



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE RIBEIRO DOS SANTOS SOUZA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DE ITAITUBA PARÁ**

Itaituba-PA

2024

ALINE RIBEIRO DOS SANTOS SOUZA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DE ITAITUBA PARÁ**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Orientadora: Profª Esp. Graciela da Silva Castro

Itaituba-PA

2024

SOUZA, Aline Ribeiro dos Santos.

Desafios da Gestão de Recursos Humanos, em uma empresa familiar de Itaituba – Pará.

55 fls.: il.

Orientadora: Graciela da Silva Castro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Itaituba – FAI, 2024.

1. Recursos Humanos. 2. Empresa familiar. CASTRO, Graciela da Silva. II Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2024.

ALINE RIBEIRO DOS SANTOS SOUZA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DE ITAITUBA PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para a obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Esp. Graciela da Silva Castro.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ nota _____

Prof.^a Esp. Graciela, da Silva Castro.

Avaliador (a) 1: _____ Nota _____

Prof.^a Me. Elines dos Santos Batista.

Avaliador (a) 2: _____ nota _____

Prof.^a Esp. Maristela Neves da Silva.

Resultado: _____ Nota _____

Itaituba – PA 01 de abril de 2024.

Dedico minha graduação a minha mãe e aos meus filhos, que eles vejam que quando queremos conquistar algo, temos que correr atrás dos nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por ter me dado força durante todo esse tempo de estudo, por não ter desistido do meu sonho, ter me dado compreensão para aprender as disciplinas, obrigada meu Deus grata por tudo que me deste.

Agradeço ao pai dos meus filhos, **Haroldo Pereira de Souza**, que me ajudou financeiramente a concluir meus estudos, nunca mediu esforços em me ajudar, se hoje estou concluindo meus estudos é graças a Deus primeiramente e depois ele.

Obrigada a **Faculdade de Itaituba**, por me proporcionar professores qualificados para o meu aprendizado, aos meus colegas de sala por estarem sempre um ajudando o outro, para que juntos pudéssemos almejar essa conquista.

Grata a minha orientadora e Prof.^a Esp. **Graciela, da Silva Castro**, por sempre ter me dando força, orientando, mostrando o melhor caminho nas suas orientações, nunca deixando me desanimar.

A diferença entre o possível e o impossível está na determinação de uma pessoa.

“Tommy Lasorda”

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema, Desafios da Gestão de Recursos Humanos em uma empresa familiar de Itaituba Pará, sobre o conceito de empresa familiar, quais as diferenças entre empresa familiar e não familiar, como é feita a gestão dessas empresas e as dificuldades encontradas nessa organização. Justifica-se pela importância de obter mais conhecimento sobre como liderar uma empresa, de como lidar com os conflitos familiares que existem dentro dessas organizações. O trabalho tem como objetivo geral, identificar os obstáculos enfrentados pelo gestor de recursos humanos de uma empresa familiar. Objetivos específicos, verificar a importância da gestão de recursos humanos na empresa familiar, descrever os problemas enfrentados na organização. O método da pesquisa é descritivo, a abordagem utilizada foi qualitativa, utilizei questionários abertos e fechados tanto para o gestor como os colaboradores, que foram aplicados em pesquisa de campo. Os resultados por hora apresentados são frutos da pesquisa bibliográfica e embasam o estudo. Uma das maiores dificuldades das empresas familiares está associada ao profissionalismo. É comum que em uma empresa familiar os parentes convivam no mesmo ambiente de trabalho, apesar de proporcionar um bom clima no expediente, a informalidade nas relações pode gerar um lado bastante negativo. Enfim, empreender em uma empresa familiar é uma tarefa difícil e arriscada, é preciso organiza-se para que haja harmonia e prosperidade no negócio, visto que a grande maioria das empresas fecham suas portas nos primeiros anos de funcionamento, por falta de planejamento e estratégias.

Palavras Chaves: Empresa Familiar. Recursos Humanos. Desafios da Gestão.

ABSTRACT

This scientific research has as its theme, Challenges of Human Resources Management in a family business in Itaituba Pará, which will address the concept of family business, what are the differences between family and non-family businesses, how these companies are managed and the difficulties encountered in this organization. It is justified by the importance of gaining more knowledge about how to lead a company and how to deal with family conflicts that exist within these organizations. The objective of the work is to identify the challenges faced by the human resources manager of a family business, identify how to have quality management in a family organization, demonstrate the importance of human resources management in the family business, describe the problems faced in the organization . The research method will be descriptive, the approach to be used will be both quantitative and qualitative, as open and closed questionnaires will be used for both the manager and employees, which will be applied in field research. The hourly results presented are the result of bibliographical research and support the study. One of the biggest difficulties for family businesses is associated with professionalism. It is common for relatives in a family business to live in the same work environment, despite providing a good working environment, informality in relationships can have a very negative side. Ultimately, starting a family business is a difficult and risky task, it is necessary to organize yourself so that there is harmony and prosperity in the business, as the vast majority of companies close their doors in the first years of operation, due to a lack of planning and strategies.

Keywords: Family business. Human Resources. Management Challenges.

LISTA DE QUADROS E FIGURA

Quadro 1 - Principais abordagens em relação aos conflitos.....	22
Quadro 2 - Como você avalia a comunicação e a transparência dentro da empresa...	33
Quadro 3 - Você acredita que os esforços dos colaboradores são devidamente valorizados e recompensados, independentemente de ser ou não um familiar.....	34
Quadro 4 - O que é crucial para o desenvolvimento da próxima geração de líderes....	35
Quadro 5 - O que pode ajudar a manter a transparência entre a família e os funcionários não familiar na empresa.....	36
Quadro 6 - Perfil de identificação do respondente.....	37
Figura 1 - Modelo dos 3 círculos da empresa familiar.	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 EMPRESA FAMILIAR: EVOLUÇÃO HISTÓRICA	11
2.2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR	12
2.3 DIFERENÇA ENTRE EMPRESA FAMILIAR E EMPRESA NÃO FAMILIAR	13
2.4 GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	14
2.5 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	17
2.6 A FUNÇÃO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANO	18
2.8 PROCESSO SUCESSÓRIO	24
2.9 PROCESSO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES	25
2.10 GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPOS DE PESQUISA UTILIZADAS	30
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	31
3.3 ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS	31
3.4 ASPECTOS ÉTICOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES	33
4.2 PERCEPÇÃO DO GESTOR	37
4.3 SUGESTÕES E MELHORIAS	41
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	50
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AO GESTOR	50
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES	52
APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	54

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de conclusão de curso tem como tema: Desafios da Gestão de Recurso Humanos em uma Empresa familiar do Município de Itaituba-PA, que abordará a empresa familiar, quais as diferenças entre empresa familiar e não familiar, como e feita a gestão dessas empresas, as dificuldades encontradas nessa organização, diversidades e conflitos na empresa e pôr fim a função de gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Este trabalho justifica-se por demonstrar o conhecimento de como liderar uma empresa, de como lidar com os conflitos familiares que existem dentro dessas organizações, saber dividir as relações entre empresa e família pode ser de grande importância, para que enfim, possa ter uma gestão de qualidade e prospera.

As empresas familiares contribuem muito para economia do país, mesmo assim elas estão sujeitas a fracassar se não tiver uma boa administração, ou até mesmo um bom sucessor bem treinado e qualificado para tal missão, que e dar continuidade a empresa familiar. Diante disto, o problema desta pesquisa consiste em saber: Quais os principais desafios enfrentados pelo gestor de Recursos Humanos em uma empresa familiar do município de Itaituba-PA?

Portanto, o presente estudo tem como objetivo geral: identificar os desafios enfrentados pelo gestor de Recursos Humanos de uma empresa familiar. E como objetivo específico: identificar os desafios enfrentados pelo gestor de recursos humanos de uma empresa familiar, verificar a importância da gestão de Recursos Humanos dentro de uma empresa familiar e por último descrever os problemas enfrentados dentro dessa organização.

A metodologia aplicada para a realização desta pesquisa, será bibliográfica para a construção do referencial teórico, com os seguintes autores: Bernhoeft (1989), Gilioli (2017), Campos (2018) entre outros. O método da pesquisa foi descritivo, a abordagem utilizada foi qualitativa, pois foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas. Através de uma pesquisa de campo, houve a coleta de dados tanto do gestor, quanto dos colaboradores da empresa.

Este trabalho de conclusão de curso está dividido em cinco sessões: Na primeira sessão apresentou uma breve Introdução da pesquisa. A segunda sessão, referencial teórico, abordando os seguintes assuntos: o conceito de empresa familiar, quais as diferenças entre empresa familiar e não familiar, como e feita a gestão dessas

empresas, as dificuldades encontradas nessas organizações e a função de gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos. Na terceira sessão, fala sobre a metodologia que foi aplicada. Na quarta sessão, descreve os resultados e discussões obtidos através da coleta de dados e por fim na quinta sessão, que é a conclusão da referida pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESA FAMILIAR: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A grande maioria das empresas familiares se inicia através de um sonho, que é a dedicação e o investimento para que eles possam construir juntos esse sonho. Mais depois que eles conseguem, a grande dificuldade é fazer com que essa empresa permaneça quando vai se passando para as próximas gerações.

As empresas familiares fizeram uma grande parte da economia nacional para o crescimento e a maioria das empresas privadas são familiares, com isso elas possuem uma vantagem dentro da economia nacional (CASILLAS; VAZQUEZ; DÍAS, 2007).

Segundo Oliveira (2010), existem quatro tipos de funções para obter um resultado positivo em uma empresa familiar, que é planejar, organizar, dirigir e controlar. Com isso deve-se compreender as diferenças entre família e a empresa, mas nunca a dividir (FLORES, 2001).

De acordo Oliveira (2010), o início se deu no século XIV. Na época a empresa familiar era dominada “companhias hereditárias”. Nessa época, a busca por novidades em empreendimento, fizeram que os próprios herdeiros tivessem vontade a continuar a linha de sucessão.

Essas transferências de conhecimentos eram bem comuns naquela época, o pai transmitia tudo que havia aprendido, geralmente era para o filho mais velho, para que no futuro ele seguisse seus caminhos, ou seja, esse costume de forma hereditária vem de uma década e tem dado continuidade até hoje.

Por muitos anos as organizações familiares eram vistas como organizações fracassadas. Nessa ótica, as organizações familiares antigamente tinham uma imagem bem negativa, por que somente o fundador tinha o auto poder sobre a empresa, pois não tinham colaboradores capacitados o suficiente para conduzir os negócios da família, diante disto naquela época era constante várias empresas irem a falência por não haver uma pessoa com aptidão para administrar a empresa de forma adequada (OLIVEIRA, 1999).

Neubauer e Lank (1991), destacam que o processo de sucessão, não deve se basear em caráter pessoal, mais sim em uma visão estratégica para o melhor da

organização. Nesse sentido, o mundo é um país de muitos empreendedores, mais são poucos os que conseguem seguir carreira como empresários.

Algumas das questões mais complexas, e que uma boa parte dos fundadores não tem a mínima ideia por onde começar seu próprio negócio e que isso pode dar margem para uma organização familiar (BERNHOEFT, 2002).

A inversão de valores contribui muito para a regressão, pois as primeiras gerações têm um contato mais direto com os fundadores das empresas, já as gerações futuras vão perdendo com o passar dos anos esse contato emocional, e consequentemente tomam direções diferentes (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Passos *et al.* (2006), existe uma redução das empresas familiares, e que somente 33% dessas empresas conseguem passar pela primeira sucessão e apenas 14% para terceira. Eles apontam também que os conflitos que há com essas gerações, enfraquecem a organização, fazendo com que o concorrente tenha mais abertura no mercado.

2.2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Oliveira (2010) destaca que o fato de ligar o nome da família com a empresa, torna-se seus produtos e serviços mais bem visto pelo mercado. De acordo com Ricca (2004), as empresas familiares estão dominando a economia sem percebermos, exemplos disso são casais que decidem abrir sua própria loja, e com isso vem os filhos, que através desse mercado dos pais, crescem e se qualificam na área.

A relação entre empresa e seus familiares pode tornar essas organizações muito bem-sucedidas, se tiver uma separação entre essas relações ou pode ocasionar fraquezas também, por tal motivo deve-se buscar relações mais vantajosas. Mas quando se uni familiares com os que não são da família, poderá diminuir suas fraquezas, criando uma relação entra a família e a empresa (LODI, 1998).

Por muitos anos o interesse por estudos sobre empresas familiares, é preciso enfatizar que ele corresponde a dois fatores fundamentais que são inter-relacionados que “a importância das empresas familiares no sistema econômico das diferentes economias de nosso meio e a conscientização da sua importância por parte de diversas instituições, tanto públicas como privadas, à qual a comunidade acadêmica está buscando responder” (CASILLAS; VAZQUEZ; DÍAS, 2007, p.3).

Nessa ótica, a relevância das empresas familiares na estrutura econômica das diversas economias ao nosso redor tem sido reconhecida por várias instituições, tanto públicas quanto privadas, e a comunidade acadêmica está trabalhando para entender e abordar essa importância.

A empresa familiar tem papel fundamental no mercado em todo o mundo, “representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é sua sobrevivência” (LEONE, 2004, p.150).

Conforme o autor, as empresas familiares desempenham um papel crucial no mercado global, representando uma parcela significativa do total de empresas privadas em nível nacional e internacional. Uma das principais preocupações de seus líderes é garantir a sobrevivência dessas empresas a longo prazo.

É possível afirmar que muitos entendem que quando há ligação entre família e empresa, esse elo poderá debilitar a afetividade da administração dos negócios. Outros afirmam que também poderá ser um ponto forte da empresa, haja vista em que grandes organizações no Brasil e no mundo são formadas por empresa familiares. Deste modo percebe-se que a empresa familiar poderá utilizar o vínculo familiar em prol do seu crescimento (FIDELIS, 2015).

De acordo com o professor Gallo (1995), grande parte dessas empresas gira em torno de três aspectos que servem para delimitar essas organizações familiares, como por exemplo, o total controle da empresa, a capacidade de deliberar seu poder dentro da empresa pelos trabalhos prestados e por fim a sucessão da empresa para novos membros da família. Deste modo Neubauer e Lank (1999), fala que esses três aspectos citados acima, mostram vários elementos definidos, que podem ser conectados com cada um desses aspectos mencionados.

2.3 DIFERENÇA ENTRE EMPRESA FAMILIAR E EMPRESA NÃO FAMILIAR

Segundo Ussman (2004), refere-se que as empresas familiares, tal como outro tipo de empresa é influenciada pelas contingências ambientais e pelas incertezas próprias do meio empresarial. Não obstante desta realidade, conta na maioria dos casos com a influência direta da família. Deste modo, as empresas familiares apresentam problemas únicos que resultam da relação interdependente da família e da empresa, ou seja, a relação entre a propriedade e a direção dela.

Por outro lado, Gallo (2001), afirma que a partir dos aspectos comuns identificados, faz a diferença entre os conceitos de empresa familiar e não familiar. Pondo as duas perspectivas em análise, por um lado afirma que ambos são compostos por comunidades de pessoas que tem por objetivo criar riqueza através da gestão de uma empresa e do seu patrimônio.

Dado o caráter especial das empresas familiares, a questão central delas encontra-se interligada com a definição clara de três pontos específicos, cruciais para a sua sobrevivência, família, a propriedade e a gestão. Segundo Gersick *et al.* (1997), estas dimensões devem ser geridas de forma global, com coerência e num ambiente harmonioso.

Uma organização ou uma empresa é composta por um sistema social de natureza diferente de uma nação, pelo simples fato dos membros que compõem uma organização terem alguma influência na decisão de pertencer e estar envolvidos na empresa durante as horas de trabalho e poderem um dia abandonar esta, caso seja essa a decisão (HOFSTEDE, 1991).

Torna assim, a tomada de decisões mais complexa, mas em simultâneo traz vantagens e ativos intangíveis, dos quais importa estar cientes para poder usar como vantagens competitivas para empresa.

2.4 GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

A gestão familiar é um grupo de pessoas da mesma família que se unem com o mesmo propósito que é administrar os bens da família, e isso exige muita dedicação entre as partes e uma boa relação entre ambos (MATIAS, 2018).

Visto que se pode entender que há uma relação entre empresa e família, esse elo poderá debilitar a efetividade da administração dos negócios. Outros afirmam que também poderá ser um ponto forte dessa organização, haja vista em que grandes empresas no Brasil e no mundo são formadas por empresas familiares. Deste modo percebe-se que a empresa familiar poderá utilizar o vínculo familiar em prol do seu crescimento (FIDELIS, 2015).

A gestão de empresas familiares é considerada muito delicada, pois nela há uma relação afetiva além dos administrativos, encontra-se diversas situações críticas que demandam uma atenção maior, pois irá ser testada a capacidade de gerenciar do líder. Assim, é necessário a empresa lidar com esses desafios (GILIOLI, 2017).

Sendo assim, a administração de empresas familiares é vista como uma tarefa delicada, uma vez que envolve relações afetivas além das questões puramente administrativas. Essas empresas frequentemente se deparam com diversas situações críticas que exigem uma atenção especial, testando a capacidade de liderança do gestor. Portanto, é essencial que a empresa saiba lidar com tais desafios, especialmente considerando que muitas grandes empresas no Brasil e no mundo têm origem em negócios familiares.

É importante que as pessoas possam sentir que seu trabalho não é o único fator importante, que sua total dedicação, empenho e fidelidade são reconhecidos pela empresa, esse pode ser um fator que vai impulsionar os colaboradores a desejar trabalhar para alcançar não apenas seus objetivos pessoais, mas também o da organização (SOARES, 2015).

As empresas familiares, são administradas pelos próprios integrantes da família, o que por sua vez acaba trazendo litígios para suas relações familiares e empresariais. Os problemas de gestão encontrados por essas organizações são muitos, exemplo disso: a ausência de noções gerenciais, falta de capital e de funcionários qualificadas (GILIOLI, 2017).

As empresas familiares têm como objetivo qualificar a renda familiar, uma vez que separar relação de negócios com relação familiar é um grande desafio dentro dessas empresas, entrar em um consenso entre parentes já seria uma grande conquista dentro dessas organizações. Um dos grandes requisitos para essas empresas crescerem, é acreditar na capacidade de cada um de seus membros, elaborar uma forma que elas se adequem aos negócios da família e não as prejudicá-las (NAVARRO, 2018).

Não fica só voltada para a empresa, ela sempre estará presente com novos modelos de gestão, sempre em busca de mudanças. Seja ela com tecnologias para agradar a sociedade desta época, ou até mesmo o que a sociedade impõe dentro dessas organizações (FERREIRA, 1997).

A gestão de uma empresa familiar envolve o alinhamento dos objetivos da empresa com os da família, a administração das operações e a avaliação das funcionalidades do negócio. No entanto, essa gestão não se restringe apenas às questões internas da empresa, ela também está constantemente atenta a novos modelos de gestão e em busca de mudanças.

A empresa familiar busca se adaptar às demandas da sociedade atual, incorporando tecnologias e práticas inovadoras para atender às expectativas do mercado e da comunidade em que está inserida. Dessa forma, a gestão da empresa familiar está sempre aberta a evoluções e ajustes, seja para atender às exigências da sociedade contemporânea ou para se adequar às demandas impostas pelo ambiente empresarial em constante transformação.

De acordo com Savarese (2014), o maior desafio da gestão de pessoas na atualidade é desenvolver líderes, dessa forma enfatizando que aprender a lidar com as pessoas é tão importante quanto saber administrar as finanças da organização, assim as empresas que querem se manter no mercado precisam investir no processo de seleção e recrutamento dos colaboradores.

Ressalta-se que “a sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas empresas familiares, tanto pela importância do processo, quanto para a sobrevivência dessas empresas” (MACHADO, 2006, p.97).

A sucessão é um dos pontos-chaves que recebe destaque nas empresas familiares, pois é fundamental não apenas para o bom andamento e a evolução desses negócios, mas também para assegurar a sua continuidade e longevidade ao longo das gerações. O processo de sucessão envolve a transição do comando e da liderança de uma geração para a seguinte, o que pode ser um momento crítico e complexo para a empresa, exigindo planejamento cuidadoso, preparação dos sucessores e gestão eficaz das expectativas e dinâmicas familiares.

Uma sucessão bem-sucedida não apenas garante a continuidade dos valores e da visão da empresa, mas também fortalece a estrutura organizacional, promove a inovação e sustenta a competitividade no mercado, sendo, portanto, um fator determinante para o sucesso e a sobrevivência das empresas familiares.

Segundo Slack (2009), a administração da produção é para gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. Essa produção é a parte da organização responsável por essas atividades. Toda empresa possui uma função, pois ela sempre irá produzir produtos ou serviços para sociedade.

Em suma, a sucessão pode ser cumprida de duas formas, o administrador tem a prioridade de eleger o sucessor entre os membros de sua família ou então, contratar uma pessoa que tenha aptidão para gerenciar a organização, devendo como foco a tomada de decisões de forma adequada para o bem do negócio e para o bem dos funcionários (BATISTA, 2015).

Muitas das empresas familiares não investem nos colaboradores por eles já fazerem parte da família, mas eles precisam sim se capacitar para poder exercer um bom desempenho dentro da empresa.

A teoria das necessidades humanas é um dos primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho. A teoria de Abraham Maslow foi desenvolvida com o intuito de demonstrar de uma forma hierárquica as necessidades básicas do ser humano. Esses fatores determinados na pirâmide quando alcançados fazem com que o indivíduo se sinta satisfeito e motivado dentro da organização, dessa forma alcançando seus objetivos pessoais e acrescentando no desenvolvimento da empresa (SOARES, 2015).

Existem alguns fatores que podem motivar ou estimular pessoas. Fatores como: a realização pessoal, alcançar objetivos, ser reconhecido e obter uma rentabilidade desejada, podem ser motivacionais. Motivar seus colaborado é uma tarefa nada fácil (SOARES, 2015).

A teoria das necessidades humanas, como apresentada por Abraham Maslow, é um dos primeiros estudos que abordam a satisfação no trabalho. Essa teoria hierárquica foi desenvolvida para demonstrar as necessidades básicas do ser humano em diferentes níveis. De acordo com a pirâmide de Maslow, quando essas necessidades são atendidas, o indivíduo tende a se sentir satisfeito e motivado dentro do ambiente organizacional. Diversos fatores podem funcionar como motivação para as pessoas. Elementos como a realização pessoal, o alcance de metas, o reconhecimento e a obtenção de resultados desejados podem servir como impulso motivacional.

2.5 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares está associada ao profissionalismo. É comum que em uma empresa familiar os parentes convivam no mesmo ambiente de trabalho, apesar de proporcionar um bom clima no expediente, a informalidade nas relações pode gerar um lado bastante negativo. Ela pode atrapalhar nos resultados e desestruturar a empresa. Para que isso não ocorra, os familiares devem trabalhar e trazer resultados como qualquer outro funcionário, não podendo deixar de lado a hierarquia, as metas e a produtividade. É essencial que cada colaborador saiba quais são as suas funções dentro da organização (BONA, 2019).

Por mais que haja suas desavenças, a gestão familiar é altamente ampla no Brasil, segundo a DR7 Consultores, possuindo 90% de participação em todos os negócios do país, ou seja, acaba sendo comum em nosso dia a dia passar por empresas que são criadas por familiares. Não só no Brasil, mais sim em todo mundo, a gestão familiar não é somente em micro e pequenas empresa, exemplos disso são: Walmart, Samsung etc. Várias empresas de grande porte tiveram também uma gestão familiar (FREZARIN *et al.*, 2021).

Uma das questões centrais na administração de uma empresa familiar é o controle das finanças. Sem diretrizes rígidas em relação ao controle financeiro da empresa, os parentes confundem o caixa do negócio com a carteira pessoal. Dessa forma, interfere na estabilidade financeira da organização e prejudica o trabalho de todos os colaboradores da empresa. É necessário discutir sobre essa questão com toda a família, e estabelecer uma divisão adequada de salários e de lucros da empresa. Outro ideal é a contratação de um gestor financeiro ou um contador para lidar com os desajustes financeiros da firma (CAMPOS, 2018).

Desta forma, para Martins (1999), todas as questões associadas com a gestão, com a responsabilidade social, qualificação e motivação dos colaboradores, relação entre o trabalho e os resultados são aspectos que podem causar alterações positivas nos indicadores financeiros importantes. Para ocorrer as alterações referidas, é necessário que as organizações adotem medidas corretivas que poderão passar por adotar políticas adequadas de recrutamento e seleção, criação e estabelecimento de planos de carreira atraentes e de acordo com o desempenho dos colaboradores que, por sua vez, serão avaliados de forma justa e objetiva, e não com base nos sentimentos de lealdade ou respeito pela hierarquia existente.

2.6 A FUNÇÃO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos tem sofrido um crescimento significativo de acordo com o desenvolvimento e o crescimento da sociedade, do mercado de trabalho e esses fatores possivelmente devem exigir um maior aperfeiçoamento do setor de gestão pessoal.

Com o passar dos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem se tornado uma área com alguma importância na gestão de empresas. A mesma, tem sido amplamente abordada por diversos autores e especialistas na área, na tentativa de

encontrar uma definição clara, uma vez que a mesma pode ser vista e caracterizada de diversas formas, existindo presentes na literatura várias evidências de como este conceito é vasto e geral (CAVALEIRO, 2021).

Dessa forma, Chiavenato (1995), refere que sem as organizações e sem as pessoas que atuam nelas não haveria gestão de recursos humanos. Refere ainda que a gestão de recursos humanos é uma especialidade que surgiu com crescimento das organizações e com a sofisticação das tarefas nas organizações. Pode ser perspectivado como uma área responsável por incrementar a aprendizagem em vários níveis, individual, de grupo e organizacional.

De acordo com Swanson (1995), pode se considerar a gestão de recursos humanos como sendo o processo de desenvolvimento da experiência humana, formação e desenvolvimento das pessoas com o objetivo de melhorar o seu desempenho na organização.

Para Sousa *et al.* (2006), a gestão de recursos humanos é um conjunto de ações que são conduzidas pela função de gerir pessoas com proposito de alcançar determinados objetivos.

Segundo Wright *et al.* (2001), a área de gestão de recursos humanos cada vez mais assume um papel de destaque nas empresas. Mesmo não se verificando um departamento específico, a função de gerir um recurso humano não deixa de ser realizada e ganha importância para atingir objetivos dentro da organização. Os esforços de desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes para o paradigma atual.

Sousa *et al.* (2006), enquadram a evolução do papel da gestão de recursos humanos em três perspectivas: a Gestão de Pessoal como uma atividade operacional, a GRH como um suporte à estratégia econômica da organização e por fim, a GRH como uma atividade estratégica.

Na gestão de pessoal, a função dos recursos humanos não assumia uma vertente de gestão, tendo como objetivo o processamento salarial; aspectos legais associados com a contratação e despedimento de pessoas, estando o foco em aspectos administrativos, legais e de relações individuais e coletivas de trabalho (CAVALEIRO, 2021).

Segundo Gomes *et al.* (2008), as ações desenvolvidas pela GRH encontra-se orientados para um conjunto de atividades, que se aproxima ao modelo anglo-saxônico vigente, dos quais se destacam o uso da gestão de sistemas de incentivos

monetários conectados ao desempenho organizacional e individual, a promoção da comunicação interna, criação e implementação de ações de formação e de desenvolvimento de competências, o recrutamento de novos talentos usando ferramentas digitais e o recurso a esquemas mais complexos para avaliar o desempenho, com a ligação a planos de promoção na carreira, corretamente esboçados.

Para Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas surgiu na era da informação após 1990 substituindo o Recursos Humanos. Os executivos deixam de exercer atividades operacionais e burocráticas transferindo para a terceirização para serem gestores de pessoas prestando consultoria interna, estratégias, visando melhorias futura na organização e em seus colaboradores. Os colaboradores são considerados parceiros da organização tomam até decisões em relação as suas atividades, alcançando resultados e cumprindo metas, levando ao cliente satisfação de suas necessidades e expectativas.

Pode-se resumir, de acordo com Fidelis e Banov (2007), o histórico de recursos humanos em cinco fases:

Fase Contábil, antes de 1930 naquela época industrial não havia legislação que regularizasse o capital de trabalho, pois a força de pressão dos proletariados não era suficiente. Nesta época não existia a função de gestão de pessoas. Para Marras (2011), além de ser chamado de fase contábil, devido a contabilização das entradas e saídas das contas dos trabalhadores era chamada de pré-histórica.

Fase legal, de 1930 a 1950 onde já se enquadra Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nessa fase se tinha uma preocupação com as leis trabalhistas, Getúlio Vargas criou e adotou o departamento nacional e comercio (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Fase Tecnista, envolve o ano de 1950 a 1965, foi a época da implantação da gestão de pessoas, na qual a função de RH se elevou aderindo serviços mais especializados como, recrutamento e seleção, higiene e segurança, treinamento, cargos e salários, benefícios entre outros, obtendo aperfeiçoamento na qualidade das relações entre capital e o trabalho (FIDELIS; BONAV, 2007).

Fase Administrativa, onde surgiu mudanças sindicalistas, o cargo com essas e diversas modificações passou a se chamar gerente de recursos humanos, e a maioria das empresas substituíram os profissionais de formação jurídica pelos profissionais de administração, essa fase também ganhou mudanças tecnológicas onde muitas das

funções no escritório passaram a ser eficiente e econômica sendo desenvolvida por máquinas, como exemplo o microcomputador (FIDELIS; BANOVA; 2007).

Fase Estratégica, tem início em 1985 e vigora os dias atuais. Em 1990 o nível de salário e emprego tornou-se escasso no governo de Collor, na qual foi empregada como estratégia a redução da hierarquia, uma administração menos rígida, com o organograma mais versátil, motivando os colaboradores, concedendo oportunidade aos mesmos opinar nas decisões e avaliar supervisores, contribuindo para a melhoria da empresa. Com isso o papel do profissional de Recursos Humanos começou a atuar de forma estratégica voltado para o desenvolvimento e motivação dos funcionários, pois passou a ressaltar que eles fazem a diferença nas empresas (FIDELIS; BANOVA, 2007).

A geração e administração de conhecimento, a inovação e a premissa da melhoria contínua em tudo que faz devem ser prioridades para as empresas de modo em geral, ou seja, sendo familiar ou não (RICCA; SAAD; DEZAN, 2019).

Duarte (2011), destaca as principais funções da gestão de recursos humanos da seguinte forma: Gestão administrativa do pessoal: que frisa o acompanhamento, controle e registro dos dados dos colaboradores coletivamente e individual e da organização, desenvolvimento da tecnologia de informática, administração e processo salarial e cálculo dos encargos sociais do regime de reformas, e segurança social, e a formação. Desenvolvimento social: na qual define os postos de trabalho, adaptação às mudanças de volume de negócios e novas tecnologias.

Gestão dos custos e do pessoal: que se enquadra a gestão previa dos colaboradores, gestão de remuneração, sistema de recrutamento, avaliação do desempenho, análise das funções, formulação para diminuição de custos. Informação, relações sociais, auxílio. Relações externas: tal como uma ligação com sindicatos, associações patronais e seguro social, hierarquia da gestão do pessoal. Está ligado à função de recursos humanos, todas as decisões e ações de gestão que movem a relação entre os colaboradores e a organização (DUARTE, 2011).

A empresa familiar “passa por um processo de profissionalização, pela definição de regras e políticas para o gerenciamento de seus colaboradores. Não são apenas normas, mais sim uma direção de prática e política organizacional” (RICCA; SAAD; DEZAN, 2019, p 7).

A relação empresa e colaborador é uma aliada para que as empresas possam ser consideradas concorrentes e para serem uma daquelas na qual os consumidores

possam ter prazer em divulgar e elogiar o nome da marca, então essa boa relação é mais indispensável do que alguns podem pensar.

2.7 DIVERSIDADES E CONFLITOS NAS EMPRESAS

A diversidade de pessoas pode estar relacionada com o misto de personalidade que é um conjunto de várias características que podem distinguir uma pessoa das outras. Ela pode ser composta por fisionomia, hábitos, tratamentos para com os outros, valores e pelos objetivos de vida de cada um. A maneira como as pessoas reagem em relação a outras, a forma como é vista pela sociedade de forma em geral, tudo isso compõe o modo de vida, que é individual de cada pessoa (EURIDES, 2014).

A melhor forma de lidar com as diversidades e possíveis conflitos dentro das empresas são as reuniões, desta forma abrirá um espaço para diálogos sobre as diferenças, opiniões e vice-versa. Muitos dos conflitos gerados nas organizações chegam até os ouvidos da autoridade maior, e para isso é necessário que a empresa tenha profissionais qualificados para conseguir reverter esses tipos de situações dentro da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Robbins (2004), existem três abordagens em relação aos conflitos; a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão internacionalista (Quadro 1).

Quadro 1 - Principais abordagens em relação aos conflitos.

Visão tradicional:	de acordo com a visão tradicional todo e qualquer conflito é negativo, portanto, deveria ser evitado, era visto como uma falta de comunicação e de confiança entre as pessoas na organização dessa forma gerando conflitos e insatisfação no ambiente organizacional.
Visão das relações humanas	é denominado como conflitos que ocorrem de forma natural e que não podem ser evitados, pois é inevitável que não exista nos grupos de trabalho. Não sendo totalmente considerado um ponto negativo, pois poderia despertar um desempenho entre o grupo, uma competitividade que poderia ser positiva para a organização.
Visão internacionalista	essa abordagem é a mais recente, e consiste em dizer que o conflito além de ser um ponto positivo para a empresa, e que é necessário para o desenvolvimento eficaz da organização, e o papel dos líderes dos grupos é tentar manter o nível mínimo de conflitos. Dessa forma compreende-se que não é possível dizer se um conflito é totalmente bom ou ruim, isso vai depender da sua natureza.

Fonte: adaptado de Robbins (2004).

Portanto, o autor fala que os conflitos devem ser resolvidos pela administração da empresa, por um lado pode ser bastante ofensivo para a organização e por outro lado pode ser positivo para estimular melhor os colaboradores, então dependendo da sua natureza os conflitos podem ser controlados, não gerando riscos para a empresa. Contudo que tudo isso vai depender do comportamento que os supervisores para com eles se preocupem em motivar e oferecer um ambiente mais agradável aos seus colaboradores.

Uma equipe é definida por um conjunto de pessoas que tenham habilidades diferentes, mas elas se unem com um único objetivo em comum. Com isso para realizar as atividades propostas e indispensável que tenham uma boa relação entre os colaboradores, para que os resultados sejam satisfatórios, pois se não houver essa interação positiva será mais difícil chegar ao objetivo final (CARVALHO, 2009).

As organizações são compostas por pessoas com diversas personalidades, habilidades, conhecimentos diferentes, e suas características individuais podem ser benéficas de forma geral. A troca de informações auxilia muito no processo das atividades, e pode enriquecer os colaboradores fazendo com que eles tenham a oportunidade de passar seus conhecimentos para com os outros.

Com a intenção de uma melhora nos processos realizados pelos colaboradores o feedback é uma ferramenta que traz estímulo e incentivo, onde os mesmos dão feedback uns aos outros, onde um não precisa se sentir no poder para ser melhor, e o relacionamento entre os funcionários ajuda a conhecer as forças e fraquezas um dos outros e dessa forma melhorando a relação entre ambos (MUCHINSKY, 2004).

A melhor forma de fazer com que as pessoas consigam manter um bom relacionamento é trabalhando em equipe, dessa forma possibilita que os colaboradores aprendam a lidar com as diferenças, e consigam absorver o melhor de cada um, auxiliando uns aos outros e fortalecendo suas forças para que juntos sejam um subsídio para que a empresa possa chegar ao resultado esperado, fazendo isso além de alcançar os objetivos da organização, os colaboradores conseguem adquirir mais conhecimentos e além dos objetivos da empresa, também realizar os seus próprios objetivos (MUCHINSKY, 2004).

Diante disto, o autor estabelece fatores muito importantes a serem avaliados, como o esforço pessoal, o desejo de influenciar pessoas a se relacionar. Esses são pontos que podem ser eficazes para um bom desempenho do colaborador, motivá-los é um subsídio para que os mesmos se sintam alegres para executar suas funções.

2.8 PROCESSO SUCESSÓRIO

As empresas familiares desempenham um papel significativo na economia global, afetando fatores como o PIB, a criação de emprego e o crescimento social e económico. Contudo, o fator chave para manter o sucesso e a longevidade da empresa ao longo das gerações é o processo de sucessão (SANTOS *et al.*, 2020). Sucessão refere-se ao processo em que o atual gestor da empresa transfere ativos e autoridade para o próximo gestor.

O processo de sucessão em uma empresa refere-se simplesmente à transferência de controle de um indivíduo para outro. Quando executado com abordagem estratégica, torna-se possível dar continuidade aos valores estabelecidos pelo fundador e manter, ou até mesmo superar o desempenho da empresa em relação a outros negócios do mercado. Para garantir a continuidade do negócio, tanto o antecessor como o sucessor devem estabelecer compromissos relativos à gestão e ao controle da empresa, incluindo o envolvimento dos familiares no processo, conforme observou Duarte em (2006).

A sucessão não é uma tarefa simples e única, é um processo complexo e de longo prazo que requer organização, planejamento e eventual implementação prévia. Esse processo pode gerar conflitos internos e disputas sucessórias, pois muitos empreendedores só consideram ser bem-sucedidos quando chega o momento de se afastarem da empresa. Para navegar eficazmente neste processo, o fundador deve apreciar a importância da sucessão na avaliação do desempenho do sucessor e na concessão de autonomia na delegação de tarefas. Isso cria a percepção de que a sucessão está ligada às competências, habilidades e dedicação do sucessor (SILVA, 2014).

Segundo Vinagre *et al.* (2017) estudos mostram que de cada 100 empresas familiares, apenas 30 sobrevivem até à segunda geração, e o número cai significativamente quando se trata da terceira geração. Um processo de sucessão bem estruturado facilita a seleção de um membro da família adequado, que incorpore os valores da empresa e possa gerir eficazmente os seus negócios.

Embora certamente existam características comuns entre as empresas familiares, é importante reconhecer que cada uma tem aspectos únicos que precisam ser levados em consideração na preparação para o processo de sucessão, a fim de garantir o sucesso contínuo da empresa. A dinâmica emocional e pessoal da família

pode muitas vezes ser transferida para o ambiente empresarial, fator que não deve ser esquecido no planeamento do futuro (VINAGRE *et al.*, 2017).

Para que uma empresa familiar prospere, uma gestão eficaz deve incorporar uma estratégia para a saída do fundador. Esta saída pode implicar um sucessor que não reflete o estilo de gestão ou a abordagem às operações da empresa do fundador (ROSA, 2018).

A investigação demonstrou que muitas empresas familiares cessam as operações após a morte do fundador, indicando que a visão do fundador está inextricavelmente ligada ao sucesso da empresa e que os sucessores podem não ter a capacidade ou o desejo de continuar o negócio (VINAGRE *et al.*, 2017).

A inclusão do planeamento sucessório pode trazer múltiplos benefícios para uma empresa familiar. Ao nomear uma nova equipa de gestão, juntamente com uma nova perspectiva estratégica, o negócio pode experimentar um crescimento significativo (TILLMANN *et al.*, 2005).

Contudo, a preparação para o sucessor é crucial e requer a compreensão da família tanto na seleção do sucessor como nas ações necessárias para redirecionar a gestão da empresa durante o período de transição. É imperativo que o processo de sucessão seja implementado de forma sistemática, com especial atenção à sobreposição de dinâmicas familiares dentro da organização (TESTON *et al.*, 2016).

Incorporar o desenvolvimento profissional dos familiares numa estratégia de gestão abrangente é fundamental. Os membros da família que participam ativamente nos assuntos da empresa, nomeadamente em funções de gestão, e que estão adequadamente formados e equipados para o desempenho das suas funções, promovem o sucesso da empresa, evitando simultaneamente conflitos com funcionários não familiares que possam perceber tratamento preferencial para com os membros da família dirigir empresas (MIRANDA, 2019).

2.9 PROCESSO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Embora muitas empresas priorizem o sucesso e a lucratividade por meio de estratégias inovadoras, há aquelas que possuem uma base sólida na cultura familiar e em características familiares únicos. Nesses ambientes, a liderança envolve defender e abraçar um conjunto compartilhado de valores que se refletem nas

decisões e ações diárias, bem como nas interações familiares no local de trabalho (EXAME, 2015).

Em seu trabalho, Schein (2009, p.2), ressalta a interdependência entre cultura e liderança, postulando que a capacidade de instigar transformações evolutivas adaptativas ao mesmo tempo em que é estranho à cultura originária é o que constitui a verdadeira liderança. Apesar de as organizações familiares terem culturas próprias e distintas, os líderes devem permanecer afastados delas para introduzir mudanças lógicas que facilitem uma gestão eficaz.

A cultura das empresas tem total influência no processo de gestão, na dinâmica de poder e no perfil de cada gestor. Como afirma Schein (2009), a cultura está tecida na estrutura da empresa e inclui treinamento, crescimento, mudança e até mesmo o potencial de desmantelamento cultural.

Bergamini (2009) postula que a liderança não se limita aos limites de uma organização, mas se estende para abranger e penetrar profundamente na própria essência e existência da cultura que caracteriza cada organização individual. Como resultado, os padrões estabelecidos pela cultura de uma organização têm um impacto significativo no processo de liderança, sejam ou não universalmente aceitos.

Se reconhecer o papel influente de um líder na implementação de modificações organizacionais, é crucial explorar o caminho mais eficaz para impactar a cultura da empresa. Como gestores e líderes, têm a responsabilidade de intervir em múltiplas áreas, incluindo a motivação, que é responsável por fomentar recursos humanos que contribuam para a expansão e progresso da organização. Ao fazer isso, eles são capazes de intervir e atender às exigências da empresa (BERGAMINI, 2009).

A afirmação final do texto afirma que o líder de uma empresa familiar frequentemente prioriza a satisfação dos familiares que também fazem parte do quadro de funcionários, em detrimento da implementação de mudanças que possam melhorar o desempenho geral da empresa.

2.10 GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2016), o conceito de governança corporativa assume caráter distinto nas empresas de controle familiar. Nestas entidades, a separação entre propriedade e gestão, que é a norma

para empresas não familiares, é apenas um aspecto. Igualmente importante é a interação entre dinâmica familiar, propriedade e gestão.

Gersick *et al.* (2017), observaram que o modelo conceitual de três círculos, que delineia a composição das empresas familiares, foi inicialmente desenvolvido por Tagiuri e Davis no início da década de 1980. O modelo compreendia inicialmente dois círculos que se sobrepunham, nomeadamente família e gestão. Posteriormente, o modelo foi refinado para incluir um círculo de propriedade, que diferenciava entre proprietários familiares e não familiares que faziam parte da gestão.

O modelo serve como uma ferramenta útil para compreender as relações que existem nas empresas familiares, incluindo os conflitos e interações que ocorrem, conforme ilustrado na figura 1:

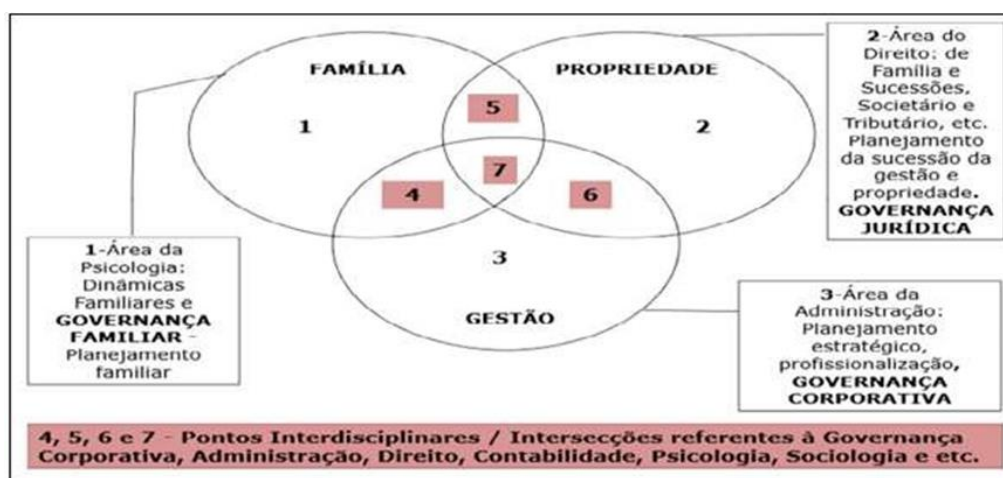


Figura 1 - Modelo dos 3 círculos da empresa familiar. Fonte: Capobianco (2011) e Prado (2012)

O conceito de governança corporativa está intimamente ligado às práticas de gestão e atua no ambiente de negócios com o objetivo de garantir a sustentabilidade e a proteção dos ativos, da imagem, da reputação de uma empresa e do relacionamento com stakeholders como governo, parceiros, clientes e funcionários. Por outro lado, a governança familiar está focada na unidade familiar e gerência as relações entre os membros, a propriedade, a empresa e as partes interessadas, conforme definido pelo IBGC (2016).

Por fim, a governança jurídico-sucessória refere-se à estrutura adequada para o planejamento sucessório nos contextos dos direitos societários, familiares e sucessórios, conforme explicado por Prado *et al.* (2012). Conforme ilustrado na Figura

2, a governança corporativa abrange aspectos de governança familiar e sucessão legal, conforme evidenciado pelos pontos 4, 7 e 6.

Segundo Bernhoeft (2014) as necessidades de governança são atendidas por meio de vários fóruns, incluindo o Conselho de Administração para Governança Corporativa, o Conselho Familiar para Governança Familiar e o Conselho de Acionistas para Governança Legal-Sucessória.

De acordo Prado *et al.* (2012) é importante observar que alcançar uma governança corporativa, familiar e de sucessão jurídica abrangente e ideal é difícil. Pode nem sempre ser necessário ou viável, desde que a empresa ou família tenha uma governação eficaz para garantir uma transição suave de gestão e propriedade que se alinhe com os seus interesses e preserve a empresa e a família.

Segundo Nordqvist, Sharma e Chirico (2014), as empresas com um proprietário-gerente normalmente não utilizam ou exigem métodos formais de governança para contornar o gasto de tempo e recursos do proprietário-gerente na implementação. O proprietário-gerente detém o poder, a legitimidade e os incentivos para supervisionar o negócio. No entanto, existe uma abertura para o proprietário-gestor estabelecer governança através de mecanismos que incentivem práticas proficientes.

De acordo com Steier, Chrisman e Chua (2015), o nível de sucesso ou fracasso em qualquer empreendimento organizacional é fortemente influenciado pela governança. A governança assume um aspecto singular quando se trata do envolvimento familiar. Embora os modelos tradicionais de governação corporativa reconheçam a diversidade das partes interessadas, não abrangem totalmente a intrincada rede de interesses e partes interessadas que surgem nas empresas de influência familiar.

Na sua análise, Teunissen (2014), questiona questões de governação e afirma que as empresas familiares surgem em diferentes estruturas jurídicas, sendo que um número significativo não é negociado publicamente. No entanto, vale a pena notar que a maioria das nações apenas cria regulamentos de governança corporativa que visam especificamente as empresas listadas, que servem para atender às exigências dos investidores externos e às formalidades do mercado.

Segundo Nordqvist, Sharma e Chirico (2014), reconhecem que o nível de participação familiar tanto na propriedade como na gestão de empresas familiares difere muito. Embora esta diversidade seja amplamente reconhecida na literatura,

ainda não é claro quais os métodos de governação mais eficazes para ajudar os diferentes tipos de empresas familiares a atingirem os seus objectivos de desempenho. Portanto, é crucial determinar quais mecanismos de governança são adequados para tipos específicos de empresas familiares.

De acordo com Chrisman e colegas (2018), os mecanismos de governança referem-se a uma combinação de regulamentos, procedimentos e métodos formais e informais que se originam de fontes internas e externas dentro de uma empresa. Esses mecanismos são implementados para regular e orientar as ações da empresa, com o objetivo de equilibrar e alinhar os interesses de todas as partes interessadas, incluindo proprietários, gestores, fornecedores, clientes, governo e comunidade.

De acordo com o trabalho de Birnberg e Snodgrass (1988) o controle é influenciado pela cultura. O argumento de Ouchi em 1979 sugeria que o "controle do clã", ou a ideia de que a cultura pode fornecer um elemento sinérgico para controlar os sistemas e aumentar a sua eficiência, é plausível em certos contextos. Uma cultura é composta de vários componentes, como valores, crenças e normas comportamentais.

Como resultado, membros de grupos culturais distintos podem responder de forma diferente aos mesmos mecanismos de controlo ou podem necessitar de métodos de controlo distintos para alcançar resultados semelhantes. Portanto, não há justificação para assumir que um sistema único de controlo de gestão seja apropriado para todos os grupos culturais (BIRNBERG; SNODGRASS, 1988).

Segundo Anthony e Govindarajan (2006), propõem que um sistema de controle formal seja composto por planos estratégicos, relatórios e orçamentos. Enquanto isso, o estilo gerencial, a ética de trabalho e a cultura são exemplos de processos informais que existem dentro de uma organização. A ética de trabalho diz respeito à conduta desejável, como lealdade, diligência, entusiasmo e senso de realização.

A maneira como os gestores se comportam influencia diretamente na sua capacidade de controlar os seus subordinados. A perspectiva dos colaboradores é frequentemente um reflexo da atitude adoptada pelo CEO. A cultura da organização é composta por crenças, normas, atitudes, relacionamentos e pressupostos que permeiam a organização. A personalidade e as políticas do executivo-chefe têm um impacto substancial na cultura da organização. Quaisquer esforços para modificar estas práticas encontram frequentemente oposição, e quanto mais estabelecida e dimensionada for a organização, mais significativa tende a ser a oposição.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA UTILIZADAS

A metodologia contribui muito para o conhecimento do acadêmico, tais como pesquisa, coleta de dados, análise, para ser pesquisado sobre o tema escolhido. Segundo Salomon (1996, p.107), “uma atividade é considerada científica, quando produz ciência, ou dela deriva, acompanha seu modelo de tratamento”. O autor ressalta ainda que metodologia científica é a “concreção o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”. A ciência é um método científico, um método próprio, na qual é de suma importância para o processo de conhecimento, para diferenciá-la do senso comum com as modalidades de expressão da abstração humana, tais como a filosofia, a religião, e a arte.

O referencial foi feito através de uma pesquisa bibliográfica, através de livros e pesquisa na internet. Em consenso, a abordagem da pesquisa é mista, através de uma pesquisa de campo foi aplicado um questionário para 4 colaboradores e o gestor da empresa em Itaituba Pará.

Quando se trata de uma pesquisa descritiva é importante destacar que o pesquisador terá que realizar um estudo observacional, onde ele compara grupos similares ou fenômenos específicos. A descrição propõe o registro e a análise das características do que se observa, relacionando os fatores e as variáveis que estão associadas ao fenômeno do processo que o pesquisador está descrevendo. Este tipo de pesquisa evidencia a visão de uma realidade já conhecida sem uma descrição prévia (NUNES; NASCIMENTO; ALENCAR, 2016).

A abordagem qualitativa da pesquisa destina-se a uma exploração aprofundada e contextualizada dos significados atribuídos às ações e relações humanas. Ela busca compreender a complexidade e a riqueza das experiências individuais, enfocando a subjetividade, os valores, as percepções e os contextos sociais que moldam o comportamento humano. Por meio de métodos como entrevistas, observações e análise de conteúdo, a pesquisa qualitativa visa captar a essência e a profundidade das especificidades treinadas, permitindo uma compreensão mais holística e interpretativa dos dados encontrados (MINAYO, 2001).

Uma pesquisa exploratória é um tipo de investigação que visa explorar um fenômeno pouco conhecido ou compreendido, sem a pretensão de fornecer respostas

definitivas. Geralmente, é utilizado no início de um estudo para ajudar os pesquisadores a familiarizarem-se com o problema em estudo, por meio da pesquisa exploratória, os pesquisadores podem coletar informações iniciais, gerar ideias e insights, bem como aprimorar a compreensão do objeto de estudo, preparando o terreno para investigações mais aprofundadas e conclusivas (HAIR *et al.*, 2007).

De acordo com Gil (1999), o estudo de campo examina uma comunidade ou um único grupo, em relação a sua estrutura social. A pesquisa de campo é executada no local onde acontece ou aconteceu um fenômeno sendo realizado investigação empírica, que pode ser através de testes, observações, e aplicação de questionários (VERGARA, 2011).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para obter um resultado foi aplicado um questionário para o gestor e seus colaboradores na empresa LG Materiais Elétricos, fundada no ano de 2006, com a segmentação de materiais elétricos, contendo 5 colaboradores, localizada na travessa 13 de Maio, Bela Vista, em Itaituba PA.

3.3 ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS

A Resolução nº 466/12 e Conselho Nacional de Saúde afirmam que em qualquer etapa de uma pesquisa científica pode existir a possibilidade do ser humano sofrer algum tipo de dano, sendo ele: físico, psíquico, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual (BRASIL, 2012).

A realização dessa pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, mostra que os riscos na iniciação em si da pesquisa científica foram mínimos, tais como o constrangimento pela parte da amostra estudada. E ao que se refere ao pesquisador os riscos foram moderados, como risco de acidentes durante a locomoção até o local da pesquisa, riscos emocionais, tais como, depressão, insônia, ansiedade, risco da perda do conteúdo da pesquisa por danos tecnológicos como computação, grafia ou plágio.

A pesquisa é de suma importância para as organizações, e auxilia o município de Itaituba – PA, com a pesquisa sobre os desafios da Gestão em Recursos Humanos nas organizações.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

De acordo com Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP (2023), para ser ética, a pesquisa precisa, respeitar os participantes da pesquisa em sua dignidade e autonomia, reconhecendo que ele pode possuir alguma vulnerabilidade, oportunizando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por meio da manifestação expressa, livre e esclarecida.

Seguindo as diretrizes, foi realizado um projeto de pesquisa científica sobre o estudo, com o propósito de aplicar uma pesquisa que vá de acordo com a temática explicitada. Onde foi elaborado a metodologia que seria utilizada para a coleta dos dados da pesquisa, foi desenvolvido o roteiro de entrevista direcionado aos gestores no ramo de estoque, onde ambos responderam um roteiro estruturado.

Posteriormente, havendo a confirmação para participar do estudo, os participantes foram informados sobre os princípios éticos e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Dessa forma, este estudo obedece aos preceitos éticos e legais, livre de fraude, erros e omissões, de total responsabilidade do autor e obedece aos termos estabelecidos pela resolução Nº 466/2012 e seus devidos fins.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Em seguida estão as questões e respostas sobre a pesquisa, dessa forma colaborando para análise da Gestão de Recursos Humanos na empresa. Participaram da pesquisa quatro colaboradores que fazem parte da empresa pesquisada.

A seguir na questão número 1, como você avalia a comunicação e a transparência dentro da empresa?

Quadro 2 - Como você avalia a comunicação e a transparência dentro da empresa.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Participante 1	bom
Participante 2	bom
Participante 3	bom
Participante 4	bom

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Análise: Conforme os dados do quadro acima podem-se notar que todos os colaboradores avaliam como bom a comunicação e transparência dentro da empresa. A comunicação e a transparência sendo bem trabalhada dentro da empresa para que se obtenha um ambiente de trabalho bom.

A diversidade de pessoas pode estar relacionada com o misto de personalidade que é um conjunto de várias características que podem distinguir uma pessoa das outras. Ela pode ser composta por fisionomia, hábitos, tratamentos para com os outros, valores e pelos objetivos de vida de cada um. A maneira como as pessoas reagem em relação a outras, a forma como é vista pela sociedade de forma em geral, tudo isso compõe o modo de vida, que é individual de cada pessoa (EURIDES, 2014).

Em seguida na questão 2, Como você percebe a dinâmica familiar influenciando a cultura e as operações na empresa?

Resposta do 1º colaborador: *De maneira positiva como no ambiente familiar, se tem o líder e matriarca, porém no ambiente empresarial, as decisões são tomadas pelo lado profissional, criando-se uma cadeia hierárquica definida e profissional.*

Resposta do 2º colaborador: *De maneira positiva, pois a empresa é a sua segunda casa, onde aprendemos a amar cada um de maneira profissional e familiar.*

Resposta do 3º colaborador: *De forma positiva, mantendo um ambiente mais leve, uma empresa precisa de diálogo entre todos para que tudo flua como deve ser,*

a hierarquia familiar aplicada de forma correta dentro da organização faz com que os colaboradores se sintam guiados e orientados pelos pilares familiares.

Resposta do 4º colaborador: *A empresa contribui com patrocínio e ajuda a quem vem pedir ajuda.*

Análise: Conforme as respostas dos colaboradores a empresa tem uma certa hierarquia, e possui todos os padrões que uma empresa familiar precisar ter, que é uma boa liderança, auxiliando no melhor desenvolvimento da empresa.

Assim como em uma família, onde há um líder que orienta e orienta seus membros, uma empresa pode se beneficiar da dinâmica familiar ao estabelecer uma posição definida e promover um ambiente de diálogo e apoio mútuo entre os colaboradores. Essa combinação de profissionalismo e valores familiares podem contribuir para uma cultura organizacional sólida e um funcionamento mais eficiente (SMITH; JOHNSON, 2020).

Na questão 3, você acredita que os esforços dos colaboradores são devidamente valorizados e recompensados, independente de ser ou não um familiar?

Quadro 3 - Você acredita que os esforços dos colaboradores são devidamente valorizados e recompensados, independentemente de ser ou não um familiar.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Participante 1	Sempre
Participante 2	Sempre
Participante 3	Sempre
Participante 4	sempre

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Análise: Como os dados do quadro acima pode -se observar que todos avaliam como os e esforços dos colaboradores são devidamente valorizados e recompensados, pois fazem parte do crescimento da empresa.

A valorização e recompensa dos esforços dos colaboradores são aspectos essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador. Independentemente de serem familiares ou não, é crucial que todos os membros da equipe se sintam reconhecidos pelo seu trabalho e contribuição para o sucesso da empresa. Essa prática não apenas fortalece o engajamento e a produtividade, mas também promove a equidade e a justiça dentro da organização (GARCIA; SANTOS, 2021).

Em seguida na questão 4, como a empresa apoia o desenvolvimento profissional e o crescimento dos colaboradores?

Resposta do 1º colaborador: *Sempre incentivando a busca pelo conhecimento profissional e valorizando as pequenas conquistas, fazendo buscar cada vez mais ser melhor e conhecer mais.*

Resposta do 2º colaborador: *O apoio vem, quando os patrões nos ajudam com palestras que vem para nossa cidade, apoia quando nos ensina como realmente uma empresa funciona, nos apoia com oportunidades dentro da empresa.*

Resposta do 3º colaborador: *Não respondeu.*

Resposta do 4º colaborador: *Sempre incentivando e induzindo ao conhecimento, sempre motivando de forma com que o indivíduo procure aprender cada vez mais.*

Análise: Conforme os colaboradores a empresa busca aperfeiçoar os seus colaboradores, incentivando-os a estudarem, ofertando cursos, para que eles também possam crescer profissionalmente dentro da empresa.

O apoio da empresa ao desenvolvimento profissional e crescimento dos colaboradores é vital para a construção de uma equipe capacitada e engajada. Incentivar a busca constante pelo conhecimento, valorizar as conquistas individuais e proporcionar oportunidades de aprendizado interno demonstram um compromisso eficaz com o crescimento profissional. Essa abordagem não apenas fortalece as habilidades dos colaboradores, mas também contribui para um ambiente de trabalho dinâmico e inovador (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

Na questão 5, o que é crucial para o desenvolvimento da próxima geração de líderes?

Quadro 4 - O que é crucial para o desenvolvimento da próxima geração de líderes.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Participante 1	Capacitação Externa
Participante 2	Capacitação Externa
Participante 3	Mentoria e treinamento interno
Participante 4	Mentoria e treinamento interno

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Análise: Conforme os dados do quadro acima podem-se notar que metade dos colaboradores avaliam capacitação externa e os demais observa a mentoria e treinamento interno, seria crucial para o desenvolvimento da próxima geração de líderes.

O desenvolvimento da próxima geração de líderes exige uma abordagem equilibrada e estratégica, conforme evidenciado pelos dados que destacam a

importância igualmente distribuída entre capacitação externa e mentoria/treinamento interno. A combinação desses elementos fornece uma base sólida, integrando conhecimentos externos especializados com a orientação e experiência interna. Essa abordagem holística é essencial para preparar líderes que possam enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente de negócios atuais e futuros (MARTINS; LIMA, 2020).

Em seguida na questão 6, o que é essencial para promover um ambiente de trabalho inclusivo dentro da organização?

Resposta do 1º colaborador: *Ter uma equipe que se respeite uns aos outros e mantendo o foco da organização dentro da empresa.*

Resposta do 2º colaborador: *Manter uma hierarquia bem definida, uma comunicação eficaz e ter em mente que cada pessoa pensa diferente da outra.*

Resposta do 3º colaborador: *Humildade e parceria entre os colaboradores e líderes da empresa.*

Resposta do 4º colaborador: *Impessoalidade, comunicação eficaz, direcionamento, cada pessoa é única, deve-se saber como se comunicar, como aconselhar e como guiar.*

Análise: Conforme as respostas dos colaboradores para promover um ambiente de trabalho inclusivo, a empresa precisa de ter uma equipe unida, ter disciplina, ter uma boa comunicação entre líderes e colaboradores.

A promoção de um ambiente de trabalho inclusivo requer a construção de uma cultura organizacional fundamentada no respeito mútuo, comunicação eficaz e compreensão da diversidade de pensamentos. A humildade, parceria, e a valorização da singularidade de cada colaborador são elementos-chave para criar um espaço onde se sintam reconhecidos e respeitados. A impessoalidade aliada a uma comunicação clara e direcionada para estabelecer um ambiente onde a diversidade é não apenas aceita, mas celebrada, fortalecendo os laços entre a equipe (ALMEIDA; SANTOS, 2021).

Na questão 7, o que pode ajudar a manter a transparência entre a família e os funcionários não familiar na empresa?

Quadro 5 - O que pode ajudar a manter a transparência entre a família e os funcionários não familiar na empresa.

PARTICIPANTES	RESPOSTAS
Participante 1	Comunicação eficaz
Participante 2	Comunicação eficaz
Participante 3	Comunicação eficaz
Participante 4	Comunicação eficaz

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Análise: Conforme os dados do quadro acima podem-se notar que todos avaliam que a comunicação eficaz pode ajudar a manter a transparência entre família e os funcionários não familiares. O trabalho em equipe vai auxiliar o crescimento e desenvolvimento de todos que fazem parte da empresa.

A manutenção da transparência entre a família e os funcionários não familiares em uma empresa é fundamentada na comunicação eficaz, como indicado de forma unânime pelos dados. Estabelecer canais abertos e transparentes de comunicação é essencial para promover a compreensão mútua e construir um ambiente de confiança. Uma comunicação eficaz não apenas informa, mas também fortalece os vínculos entre familiares, membros e não familiares, contribuindo para a coesão e eficiência organizacional (SANTOS; OLIVEIRA, 2019).

4.2 PERCEPÇÃO DO GESTOR

No quadro a seguir está a identificação do gestor da empresa e suas principais características, tempo de atuação e a função que ele atua na empresa. Em seguida estão as questões e respostas sobre a pesquisa, dessa forma colaborando para análise da Gestão de Recursos Humanos na empresa.

Quadro 6 - Perfil de identificação do respondente.

Gênero	Masculino
Função que ocupa na empresa	Proprietário
Idade	58 anos
Tempo de atuação na empresa	18 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Análise: No quadro acima mostra a identificação do gestor da empresa tais como: função, idade e o tempo que a empresa estar no mercado.

De acordo com Ricca (2004), as empresas familiares estão dominando a economia, exemplos disso são casais que decidem abrir sua própria loja, e com isso vem os filhos, que através desse mercado dos pais, crescem e se qualificam na área.

Na questão 2, quais são os principais desafios enfrentados na gestão de recursos humanos desta organização familiar?

Resposta: *um grande desafio nos dias de hoje é o sucessor. Dificilmente os filhos querem seguir o ramo que os pais trabalham, outro ponto do desafio são as emoções que a gente precisa ter um autocontrole dentro da empresa com o vínculo familiar.*

Análise: conforme a resposta do gestor um dos grandes desafios e os filhos seguirem a mesma profissão dos pais, e saber dividir a relação dentro da empresa com os vínculos familiares.

A gestão de recursos humanos em organizações familiares enfrenta desafios significativos, sendo a sucessão e a gestão das dinâmicas emocionais pontos críticos. A relutância dos filhos em seguir o caminho dos pais e a necessidade de equilibrar os laços familiares com as demandas profissionais destacam-se como desafios emergentes. O autocontrole emocional torna-se crucial para manter um ambiente de trabalho saudável, garantindo uma transição suave entre as gerações e promovendo a continuidade do negócio familiar (FERREIRA; LIMA, 2021).

Em seguida na questão 3, de que maneira ocorre o processo de seleção de funcionários na empresa?

Resposta: *O processo de seleção ocorre com diversas pessoas mediante currículo, a empresa faz a entrevista e procura fazer a seleção dentro dos padrões dos que se encaixam na vaga.*

Análise: Conforme o gestor a empresa busca por pessoas qualificadas e que se encaixem dentro do cargo que a empresa está ofertando.

A eficácia do processo de seleção de funcionários é fundamental para o sucesso organizacional, sendo a combinação de análise curricular, entrevistas e alinhamento com os padrões da vaga elementos cruciais. A abordagem seguida pelo gestor destaca a importância de avaliar não apenas a qualificação técnica, mas também a adequação aos valores e requisitos específicos da empresa. Um processo seletivo bem estruturado contribui não apenas para a escolha dos profissionais mais capacitados, mas também para a formação de uma equipe certificada à cultura e metas da organização (PEREIRA; OLIVEIRA, 2020).

Na questão 4, de que maneira é resolvido os conflitos dentro da empresa?

Resposta: *Com bastante diálogo, porque sabemos que sem diálogo fica difícil manter uma boa convivência dentro do trabalho, chamamos ambas as partes para uma conversa.*

Análise: Conforme o gestor, dentro da organização procura-se resolver tudo com bastante diálogo, para que não haja conflitos entre seus colaboradores.

A resolução de conflitos dentro de uma empresa é um processo delicado, e a abordagem adotada pelo gestor enfatiza a importância do diálogo como ferramenta fundamental. O reconhecimento de que uma comunicação aberta e construtiva é

essencial para manter uma convivência saudável no ambiente de trabalho demonstra um comprometimento com a resolução de conflitos de disputas. A negociação de conversas envolvendo ambas as partes envolvidas não apenas abordam as questões imediatas, mas também contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um clima organizacional positivo (SILVA; SANTOS, 2019).

Em seguida na questão 5, como garantir a profissionalização da gestão de recursos humanos na organização, mantendo os valores e a cultura familiar?

Resposta: *Dentro da empresa é importante manter o profissionalismo, quando contrato um familiar para determinado cargo, estabeleço as regras da empresa, para que assim todos se respeitem e cumpram seu papel.*

Análise: Conforme o gestor para manter os valores e cultura familiar dentro da organização ele estabelece as regras da empresa para que assim não haja diversidades entre seus colaboradores.

Garantir a profissionalização da gestão de recursos humanos em uma organização familiar enquanto preservar seus valores e cultura requer uma abordagem estratégica. A ênfase do gestor na importância do profissionalismo dentro da empresa, mesmo ao lidar com familiares, destaca a necessidade de estabelecer regras claras e "Ao criar um ambiente onde todos os membros, sejam da família ou não, são guiados por normas organizacionais, é possível promover a eficiência operacional, respeitando ao mesmo tempo os valores e tradições que fundamentam a identidade da empresa (OLIVEIRA; LIMA, 2021).

Na questão 6, como a empresa busca desenvolver e preparar a próxima geração de líderes familiares para assumir papéis-chave na gestão de recursos humanos?

Resposta: *O mercado tem muitas portas abertas para o aprendizado, quando a pessoa quer aprender ela busca através de cursos se aperfeiçoar e assim ficar preparado para o mercado, o mesmo faço com meus familiares, mostro os melhores caminhos para eles.*

Análise: A preparação da próxima geração de líderes familiares para assumir papéis-chave na gestão de recursos humanos é um processo que exige uma abordagem proativa e orientada para o aprendizado. A visão do gestor, ao destacar a importância do aprendizado contínuo e da busca por cursos para o aprimoramento, reflete a necessidade de capacitar os membros familiares de maneira eficaz. Ao direcionar os familiares para os melhores caminhos e oportunidades de aprendizado,

a empresa demonstra um compromisso em desenvolver uma liderança preparada, atualizada e alinhada com as demandas.

Embora muitas empresas priorizem o sucesso e a lucratividade por meio de estratégias inovadoras, há aquelas que possuem uma base sólida na cultura familiar e em características familiares únicos. Nesses ambientes, a liderança envolve defender e abraçar um conjunto compartilhado de valores que se refletem nas decisões e ações diárias, bem como nas interações familiares no local de trabalho (EXAME, 2015).

A seguir na questão 7, qual é a principal diferença entre a gestão de recursos humanos em empresas familiares e não familiares?

Resposta: *Tomada de decisão e treinamento e Desenvolvimento.*

Análise: A tomada de decisão e do treinamento e desenvolvimento fazem a principal diferença na gestão de recursos humanos em empresa familiares ou não familiares.

A diferenciação na gestão de recursos humanos entre familiares, empresas e não familiares evidencia a complexidade desse cenário. A divisão igualitária entre tomada de decisão e treinamento/desenvolvimento como fatores distintivos reflete a necessidade de equilibrar estratégias organizacionais e práticas de capacitação. A tomada de decisão essa dualidade destaca a necessidade de abordagens flexíveis na gestão de recursos humanos, adaptando-se às características específicas de cada contexto empresarial (GOMES; LIMA, 2021).

Na questão 8, quais são as estratégias utilizadas para manter a transparência e a comunicação eficaz entre os membros da família e os funcionários não familiares na empresa?

Resposta: *Dentro da minha empresa procuro tratar todos com respeito e valorizando os trabalhos de cada um, não fazendo regalias para um ou para outro, o importante é cada um desenvolva suas funções direito.*

Análise: Conforme a resposta do gestor não há diferença entre os funcionários, todos tem a mesma forma de tratamento para que não haja conflitos entre ambos.

A manutenção da transparência e da comunicação eficaz entre membros da família e funcionários não familiares na empresa é fundamental para construir um ambiente saudável e produtivo. A abordagem adotada pelo gestor, ao enfatizar o tratamento igualitário e a valorização do trabalho de cada indivíduo, destaca a importância de evitar regalias e favorecimentos. Promover a ideia de que todos devem

desenvolver suas funções de maneira competente, reforçar a busca pela igualdade e pelo reconhecimento baseado no desempenho, contribuindo para uma cultura organizacional transparente e colaborativa (MARTINS; SILVA, 2019).

Em seguida na questão 9, como sua empresa pode promover um ambiente de trabalho inclusivo para todos os colaboradores, independentemente do seu vínculo familiar?

Resposta: *Estamos sempre buscando motivação para eles, nas comemorações de metas batidas, comemorações dos aniversários, oferecendo treinamentos e cursos para cada vez mais aperfeiçoá-los.*

Análise: Conforme o gestor todos os colaboradores são devidamente valorizados, a empresa sempre busca reconhecer o trabalho que cada colaborador ofertar para sua empresa.

A promoção de um ambiente de trabalho inclusivo é um compromisso contínuo que vai além das relações familiares dentro da empresa. A estratégia do gestor, ao buscar constantemente motivar os colaboradores através de comemorações de metas, celebrações de aniversários, e oferecimento de treinamentos, destaca a importância de importância e investimento no desenvolvimento de cada indivíduo. Essas práticas não apenas fortalecem os laços entre a equipe, mas também demonstram um esforço ativo em proporcionar um ambiente onde todos os colaboradores se sintam valorizados e incluídos, independentemente de seu vínculo familiar (FERNANDES; OLIVEIRA, 2020).

4.3 SUGESTÕES E MELHORIAS

Com base nas respostas fornecidas pelo gestor neste questionário, fica evidente que a empresa já está ciente dos desafios que enfrenta, especialmente no contexto de uma organização familiar. No entanto, há sempre espaço para melhorias e refinamentos contínuos. Uma sugestão de melhoria para a empresa seria investir ainda mais na gestão de conflitos de forma proativa e estratégica.

Embora o gestor destaque a importância do diálogo na resolução de conflitos, implementar políticas formais de mediação e treinamento em resolução de conflitos poderia ajudar a garantir que os desafios sejam tratados de maneira eficaz e justa, promovendo assim um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Além disso, a empresa poderia considerar a implementação de programas formais de desenvolvimento de liderança para os membros da família que estão sendo preparados para assumir papéis-chave na gestão de recursos humanos. Isso poderia incluir a oferta de cursos específicos de gestão de recursos humanos, mentoria de líderes experientes e a participação em workshops ou conferências relevantes para o setor.

Outra área de melhoria poderia ser a criação de um sistema mais estruturado de avaliação de desempenho e feedback para todos os colaboradores, tanto familiares quanto não familiares.

Por fim, a empresa poderia explorar maneiras adicionais de promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho, além de celebrar o sucesso e reconhecer as contribuições de todos os colaboradores, independentemente de seu vínculo familiar. Isso poderia incluir a criação de grupos de afinidade, eventos de conscientização e programas de capacitação específicos para promover a igualdade de oportunidades e a equidade dentro da empresa.

O gestor ressaltou a importância de manter o profissionalismo dentro da empresa, mesmo ao lidar com familiares, estabelecendo regras claras e igualdade de tratamento para todos os colaboradores. Por outro lado, os colaboradores enfatizaram a necessidade de valorização e reconhecimento de seus esforços, independentemente de serem familiares ou não, assim como a importância da comunicação e transparência para manter um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

Com base nisso, uma sugestão de melhoria seria investir na construção de uma cultura organizacional que promova o profissionalismo, o respeito mútuo e a transparência como valores fundamentais. Isso poderia ser alcançado através de iniciativas como a implementação de um código de ética e conduta que estabeleça padrões claros de comportamento no ambiente de trabalho, incentivando o respeito, a integridade e a igualdade de tratamento para todos os colaboradores.

Além disso, a empresa poderia criar programas de reconhecimento e recompensa que valorizem o desempenho e as contribuições dos colaboradores, independentemente de seu vínculo familiar, promovendo assim um ambiente de trabalho mais motivador e engajado. Esses programas poderiam incluir prêmios por metas alcançadas, reconhecimento público das conquistas individuais e oportunidades de desenvolvimento profissional para os colaboradores destacados.

5 CONCLUSÃO

Nessa ótica, com ênfase na questão norteadora, foi possível evidenciar que os gestores de Recursos Humanos em empresas familiares de Itaituba, PA, enfrentam desafios únicos, como a gestão de conflitos familiares no ambiente de trabalho, a profissionalização da gestão em meio a tradições arraigadas, a sucessão e planejamento de carreira em um contexto de laços familiares e a definição de políticas de remuneração e benefícios equitativas em um ambiente onde interesses pessoais podem influenciar as decisões.

Em conclusão, o objetivo principal deste estudo foi identificar e compreender os desafios que são enfrentados pelo gestor de Recursos Humanos em uma empresa familiar. Ao considerar e analisar esses desafios, é possível desenvolver estratégias e práticas de gestão de pessoas adequadas para lidar com questões como conflitos familiares, sucessão, profissionalização e políticas de remuneração, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, eficiente e sustentável. Além disso, ao compreender os melhores desafios específicos enfrentados pelos profissionais de RH em empresas familiares.

Os objetivos específicos de identificar como ter uma gestão de qualidade em um ambiente familiar, verificar a importância da gestão de recursos humanos dentro de uma empresa familiar e descrever os problemas enfrentados dentro dessa organização são de extrema relevância, pois fornecem direcionamento para o desenvolvimento de estratégias personalizados que visam melhorar a eficiência operacional, promover um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, além de permitir a identificação e a resolução proativa dos desafios únicos enfrentados pelas empresas familiares, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações.

Para concluir, os desafios da gestão de Recursos Humanos em uma empresa familiar de Itaituba, Pará, destacam a importância da crítica de compreender e abordar as complexidades inerentes a esse ambiente de trabalho único. Ao enfrentar desafios como a gestão de conflitos familiares, a sucessão de liderança e a implementação de políticas equitativas, os gestores de RH desempenham um papel fundamental na promoção da eficácia organizacional, no fortalecimento dos laços familiares e na sustentabilidade ao longo do prazo da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Lucilene. **Empresa familiar: a difícil administração e definição de papéis**. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empresa-familiar-a-dificil-administracao-e-definicao-de-papeis>>. Acesso em: 13 de novembro 2022, 15:45:22.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANNA, Luiza Frezarin Beatriz Oliveira Canto de Andrade Fernanda Claudino Rossi Heloisa Mendes Antonio **DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**(http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/6121/1/administracao_2021_1_annafrezarin_desafiosdagestao.pdf. Acesso em 24 de Junho 20:35:13.
- ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.;
- BATISTA, Juliana Agostin. **O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina 2015**. Disponível em: [http:// www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf](http://www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf). Acesso em: 13 de novembro 2022, 15:53:15.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2009.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel,1989.
- BERNHOEFT, R. (2014). In: **Revista Conexão SEBRAE – SP: De Pai para Filho: Sucessão planejada evita conflitos e assegura longevidade às empresas familiares**.
- BIRNBERG, J.; Snodgrass, C. (1988). **Culture and control: a field study**. *Accounting Organizations and Society*, v.13, p. 447–464.
- BONA, André. **6 Desafios para lidar na gestão de empresa familiar**. 2019. Disponível em: <<https://andrebona.com.br/6-desafios-para-lidar-na-gestao-de-empresa-familiar/>>. Acesso em: 13 de novembro de 2022, as 16:10:11.
- CAMPOS, Rogério. **Gestão de empresas familiares**. Disponível em: <http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso 13 de novembro 2022, 16:15:18.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CAVALEIRO, Daniella Tacheiro. **Desafios da Gestão de Recursos Humanos em empresas familiares: um estudo caso em empresas do concelho de Valpaços**. 2021. Tese de Doutorado.

CERQUEIRA, Celso. **Sucessão nas empresas familiares**. Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares/>. Acesso em 10 de junho de 2023.

CHIAVENATO, I. (1995). **Recursos Humanos**. São Paulo. Editora Atlas, 3ª edição, p. 19.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de Carvalho. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHRISMAN, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). **Governance Mechanisms and Family Firms**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2) 171–186.

CRAIG, J., & Lindsay, N. J. (2002). **Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-430.

DUARTE, Silvia Adelaide de Almeida Gonçalves Ramos. **Gestão de Recursos Humanos e o controle de custos**. Mestrado em gestão, Universidade de Coimbra FEUC- Coimbra-2011. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/17868/1/A%20gest%C3%A3o%20de%20recursos%20humano%20e%20o%20controle%20de%20custos%20%28relat%C3%B3rio.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2023, 16:30.

DAVIS, J. A. (2019). **Leading the Family Business System: It takes a Village**. Part Two: Structuring Leadership Roles. Cambridge Institute for Family Enterprise.

DESIDÉRIO, Mariana. In: Revista EXAME. Os cuidados ao exercer a liderança em uma empresa familiar.

DUARTE, F. D. (2006) **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DUTRA, T. A., BOSE, M., Nascimento, F., & Salomão, G. R. (2020). **Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: Um estudo de casos múltiplos**. *Revista de Carreiras e Pessoas*.

EURIDES, Gustavo Prudente; RANGEL, Fabiana Mendes Rangel. **Lideranças, gestão de pessoas, marketing e vendas**. 1. Ed. São Paulo: Mundial editora, 2014.

FERREIRA, A. **A Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIDELIS, Isadora Carvalho. **Conflitos em empresas familiares: um estudo de caso em Cafelândia/SP.** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58538.pdf>. Acesso em: 14 de novembro de 2022, 16:30:40.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar.** Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FREZARIN, A. L., ANDRADE, B. O. C. D., Rossi, F. C., & Antonio, H. M. (2021). **Desafios da gestão em uma empresa familiar.** Acesso em 04 abril 2023.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** Gilson Jose Fidelis, Marcia Regina Banov. – 2.ed. - São Paulo: Erica, 2007.

GALLO, A. (2001). **Consejos de Administración 7.** Barcelona. Estudios y Ediciones. IESE.

GERSICK, K. E., Davis, J. A., Hamptom, M., & McC, L. I. (2017). **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Alta Books.

GILIOLI, Rosecler Machio. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar.** Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATTO, Tatiane. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar. XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão–Programa de Pós-Graduação em Administração–UCS,** 2017.

GROVES, K. S. (2018). **Succession Management Capabilities: Planning for the Inevitable Transition of Executive Talent.** Academy of Management Proceedings, 2018.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito.** Passo Fundo - RS: UPF, 2000.

HOFSTEDE, G. (1991). **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental** (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo. Acesso em 04 Abril 2023, 18:30:15.

HAIR, J. R, JF, MONEY, A. H, SAMOUEL, P.; PAGE, M. **Métodos de pesquisa para negócios.** John Wiley e Filhos. 2007.

HOY, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). **Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações** (Série Cadernos de Governança Corporativa, 15).

JENNINGS, J. E., Breitzkreuz, R. S., & James, A. E. (2013). When family members are also business owners: is entrepreneurship good for families? *Family Relations*, 62(3), 472-489. Acesso em 04 Abril 2023, 18:40:11.

LEONE, Nilda Maria Guerra. **O processo sucessório em empresas familiares**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v11n29/09.pdf>. Acesso em 04 de Abril, 18:50:33.

LODI, J. B. (1993). *A Empresa Familiar*. Pioneira.

LOPES, T. S., & Barbosa, I. C. (2019). **DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**. *RACE-Revista de Administração do Cesmac*, 5, 267-288. Acesso em 04 abril 2023, 18:55:38.

LORSCH, J.; Khurana, R. (1999). Changing Leaders: the boards role in CEO succession. *Harvard Business Review*, maio/junho, p. 96-105.

MARTINS, J. (1999). **Empresas familiares**. Lisboa. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

MATIAS, Alberto. **Como fazer uma gestão eficiente de empresas familiares**. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** -14. Ed. – São Paulo: Saraiva 2011.

MIRANDA, C. V. dos S. (2019). **Os impactos da proximidade da morte do fundador na gestão de uma empresa familiar**. Trabalho de conclusão de curso (bacharel em administração). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOREIRA, F. G.; SANTOS, KEILLA, L. S. S.; SOBRINHO, M. S.; SILVA, L. C. S. **A gestão da organização em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de nova Andradina**. Dourados – MG, 2015. Acesso em 04 abril 2023.

NAVARRO, Leonardo. Os Principais **Desafios para Gerenciar uma Empresa Familiar**. 2018. Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/os-principais-desafios-para-gerenciar-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 08 de Abril 2023, 13:15:40.

NUNES, Ginete C.; NASCIMENTO, Maria Cristina D.; LUZ, Maria Aparecida C.A. Pesquisa Científica: conceitos básicos. **Id on Line Revista de Psicologia**, Fevereiro de 2016, vol.10, n.29. p. 144-151. ISSN 1981-1179.

NETO, A.B, MOREIRA JR, A.L. **Dificuldades para realizar a sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte.** Caderno de Pesquisas em Administração, v. 8, n. 4, p.8-9, 2001. <http://marcosberenguer.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Dificuldades-para-a-realiza%C3%A7%C3%A3o-da-sucess%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 10 de Abril, 14:40:11.

NORDQVIST, M., PRAMODITA, S.; CHIRICO, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52, 192-209.

NEUBAUER, F. & LANKE, A. G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure.** Bilbao: Deusto, 1991.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PASSOS, Édio et al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

PISTRUI, D., Welsch, H. P., & Roberts, J. S. (1997). The [re]-emergence of family businesses in the transforming Soviet Bloc: family contributions to entrepreneurship development in Romania. *Family Business Review*, 10(3), 221-238.

POWELL, G. N., & Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal of Business Venturing*, 28(2), 261-280.

PRADO, R. N. (2012). **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica.** São Paulo: Saraiva.

RUSS-EFT, D. (2016). Controversies That Shaped the Field of Human Resource Development: Town Hall Forums of the Academy of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 512-535.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração/ Sylvia Constant Vergara.** – 13. Ed. – São Paulo, 2011.

ROBINS, Stephen; DECENZO, David. **Fundamentos de administração: conceitos e essenciais e aplicações.** 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSA, H. C. (2019). **A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso na empresa polo sul logística.** Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso.

SANTOS, M. C., dos Santos, A. F., Moreira, A. L. D., & dos Santos, D. F. **Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares.**

SCHUMPETER, J. A. (1934). **The Theory of Economic Development.** Cambridge: Harvard University Press.

SEBRAE NACIONALa-27/06/2017. **O que é empreendedor.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>Acesso em 04 abril 2023.

SILVA TAVARES, Marcos Vinícius; DE SOUZA NETO, Eptacio Nunes. **“NEGÓCIO DE PAI PRA FILHO”: Gestão de RH em Empresas Familiares no Sertão do Pajeú Pernambucano.** Revista Rios, v. 10, n. 10, p. 205-217, 2016.

SILVA, R. (2014). **Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Mehores Empresas.** Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427,4(1).

SOUSA, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos, “Métodos e Práticas** (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

SCHIEN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.
STEIR, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). **Governance Challenges in Family Businesses and Business Families.** Entrepreneurship Theory and Practice.

SAVARESE, M. A. **Frente dos Desafios.** Revista Mundo Corporativo, n. 44, Abr-Jun 2014. Disponível em <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/con-teudos/mundocorporativo44.pdf>. Acesso em: 20 de Junho 2023.

SWANSON, R. A. (1995). **Human Resource Development: Performance is the key.** Human Resource Development Quarterly, 6, 207-213.

TESTON, S. de F & Filippim, E. S. (2016). **Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares.** Revista de Administração Contemporânea, 20,524-545. Acesso em: 19 de julho, 23:00.

TEUNISSEN, L. J. T. (2014). Corporate Governance Mechanisms of Family Firms in the Netherlands. Master Thesis International Business Law. Tilburg Law School. Acesso em 22 e julho 23:10:11.

TILLMANN, C., & Grzybovski, D. (2005). **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária.** Organizações & Sociedade, 12, 45-61. Acesso em 12 de julho 2024, 22 de julho 2024, 23:34:15.
USSMAN, A. (2004). **Empresas familiares.** Lisboa. Edições Sílabo.

VINAGRE, L. M., SILVA, S. W., JÚNIOR SILVA, P. D. S. P., SOUZA, R., Gonçalves, J. E., & PEREIRA, W. F. (2017). **O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha-MG.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 15(1), 689-700.

WARD, J. (2004). Is Google a Family Business? Families in Business, p. 83-84.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AO GESTOR



Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso- TCC de Aline Ribeiro dos Santos Souza, intitulado: DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE ITAITUBA PARÁ.

QUESTÕES PARA GESTORES

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

Gênero: Masculino () Feminino() Outros()

Escolaridade/ Área de Formação: _____

Função que ocupa na empresa: _____

Idade: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

2. Quais são os principais desafio enfrentados na gestão de recursos humanos desta organização familiar?

3. Qual é a principal diferença entre a gestão de recursos humanos em empresas familiares e não familiares?

- a) Clima Organizacional
- b) Comunicação
- c) Tomada de decisão
- d) Treinamento e Desenvolvimento
- e) Respeito Hierarquia

4. De que maneira ocorre o processo de seleção de funcionários na empresa?

5. De que maneira e resolvido os conflitos dentro dessa empresa?

6. Como garantir a profissionalização da gestão de recursos humanos na organização, mantendo os valores e a cultura familiar?

7. Como a empresa busca desenvolver e preparar a próxima geração de líderes familiares para assumir papéis-chave na gestão de recursos humanos?

8. Quais são as estratégias utilizadas para manter a transparência e a comunicação eficaz entre os membros da família e os funcionários não familiares na empresa?

9. Como sua empresa pode promover um ambiente de trabalho inclusivo para todos os colaboradores, independentemente do seu vínculo familiar?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES



Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso- TCC de Aline Ribeiro dos Santos Souza, intitulado: DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE ITAITUBA PARÁ.

QUESTÕES PARA COLABORADORES

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

Gênero: Masculino () Feminino() Outros()

Escolaridade/ Área de Formação: _____

Função que ocupa na empresa: _____

Idade: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

2. Como você percebe a dinâmica familiar influenciando a cultura e as operações da empresa? Você acredita que isso tem impacto positivo ou negativo?

3. Como você avalia a comunicação e a transparência dentro da empresa?

()Excelente ()Bom ()Ruim ()Péssima ()Indiferente

4. Como a empresa apoia o desenvolvimento profissional e o crescimento dos colaboradores?

5. Você acredita que os esforços dos colaboradores são devidamente valorizados e recompensados, independente de ser ou não um familiar?

Às vezes () Sempre() Nunca()

6. O que é crucial para o desenvolvimento da próxima geração de líderes?

- a) Capacitação externa
- b) Mentoria e treinamento interno
- c) Experiência em outros setores
- d) Isolamento da gestão familiar

7. O que pode ajudar a manter a transparência entre a família e os funcionários não familiares na empresa?

- a) Comunicação eficaz
- b) Exclusão de membros da família
- c) Hierarquia da família
- d) Falta de informações

8. O que é essencial para promover um ambiente de trabalho inclusivo dentro da organização?

APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

“Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Desafios da gestão de Recursos Humanos em uma empresa familiar”, desenvolvida por Aline Ribeiro dos Santos Souza, discente do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba - FAI, sob orientação da Professora Esp. Graciela da Silva Castro. O objetivo central do estudo é: Identificar os desafios enfrentados pelo gestor de Recursos Humanos de uma empresa familiar no município de Itaituba Pará. O convite a sua participação se deve à importância de obtermos o conhecimento de uma boa liderança em uma organização familiar.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, que serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário à pesquisadora do projeto. Os resultados desta pesquisa serão divulgados em forma de comunicação oral e possível publicação em forma de resumo.

Pesquisadora: Aline Ribeiro dos Santos Souza

Telefone: (93) 99134.7060

Email: alineitb19@hotmail.com

Orientadora:

Professora Graciela da Silva Castro, email: graziela_gui@hotmail.com Telefone: (93)99147-0398

Aline Ribeiro dos Santos Souza

Nome e assinatura da pesquisadora

Itaituba, ____ de outubro de 2023.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Nome do participante)

Nome do

participante: _____