

GESTÃO DE PESSOAS E EMPRESA FAMILIAR

Esther de Sousa Vieira (esthersvieira@gmail.com)

Aluno de graduação do curso Psicologia das Faculdades Integradas de Aracruz – FAACZ

Karoliny Moreira Franca (karolinyfranca@gmail.com)

Aluno de graduação do curso Psicologia das Faculdades Integradas de Aracruz – FAACZ

Stéfani Martins Pereira (stefani.martins@fsjb.edu.br)

Orientadora e Professora das Faculdades Integradas de Aracruz – FAACZ

RESUMO

A pesquisa em comento possui o intuito de compreender a gestão de pessoas dentro de uma empresa familiar no ramo de pré-moldados, bem como a influência que tal modelo exerce sobre a gestão, suas características, desafios, vantagens, desvantagens e o papel do psicólogo organizacional e do trabalho neste ambiente. Para tanto, foi feita a aplicação de três entrevistas semiestruturadas com funcionários da empresa, sendo eles familiares e não familiares, como também uma visita técnica para conhecer a estrutura. Por fim, com base no levantamento bibliográfico realizado a respeito da temática, do conhecimento adquirido decorrente da disciplina em Gestão de Pessoas e das entrevistas, os resultados obtidos demonstraram que se faz importante separar família do profissional, conter conflitos, definir claramente as responsabilidades, entre outros aspectos, para que a organização alcance o sucesso almejado.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar, Gestão de Pessoas, Psicólogo Organizacional e do Trabalho.

1 – INTRODUÇÃO

Segundo o SEBRAE/SC (2005 apud Ximenes, 2018), no Brasil 90% das empresas são do tipo familiares, sendo estas definidas de diversas formas e estudadas em diferentes vertentes, em especial no que tange às problemáticas referentes às suas peculiaridades e formas de gestões (Frezatti et al., 2017 apud Ximenes, 2018).

Portanto, considerando que o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho contribui diretamente para a área de gestão de pessoas, de forma a buscar novas possibilidades de intervenções que possibilitem beneficiar as pessoas, seu bem-estar no local de trabalho e as boas condições para efetivá-lo (Ximenes, 2018), o presente trabalho apresenta um recorte do relatório final do Estágio Básico V que teve o intuito de refletir sobre os processos de gestão de pessoas em empresas familiares e como a psicologia organizacional pode ajudar nessa gestão.

Em uma cadência construtiva, no primeiro tópico o trabalho propõe-se a contextualizar a Psicologia na Gestão de Pessoas, e em sequência no segundo tópico, aborda sobre as Empresas Familiares, e à guisa de finalizar apresenta no terceiro tópico as Dinâmicas familiares e suas implicações na gestão de pessoas em empresas familiares. Posteriormente, discute os Resultados encontrados em campo, e a consequente Considerações Finais.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2014) define Gestão de Pessoas (GP) como um "conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização" (p. 11). Para Gil (2016, p. 19 apud Ximenes, 2018) “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”.

Dessa forma, considerando o objetivo da gestão de pessoas em compreender, desenvolver e promover o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho, envolvendo uma administração estratégica dos recursos humanos, buscando atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos, além de criar um ambiente saudável e motivador (Chiavenato, 2014), pode-se relacionar e destacar ao papel fundamental que o psicólogo pode desempenhar nesse contexto, de forma a fornecer suporte emocional, orientação e intervenções psicossociais aos colaboradores, auxiliar na identificação e gestão de conflitos, no desenvolvimento de habilidades interpessoais, na promoção da saúde mental e no incentivo ao crescimento pessoal e profissional dos indivíduos.

2.2 – PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Sendo, um dos campos da Psicologia a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), que, atualmente, preocupa-se com "as organizações (produtividade, qualidade, competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida)" (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, p. 560), de maneira integrada.

Ainda segundo os autores, este campo é constituído do interesse em compreender e lidar com as questões que relacionam o comportamento humano e o trabalho, emerge das interações entre comportamento no trabalho e a organização, e surge da relação entre a ação humana e a organização propriamente dita (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Sendo assim, a prática denominada organizacional ou do trabalho vem crescendo significativamente, demonstrando o importante espaço que ocupam as práticas de POT no contexto da profissão (Campos et al., 2011 apud Ximenes, 2018), logo os olhares se aproximam ao defender que se trata de uma área com uma ampla gama de ações e intervenções, cujo objetivo é promover o bem-estar dos colaboradores, melhorar o desempenho organizacional e criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

2.3 – EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com o autor Bornholdt (2005) uma empresa familiar trata-se de uma união entre pessoas que possuem vínculos e valores familiares e societários dentro de uma organização (Belmonte; De Souza, 2013).

Sendo que “em organizações empresariais do tipo familiar, a prática gerencial de pessoas concernente ao planejamento pode associar-se, em determinado momento, ao processo sucessório” (Maia, 2009, p. 05). Conseqüentemente, a gestão de pessoas tem papel fundamental dentro de uma empresa, que não pode deixar de ser executada mesmo que não exista um departamento específico (Maia, 2009). Uma gestão de pessoas é responsável por dar suporte aos gestores e funcionários (Sousa, 2009 apud Soares, 2015).

2.4 – DINÂMICAS FAMILIARES E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES

Ao se tratar de empresas familiares, é sabido que o modelo familiar exerce uma influência significativa na gestão de pessoas, essas empresas são caracterizadas pela propriedade e controle por parte de uma ou mais famílias, o que, conseqüentemente, cria dinâmicas únicas que podem impactar a tomada de decisões e as relações no ambiente de trabalho (Petry; Nascimento, 2009).

Desta forma, as dinâmicas familiares desempenham um papel fundamental na gestão de pessoas em empresas familiares, pois os relacionamentos e interações familiares afetam diretamente o ambiente de trabalho e a tomada de decisões nas organizações, assim compreender a psicologia organizacional é essencial para lidar com essas implicações e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Quanto aos modelos de gestão de uma empresa familiar, Petry e Nascimento (2009) apontam que apesar de um modelo de gestão mantido pelos valores, crenças e pela missão da organização poder representar

uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, algumas falhas são encontradas no modelo de gestão das empresas familiares.

Logo, percebe-se a necessidade de atenção para o clima organizacional, uma vez que situações de conflitos, intercorrências, dificuldades quanto a gestão, são pontos sensíveis ao bom funcionamento da organização (Petry; Nascimento, 2009; Helal; Baku; Adami, 2021). Ximenes (2018) corrobora quando apresenta seus resultados, os quais demonstraram a importância dos valores organizacionais no ambiente das empresas como o elemento orientador dos esforços a serem empreendidos pelos membros organizacionais, deixando esclarecido a vinculação dos valores com as necessidades do contexto organizacional e as demandas externas.

3 – METODOLOGIA DO TRABALHO OU DESENVOLVIMENTO

Para a concretização das práticas do Estágio Básico V foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três diferentes profissionais da empresa e uma visita técnica ao local, acompanhada de uma funcionária.

A entrevista semiestruturada é um tipo de entrevista que combina elementos de perguntas pré-estabelecidas com a flexibilidade de explorar tópicos adicionais e temáticas interessantes durante a conversa, é amplamente utilizada em diferentes contextos. Além disso, entrevistar diferentes profissionais é uma oportunidade de conhecer mais sobre os diferentes contextos das vivências destes, possibilitando compreender diferentes ângulos e informações mais detalhadas, contribuindo para uma melhor análise (Gil, 2019).

Uma visita técnica permite uma experiência prática em um ambiente real de trabalho, proporcionando uma visão mais ampla do ambiente de trabalho e das dinâmicas internas, através da observação e compartilhamento do conhecimento prático que não seriam possíveis apenas através da teoria (seja nas leituras ou nas entrevistas) (Gil, 2019).

4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Acerca dos pontos negativos dentro de uma empresa familiar, um dos principais pontos em comum analisados foi o não saber diferenciar família do trabalho e vice-versa, dentro das entrevistas foi possível observar funcionários que pertencem ao grupo familiar relatarem quão difícil é fazer essa discriminação. De acordo com Gonçalves (2000, apud Rufatto; Pauli; Ferrão, 2017) é necessário fazer essa distinção, portanto, o que é da empresa precisa ser dialogado na empresa, e o que é de casa, deve ser discutido em casa, evitando assim o aparecimento da maioria das contendas ligadas à administração das empresas familiares.

No que se refere aos pontos positivos, um dos proprietários entrevistados relata ser o patrimônio que a família constrói dentro da organização. Concernente a fala, Fernández e Reyes (2000, apud Arenas; Rico, 2014) comentam que, o patrimônio familiar é compreendido como um compilado de bens, direitos ou participação social que diz respeito aos membros pertencentes de uma mesma família em maior e menor grau, ainda salientam que o patrimônio familiar é essencial visto que, evita confusões que venham a existir entre o primeiro citado e o patrimônio empresarial, portanto, faz-se importante a existência dele.

Quanto ao papel da gestão de pessoas no contexto da organização, por meio da entrevista com a funcionária responsável pela área de recursos humanos, foi possível compreender uma grande sobrecarga que existe nesse setor por conta das numerosas demandas, acerca disso, DuBrin (2006 apud Ragagnin, 2009) afirma que a sobrecarga no trabalho gera um desgaste emocional e físico no indivíduo, dessa forma, compreendendo tamanha relevância que tal setor exerce dentro de uma empresa, evidencia-se a necessidade de aumentar o quadro de funcionários objetivando trazer um alívio, evitando assim a sobrecarga.

Além disso, percebeu-se que o que compete à tomada de decisões, o poder está centralizado entre os proprietários, diante desse contexto, Freitas e Barth (2012 apud Belmonte; De Souza, 2013) destacaram a

importância da descentralização do poder, visando assim evitar futuras dificuldades com os funcionários membros da família e não membros.

A empresa em questão adota uma estrutura organizacional que não inclui um setor dedicado exclusivamente aos recursos humanos, o que evidencia uma falta de compreensão das necessidades e complexidades envolvidas na gestão de pessoas, logo a falta de um setor especializado pode dificultar a resolução de problemas, podendo inferir que a empresa tem uma abordagem desatualizada e inadequada para lidar com um dos ativos mais importantes de qualquer empresa: seus funcionários (Chiavenato, 2014).

Apesar de as evidências qualitativas da pesquisa (relatos das entrevistas) sugerirem que se parece compreender a importância do planejamento estratégico, estes não consideram como algo indispensável para orientar a organização à eficácia, (Petry; Nascimento, 2009) conseqüentemente não há um setor específico em gestão de pessoas.

Conforme Chiavenato (2004 apud Soares, 2015), as organizações se constituem por pessoas e dependem delas para cumprir sua missão e então atingir seus objetivos, e as pessoas precisam da organização para atingir seus objetivos pessoais, portanto, ambas são interdependentes.

Logo, considerando que não há a possibilidade de serem supridos apenas só um dos objetivos da empresa, nem só as necessidades dos colaboradores, mas deve existir uma interação entre as partes, e um comprometimento em dar o melhor de si para atingir os resultados esperados, tanto por parte da empresa como por parte dos funcionários (Soares, 2015), um dos sócios proprietários compartilhou que está tentando implantar práticas, que valorizem mais os funcionários.

São práticas que valorizam funcionários: plano de cargos e carreira, participação nos lucros, plano de saúde, dentre outros benefícios (Soares, 2015). Na empresa em comento o sócio proprietário implementou um programa de recompensa e incentivos diversos aos funcionários, seja pela não falta, pelo uso do EPI's, ou até pela economia de combustível por parte dos motoristas.

Sobre a temática, Chiavenato (2014) apresenta como uma solução, que requer entendimento, negociação, participação e sinergia de esforços, o tipo ganha-ganha, o qual, se a organização quer alcançar os seus objetivos, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos pessoais, assim ambas as partes saem ganhando.

Evidencia-se a necessidade de iniciar um processo de gestão mais formalizado, em especial em uma empresa familiar, se tratando de uma questão crucial para garantir o crescimento e a sustentabilidade do negócio, uma vez que nessas empresas as ações tendem a ser conduzidas de maneira informal, podendo levar a conflitos familiares e dificuldades na tomada de decisões estratégicas (Pecanha; Oliveira, 2015).

Por fim, no tocante a inserção do psicólogo na área de gestão de pessoas, tal profissional pode atuar em diversas funções, como por exemplo, na seleção de pessoas, fazendo o uso dos instrumentos psicológicos visando avaliar o indivíduo para o cargo (Silva; Faria, 2018, apud Rosa, 2021).

Entretanto, na prática vivenciada dentro da organização, constatou-se que não existe a inserção do psicólogo organizacional na gestão de pessoas, tal fato possibilitou a percepção da

importância da atuação do psicólogo no campo da gestão de pessoas, já que o profissional leva em consideração a singularidade daqueles sujeitos e, a partir disso, pode sugerir estratégias que busquem sempre a promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos funcionários, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da empresa (Costa, 2022, p. 1).

Todavia, assim como apontado por Lopes e Belo (2013), notou-se um conhecimento restrito sobre as atividades desenvolvidas pelo psicólogo no ambiente organizacional, logo para as estagiárias destaca-se o papel do psicólogo organizacional e do trabalho como um profissional importante nos processos decisórios

organizacionais de uma empresa, pois além de poder auxiliar nos relacionamentos interpessoais e da sensibilidade para a percepção dos problemas, a maioria das funções gerenciais e estratégicas são exercidas por profissionais selecionados, não por aqueles que tem formação acadêmica específica, que os tornam habilitados para tal exercício, o que pode, devido às deficiências na formação destes profissionais, levar à perda de oportunidades do psicólogo para demonstrar e tornar conhecido seu papel, suas possibilidades de contribuição e sua importância dentro das organizações.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do Estágio Básico V foi possibilitada a oportunidade de conhecer mais sobre a psicologia e gestão de pessoas, e sobre a gestão da empresa, explorando a intersecção dessas duas áreas e sua importância para o contexto familiar.

Além disso, como apontado por Ximenes, 2018, foi perceptível uma carência de produções sobre a gestão de pessoas e empresas familiares, que apesar de ser um tema relevante uma vez que a maioria das empresas do país é de cunho familiar, percebe-se uma grande escassez de pesquisas empíricas sobre a gestão de pessoas sobre empresas familiares, em especial ao processo sucessório e suas consequências.

Posto isto, o estágio contribuiu para um melhor entendimento da dinâmica de funcionamento do campo através dos conhecimentos trazidos pelos profissionais, como também sobre o papel do psicólogo que atua na Psicologia Organizacional e do Trabalho, e, por fim, as ações que esse profissional pode promover visando a colaboração na conquista da qualidade das organizações.

6 – REFERÊNCIAS (SEGUIR A ABNT 6023)

1. ARENHAS, H. A. C.; RICO, D. B. A empresa familiar, o protocolo e a sucessão familiar. **Estudios gerenciales**, v. 30, n. 132, p. 252-258, 2014.
2. BELMONTE, Vi. A. B.; DE SOUZA, W. R. F. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.
3. BORNHOLDT, Werner. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
4. CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
5. COSTA, A. J. O. B. et al. O fazer da psicologia na gestão de pessoas. **Humanidades (Montes Claros)**, v. 11, n. S2, 2022.
6. GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7a edição. [s.l]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 29 mai. 2023.
7. HELAL, D. O.; BAKU, M. R.; ADAMI, O. G. Gestão de pessoas em empresas familiares: estudo de caso de um pequeno negócio no ramo de tintas na região metropolitana da Grande Vitória (ES). **Espaço Transdisciplinar**, v. 5, n. 2020, p. 1–21, 2021.
8. LOPES, P. O.; BELO, R. P. Atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em Parnaíba-PI: visão de gestores e estudantes de psicologia. **Perspectivas em psicologia**, v. 17, n. 2, p. 20–37, 2013.
9. MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

10. PECANHA, A. R. DE O.; OLIVEIRA, S. B. DE. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126–135, 2015.
11. PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109–125, 2009.
12. RAGAGNIN, R. M. et al. Coaching Reflexos Em Uma Empresa Familiar. **Contribuciones a la Economía**, n. 2009-06, 2009.
13. ROSA, I, A. C. C. **O papel do psicólogo dentro das organizações**. 2021.
14. RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. **Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares**. Revista de Administração FACES Journal, 2017.
15. SOARES, J. D. S. **Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil, localizada em João Pessoa**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, 2015.
16. XIMENES, K. O. **Gestão de pessoas e empresas familiares: uma revisão integrativa da produção nacional**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2018.
17. ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.