salienta com um modelo de organização diversa, adequado da ligação da família proprietária nos negócios e similarmente aos aspectos da cultura organizacional. A área de gestão de pessoas é uma área que reconhece uma função cada vez mais da evidência nas empresas que recebem a influência da concorrência global acirrada.

A empresa de perfil familiar representa mais de 90% dos negócios no Brasil. Tem como característica principal a propriedade e gestão nas mãos de dois ou mais membros da mesma família, não descartando a participação também em atividades operacionais. É tida como estratégia para redução de custos e ao mesmo tempo obtenção de funcionário comprometido. O fundador entende, neste caso, que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e limites de horários, e dedicará o máximo esforço para que a família prospere por meio do empreendimento.

Dentre os principais papéis desenvolvidos pela gestão de Recursos Humanos em uma empresa familiar, podemos destacar: Uma forma mais ampla de olhar a empresa, investindo no viés do desenvolvimento da cultura organizacional e também das pessoas dentro da organização; Enxergar no capital humano, o recurso de maior valor dentro da empresa; Contribuir com a adaptação dos funcionários à cultura organizacional estabelecida pela empresa; Avaliar e analisar o desempenho dos funcionários, reter os talentos e estabelecer programas de treinamentos; Valorizar os colaboradores, estabelecer programas de benefícios e premiações, bem como promover um clima corporativo saudável e motivador, entre outros aspectos.

## 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O método utilizado foi a pesquisa na web, e a técnica de coleta de dados foi à pesquisa na bibliográfica, pois foram as ferramentas que mais se adequaram ao objetivo geral da pesquisa.

### 2.1 Pesquisa na web

A pesquisa na web é importante para diversos tipos de pesquisa pois contribui na busca por mais conhecimentos com maior profundidade. SEBRAE<sup>1</sup> Serviço Brasileiro de apoio às micro pequenas empresas destaca que grandes empresas pertencem ao grupo familiares no desafio de adaptar parentes a gestão na visão o desempenhar um relevante papel na economia da nossa região no Brasil.

### 2.2 Pesquisa Bibliográfica

Pesquisas bibliográficas são importantes para o desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica, pois expressam conceitos de autores que pesquisaram, e analisaram os temas abordados nas pesquisas. Diversos autores possuem conceitos sobre pesquisa bibliográfica, alguns definem de maneira precisa esse tipo de pesquisa. A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema. \*(CERVO, BERVIAN, 1996 p. 48)

---

<sup>1</sup> SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO OS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS)  
\*(CERVO, BERVIAN, 1996 p.48)

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Gestão de Empresa Familiar

A Gestão de Rh em empresas familiares tem a visão de identificar da empresa e também especialmente, na administração emocional e comportamental dos funcionários da organização. Em concordância com relatório do SEBRAE- serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias <sup>2</sup> (GARCIAS,2001). A gestão desempenha um papel relevante na economia da nossa região no Brasil e do mundo, alguns dos dados mais conhecidos dão conta que 2/3 dos negócios em todo o mundo são familiares. Saber administrar a empresa e não emoções é um grande diferencial. A sucessão é um dos pontos mais importantes desta gestão, um bom gestor está sempre atento a capacitar o seu sucessor para que sua organização o continue cada vez mais a alcançar altos níveis de desenvolvimento no mercado.

Cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares, os gestores dessas empresas na maioria das vezes são membros da família. Porém nos dias de hoje com o aumento da concorrência internacional, os desafios para continuação da família no poder são constantes. <sup>3</sup>(BETHLEM, 1994). Uma das lições que essa gestão nos ensina é a Resiliência, a capacidade de se adaptar perante as vantagens e desvantagens numa gestão. Vamos abordar alguns componentes que atribuíram para o conceito de como a gestão é voltada para a resiliência em uma empresa familiar, pois especialmente esse modelo de gestão depende também da estrutura e modelo familiar.

---

<sup>2</sup> (GARCIAS, 2001)

<sup>3</sup> (BETHLEM, 1994)

Segundo <sup>4</sup> Barcelos (2007), “um tema que vem sendo muito estudado nos últimos tempos é sobre a gestão de recursos humanos (RH) dentro de empresas familiares brasileiras, como elas superam ou não as dificuldades encontradas no dia a dia, quais as estratégias adotadas, quem será responsável pela tomada de decisões, principalmente no setor de RH, pois são empresas na qual os poderes são passados de geração para geração, o que dificulta ainda mais esse tipo de gestão dentro da empresa”

#### **4 PERFIL DO LÍDER**

A liderança seja eficaz é necessário que o líder seja competente, conheça os objetivos e saiba definir as metas. uma vez estabelecidas as metas, fica mais fácil determinar os meios para atingi-las. ele deve saber transcender, ou seja, ser capaz de ir além de si mesmo Para <sup>5</sup>Boff (2000b, p.31), “transcendência, fundamentalmente, é a capacidade de romper todos os limites, superar e violar os interditos, projetando-se sempre no mais além”, ainda que às vezes essa transcendência leve o líder a fracassar, pois o risco é inerente. <sup>6</sup>Barbosa (2006, p.136) diz que “... é preciso entender que ninguém é perfeito e que o fracasso é parte inerente da vida de cada um, trazendo crescimento e aprendizagem”.

---

<sup>4</sup> BARBOSA (2006, p. 136)

<sup>5</sup> BARCELOS (2007)

<sup>6</sup> BOFF (2000b, p. 31)

#### 4.1 Liderança em Empresa Familiar

Para alcançar o sucesso na liderança em empresa familiares, as qualidades do líder serão de crucial importância. É fundamental que ele seja um ser humano apto, tenha as características necessárias e que seja ágil, para dirigir os funcionários, ou seja qualificado para motivá-los para alcançar os propósitos e as metas. Muitas coisas são ditas a respeito das empresas familiares e a forma de gestão nem sempre tem sucesso no desenvolvimento, principalmente na administração, a empresa familiar solicita medidas muito diferentes porque envolve o negócio e a família. Visto que a empresa familiar, a gestão de recursos humanos provoca não apenas na questão de escolher os profissionais e diferenciar os talentos na empresa, em particular na administração emocional e comportamental dos trabalhadores.

#### 4.2 A Importância da Liderança no desenvolvimento de uma empresa familiar

O líder precisará desenvolver situações favoráveis para o avanço dos integrantes da organização, para isso precisará ter atos de respeito às pessoas. Mais interessante é que ele compreenda que a verdadeira autoridade é saber trabalhar em um local onde a comunicação é a educação caminharão juntos para garantir a participação de todos. essencial estudar um plano de negócio definido que todos os envolvidos da empresa compreendam a sua atuação.

#### 4.3 Os principais desafios de um líder na empresa familiar

Para qualquer gestor de uma empresa familiar ou não, os principais desafios são: comunicação, relacionamentos e comportamentos entre as pessoas. A comunicação se torna uma situação mais delicada, por envolver, filhos, sobrinhos ou irmãos, e o medo de acabar com o afeto familiar pessoal, e ter que sempre colocar o profissional em primeiro lugar.

Sobre os relacionamentos envolve a parte interpessoal, que sofrem com a estrutura organizacional, como por exemplo, ter momento que um filho mais novo vai ter que dar instruções para o pai ou a mãe, ou até o irmão mais velho e assim por diante. A melhor coisa é que esses relacionamentos precisam está bem constituído, para que a atuação familiar não interfira no desempenho da empresa, então é de extrema importância que os relacionamentos fora da empresa estejam bem desenvolvidos

O desenvolvimento é essencial para desenvolver a empresa familiar, e nisso é essencial que o líder seja capaz de manter o foco, sempre compartilhar as metas a serem alcançadas, ter uma visão empreendedora do negócio da família. Todas essas habilidades e todas as muitas outras que não foram citadas aqui mas que é de muita importância para um líder na empresa familiar são essenciais para atingir seus objetivos e consiga um bom desempenho, porem os valores e as visões desses empreendedores possam ser sua maior fonte de inspiração e motivação, pois a e estratégia de crescimento de uma empresa familiar não enxerguem apenas o próximo trimestre, mas o legado que deixará para as próximas gerações e o autêntico desejo de fazer durar para sempre sua marca.

## **5 SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR**

Algumas empresas são criadas para passar de geração em geração, adaptando-se à realidade de cada momento, mas sem perder seus princípios e valores. No entanto, para que isso aconteça, é preciso realizar um processo adequado de sucessão familiar.

Os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram. Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa. Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir. Para Longenecker et al. (1997), o processo de sucessão é bastante delicado, pois a preparação de membros da família para carreiras profissionais e a transferência da

administração da empresa para os sucessores são muito difíceis e, às vezes, frustrantes. Exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornar interligadas com sentimentos e interesses familiares.

## **6 MODELOS DE SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR**

### **6.1 Estágio I – Pré-empresarial**

O sucessor cresce familiarizado com a empresa da família. Quando criança, acompanha o pai ou a mãe ao escritório ou à loja, brinca com equipamentos relacionados com os negócios da empresa. Ainda não há planejamento formal de preparação da criança.

#### **6.1.1 Estágio II – Introdutório**

A criança começa a entender certos aspectos da empresa. O pai explica ao filho a diferença entre uma e outra ferramenta, por exemplo. Também passa a conhecer certas pessoas ligadas direta ou indiretamente à empresa como funcionários, clientes, fornecedores, gerente de banco.

---

\*Longenecker et al. (1997)

### 6.1.2 Estágio III –

### Funcional Introdutório

O filho começa a trabalhar como empregado em tempo parcial. Frequentemente isso ocorre em períodos de férias escolares ou, diariamente, após às aulas. Conhece alguns indivíduos – chave ligados à empresa. Geralmente, esse trabalho começa no escritório ou no estoque ou no atendimento e pode envolver atribuições em várias áreas funcionais no decorrer do tempo. Esse estágio inclui educação escolar e, às vezes, trabalho em outras empresas.

### 6.1.3 Estágio IV – Funcional

O sucessor passa a trabalhar em tempo integral, tipicamente seguindo a conclusão de sua formação educacional. O filho pode trabalhar no escritório, no estoque, na produção, no atendimento ou como vendedor, adquirindo experiências em diversos setores da empresa.

### 6.1.4 Estágio V – Funcional avançado

O sucessor assume tarefas de supervisão. As funções gerenciais nesse estágio envolvem a direção do trabalho dos outros funcionários, mas não a administração geral da empresa.

### 6.1.5 Estágio VI – Início da sucessão

O filho é nomeado presidente ou gerente-geral da empresa familiar. Exerce, presumivelmente, a direção geral da empresa, mas o pai ainda lhe dá apoio. Aqui começa um delicado problema, pois, geralmente, o pai, por razões pessoais, reluta em abrir mão de todas as decisões. Também, o sucessor ainda não dominou necessariamente a complexidade da presidência.

#### 6.1.6 Estágio VII – Estágio maduro de sucessão

O processo de transição se completou. O sucessor é líder de fato, bem como nominalmente. Em alguns casos, isso não ocorre até a morte do predecessor. Considerando que o sucessor seja bem sucedido, este estágio deve prolongar-se por dois anos após o sucessor ter assumido a presidência da empresa

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como vimos, gestão em empresa familiar não é apenas um departamento da empresa tem a visão de identificar, planejar, organizar, dirigir e controlar. 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias que são capazes de (adaptar vantagens e desvantagens, liderar e assumir a sucessão) com competência. Importância para um empresário, seja micro, pequena, média ou grande empresa, familiar ou não, saber delinear sua capacitação de até onde ele pode ajudar no crescimento do seu negócio.

## 8 REFERÊNCIAS

WITT, Deise. Gestão de pessoas e as crises econômicas. Dissertação de Especialização. Escola de Administração.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre -RS, Brasil, p. 7, 2009.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/osdesafios-da-empresa-fami>

ADACHI, P. P. Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2

BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar os processos

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. 21 ed., São Paulo: Cortez, 2000.