

Domingos Ricca  
Sheila Madrid Saad  
Ana Gabriela Ribeiro Dezan

# EMPRESA FAMILIAR:

A IMPORTÂNCIA DA  
GESTÃO DE PESSOAS

# **EMPRESA FAMILIAR: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS**

**Domingos Ricca  
Sheila Madrid Saad  
Ana Gabriela Ribeiro Dezan**

*(ebook com conteúdo parcial do livro)*

**CLA** editora

## Capítulo 3

# **GESTÃO DE PESSOAS E SEUS REFLEXOS NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Gestão de Pessoas é um tema que reiteradamente se discute nas empresas e no meio acadêmico. Na academia, os conceitos são mais sofisticados do que na prática corporativa. Além do mais, muitos empresários acham que as questões que envolvem a administração dos colaboradores são menos importantes do que atividades como vendas ou gestão financeira.

A área de RH deve ser a estrutura de apoio às ações de gestão de pessoas realizadas pelas chefias. Porém, nem sempre é esta a imagem que se passa. Isto é surpreendente quando se analisa o ambiente repleto de indefinições, incertezas, restrições, ameaças e oportunidades de toda espécie. Nesse ambiente, as palavras-chave para as empresas familiares são competitividade e longevidade, principalmente porque essas organizações possuem alta taxa de mortalidade. São também vendidas, muitas vezes, a preços módicos, por não conseguirem lidar com os conflitos entre parentes, o que desestrutura o ambiente corporativo.

Independentemente de serem familiares, as empresas mantêm um discurso que destaca a importância da área voltada para gestão de pessoas, principalmente pelo fato de que “gente talentosa” é um

ativo raro e dificilmente imitável, o que torna o capital humano um recurso altamente competitivo. A geração e administração de conhecimento, a inovação e a premissa da melhoria contínua em tudo que se faz devem ser prioridades para as empresas de maneira geral.

Entender o que envolve Gestão de Pessoas é fundamental para agir de maneira a agregar valor à organização. Para facilitar o entendimento, vamos analisar a definição de Gestão de Pessoas:

- a) Gestão de Pessoas é função gerencial: isto significa que qualquer gestor é um gestor de pessoas. Não importa o cargo. Pode ser a chefia hierárquica mais básica da empresa, com poucos poderes, mas esse profissional é gestor de pessoas.
- b) É foco da gestão de pessoas fazer com que o colaborador seja cooperativo na organização e que dê resultados frente às suas responsabilidades.
- c) É necessário garantir que objetivos ou metas estabelecidas sejam alcançados. Para tanto, o gestor de pessoas é responsável por orientar, treinar, avaliar e desenvolver seus subordinados. O objetivo é ter resultados, com menos desperdício de tempo e esforço.

São atividades do gestor de pessoas:

- **Recrutamento e seleção.** Recrutar significa atrair candidatos. Selecionar é a escolha do colaborador que irá ser enquadrado no cargo. É necessário que o gestor tenha capacidade de definir com exatidão as competências do(s) cargo(s) subordinado(s) a ele. Isto significa saber quais são as habilidades ne-

cessárias, as tarefas a serem realizadas, a formação requerida e os comportamentos exigidos pelo cargo.

- **Treinamento e Desenvolvimento.** Cabe ao gestor, de qualquer área ou em qualquer nível hierárquico, ter capacidade de formar seus subordinados, tanto para conduzir suas tarefas cotidianas, como para evoluir na organização. Se o subordinado cresce, o gestor estará crescendo também. A relação entre as partes não deve ser de competição, mas de parceria. Chefia e subordinado dependem um do outro. Deve ser ressaltado, entretanto, que treinar é diferente de desenvolver:
  - a) Treinamento é de curto prazo, com foco na melhoria das competências para a condução do trabalho do dia a dia.
  - b) Desenvolvimento é um processo de educação corporativa. É de longo prazo, e prevê a formação do colaborador para que ele cresça na empresa.

No caso do processo de sucessão na empresa familiar, a formação do sucessor passa tanto pelo treinamento quanto pelo desenvolvimento. No treinamento, ele terá contato com as tarefas com as quais lidará rotineiramente, mas o maior enfoque é no desenvolvimento. Ele terá de compreender a dinâmica da empresa; os meandros culturais que a definem; as peculiaridades dos clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e todos aqueles que mantêm contato com a organização. Isto não se aprende em horas, é formação de muitos anos.

- **Avaliação de Desempenho.** É atribuição inequívoca do gestor

mensurar a performance dos seus subordinados e sinalizar a necessidade de melhoria, ou mesmo explicar ao colaborador como ele está evoluindo, ou se não está se adequando ao modelo de trabalho.

- **Remuneração.** Caberá ao gestor, muitas vezes, administrar questões salariais e relativas a benefícios.
- **Saúde e segurança no trabalho.** Embora as políticas de saúde e segurança no trabalho sejam definidas por lei, é atribuição do gestor promover a fiscalização das condições seguras e da adesão de seus colaboradores ao padrão de conduta estabelecido pela empresa.
- **Relação com empregados.** Significa ser responsável por questões de disciplina e conflito entre sua equipe e a empresa, responder pelo efetivo cumprimento de ações de qualidade de vida no trabalho e pela adesão do colaborador aos programas estabelecidos pela empresa.

Todas essas atribuições pertencem ao sistema de recursos humanos, ou seja, são partes interagentes e interdependentes que formam o todo em Gestão de Pessoas. Não há uma atividade mais importante que outra. Todas são necessárias para que haja controle e produtividade nas organizações, quer sejam familiares ou não.

**Portanto, o primeiro desafio das organizações é ter ou formar gestores que possam viabilizar, com o RH da empresa, todas as atividades inerentes à Gestão de Pessoas, de maneira eficiente, eficaz e efetiva.**

Entendido o primeiro desafio da gestão de pessoas, seguimos para o segundo: **gestão de pessoas visa garantir a colaboração dos membros da equipe, de maneira a possibilitar que sejam atingidos os objetivos organizacionais, partindo da premissa de que haverá também a necessidade de conciliação dos objetivos individuais com os corporativos.**

Caberá ao gestor garantir que os colaboradores tenham afinidade com a empresa e com o trabalho que realizam. Só a partir dessa adequação o colaborador sentirá que nesse lugar suas metas pessoais serão alcançadas.

A maior adequação é comportamental. É necessário que os valores do colaborador sejam compatíveis com aqueles praticados pela empresa. Essas análises deverão ser realizadas nos processos seletivos. Em última instância, na entrevista final e no acompanhamento realizado pelo gestor durante o período de experiência. Todas essas situações, desde a identificação do perfil do colaborador até a administração deste, fazem parte de ações de profissionalização, fundamentais à sobrevivência corporativa.

Um processo de profissionalização de uma empresa familiar passa pela definição de regras e políticas para o gerenciamento de seus colaboradores. Não são apenas um punhado de normas, mas toda uma estrutura de direcionadores de comportamento, de práticas e de políticas organizacionais. Sem esses instrumentos norteadores, as empresas ficam submetidas a relações individualizadas e, normalmente, respaldadas pelas decisões do empresário. Começa aí o paternalismo tão comum nas empresas familiares.

Desenvolver ações inerentes à gestão de pessoas é, basicamente, um processo de adoção de crenças e filosofia (valores e visão), além da definição de métodos e instrumentos. É essencial e possível concretizar a profissionalização de uma empresa familiar, desde que se inicie com as definições das políticas de Recursos Humanos, discutidas entre os sócios, ou mesmo nos Conselhos de Administração.

As ações de RH devem ser compartilhadas com os gestores. Deve-se possuir sistema de controle e acompanhamento, de maneira a permitir correção de desvios, aprimoramento dos colaboradores e educação gerencial para as chefias imediatas, inclusive em relação à liderança.

Para que haja bons resultados em gestão de pessoas são necessários:

- Objetivos claros;
- Introdução de indicadores de desempenho nos perfis de cargos para avaliações de competências;
- Hierarquia clara, comunicada por meio de relações objetivas de subordinação, com organograma compreensível para todos, com cargos e faixas salariais definidas;
- Regras e normas de conduta, que definirão a convivência no ambiente organizacional;
- Desenvolvimento de todos os subsistemas de gestão de pessoas de forma interagente e interdependente.

Serão detalhados a seguir todos os subsistemas de gestão de pessoas. Cada um deles deve ser sustentado por uma política, ou seja, uma forma de condução da atividade que vale para toda a empresa. Essa regra determinará, por exemplo, como o recrutamento e a seleção deve-



rão ser realizados, com prazos e tarefas a serem realizados no processo. Ou como o treinamento inicial do colaborador deverá ocorrer.

A empresa deve assumir uma atitude profissional quanto à forma de lidar com seus colaboradores, definir os salários para cada cargo, a data de pagamento, os benefícios para os colaboradores, a data de adiantamento, as regras para concessão de bolsa de estudos, as regras para empréstimos corporativos, entre inúmeras outras ações.

É importante destacar que as políticas e normas devem ser para todos. Criar uma estrutura sólida e profissional é o primeiro passo para a geração de vantagem competitiva e ganho de produtividade.

Uma das regras no estabelecimento de políticas de gestão de pessoas é a isonomia. A palavra “isonomia” vem dos termos gregos *iso*, que quer dizer igual, e *nomos*, que significa lei. Ou seja, igualdade de direitos a todos, usando os mesmos critérios.

Cabe aqui uma ressalva: se as regras são iguais para todos os colaboradores e, se quem não é sócio, é empregado, os sucessores/herdeiros que não fizerem parte do quadro societário devem estar subordinados às regras e políticas organizacionais. Isto significa que a categoria “filho do dono” não pode se aplicar a um bom modelo de gestão de pessoas, sob pena de haver descrédito na gestão em vigor.

O grande fator impulsionador das organizações, de uma forma geral, são as pessoas. Nas empresas familiares essa situação fica mais visível, pois as emoções e os relacionamentos pessoais são uma constante. Colaboradores antigos são parte da família, membros de uma mesma família possuem vínculos de intimidade acentuados.

Todos estão conectados por emoções que podem aflorar positiva ou negativamente.

Nas empresas familiares, são comuns discussões acaloradas no ambiente de trabalho, concessões que não poderiam ser feitas, brigas que chegam às vias de fato. Esses comportamentos são inaceitáveis, e definitivamente, antiprofissionais.

Entendido esse ponto, vamos pensar em outra questão comum às organizações de natureza familiar: muitas não pensam em estratégia vinculada à gestão de pessoas.

Faça as seguintes perguntas:

- a) A empresa irá crescer no próximo ano?
- b) Precisaré fazer contratações? Quando?
- c) O meu segmento de atuação possui alta rotatividade? Como minimizar minhas perdas?
- d) Meus colaboradores precisam de treinamento? Qual a grade de qualificação do ano? Quais os resultados que pretendo obter em aumento de produtividade?
- e) Vou inserir Avaliação de Desempenho? Quando será? Como formar os gestores para avaliarem seus subordinados? Os melhores colaboradores terão alguma recompensa? Se sim, tais recompensas serão incorporadas ao salário?
- f) Como estabelecer a política de remuneração? Posso ter redução fiscal nos benefícios? Vou alocar benefícios que não onerem minha folha de pagamento?

- g) Como minimizar as doenças ocupacionais? A empresa pode ter um programa que melhore a saúde do colaborador e aumente seu desempenho?

Esses são exemplos de perguntas que devem ser feitas pelos empresários e que ajudam a definir as estratégias organizacionais.

Portanto, as atividades de gestão de pessoas, da mesma forma que as demais atividades corporativas, demandam estratégias. As respostas às perguntas acima podem oferecer um caminho para a empresa seguir.

## **O enfoque estratégico para a área de Recursos Humanos**

Segundo Ed Gubman (2004), a estratégia e o planejamento de Recursos Humanos têm mudado e crescido significativamente desde as últimas décadas do século passado. Pode-se mapear esse desenvolvimento por meio das mudanças que a área de RH sofreu nos últimos anos. Viu-se uma evolução desde o pensamento pouco estratégico (anterior à década de 1980), o aparecimento de estratégias funcionais (década de 1980), a proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas (nos anos iniciais da década de 1990) até a visão atual, de busca de alinhamento da área aos resultados estratégicos.

Essas mudanças na área de RH espelharam-se nas transformações do mercado de trabalho e nas rupturas verificadas no pensamento relacionado às estratégias de negócios, notadamente na discussão que se fez, relacionada à competitividade e ao desenvolvimento de competências essenciais para o negócio.

Enquanto a operacionalização das ferramentas era basicamente desenvolvimento das funções clássicas da área de RH, voltadas para atender a alguma demanda da empresa, as capacidades estratégicas tinham como foco o estudo da cultura, das competências e do desenvolvimento do comprometimento dos empregados para que a empresa alcançasse seus objetivos.

A visão atual pressupõe que a área de RH desenvolva os processos inerentes a atração, provimento e retenção de pessoas; alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; controle de investimento em pessoas de acordo com as demandas da empresa (Gubman, 2004).

Assim, o foco das ações de RH é mutável. Pode variar de acordo com as alterações no cenário no qual a organização está inserida, o momento que atravessa e/ou o mercado em que atua.

Essa visão estratégica da área de Recursos Humanos é essencial para que uma empresa se expanda local e globalmente.

Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios cada vez maiores em relação a custo, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços e qualidade.

As funções de RH devem estar alinhadas ao propósito da organização, de modo a dar um suporte consistente à estratégia do negócio. Ashton *et al.* (2004) relatam uma pesquisa entre mil líderes mostrando que apenas 34% deles avaliavam a área como boa, embora 83% dissessem que ela era crítica para o sucesso do negócio. O estudo re-

vela que CEOs e diretores de RH têm, na verdade, diferentes pontos de vista em relação às prioridades.

Esses mesmos autores apontam que o RH tem três capacidades chave que devem atuar de maneira simultânea para ajudar as empresas a serem competitivas: em primeiro lugar, distribuir os serviços relacionados a processos de RH, de modo que todos os empregados possam ter acesso aos canais internos ou externos a eles relacionados.

Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH que funcionem como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha. Esse tipo de consultoria deve estar ligado a necessidades específicas, oferecendo serviços ligados às competências essenciais e aos aspectos de diferenciação que sejam chave para o negócio.

Em terceiro lugar, deve oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização. Esta terceira opção é vista pelos autores como o futuro que envolve significativas mudanças, que devem ser feitas na mesma velocidade e nas mesmas condições de custo exigidas para o negócio em si.

Entretanto, os mesmos autores propõem seis características para que a área de RH seja estratégica:

1. Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;
2. Medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio;
3. Alta competência na análise de causa e efeito, priorização e

execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;

4. Excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
5. Atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;
6. Oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário.

Em outras palavras, é preciso que a equipe de RH pense como gestora do negócio, o que, segundo os autores, tradicionalmente não ocorre, uma vez que gestores de RH não adotam as crenças de executivos de outras áreas e não atuam como tal.

Vê-se na discussão acima que os gestores e áreas de RH precisam migrar de um modelo mais transacional para atuarem como parceiros estratégicos do negócio.

Isto leva a duas perguntas: como se sabe se uma empresa está caminhando nesse curso? Que ações específicas podem ser desenvolvidas para mudar de maneira mais eficiente e eficaz?

Robert Jake Jacobs (2004) oferece algumas questões para análise do quanto uma empresa está caminhando em direção à estratégia:

1. O gestor da área de RH está fortemente envolvido ou faz sólidas contribuições para as decisões relacionadas à estratégia do negócio? Os gestores de outras áreas veem a área de RH como

contribuinte de maneira efetiva para gestão de mudanças organizacionais?

2. A organização está preocupada em formar gestores que possam viabilizar, com qualidade, as ações de gestão de pessoas em suas áreas de atuação?
3. A agenda da área está alinhada às estratégias gerais do negócio?
4. A área participa de reuniões com o diretor geral para prover consultoria em relação às estratégias gerais da empresa, e não só às de RH?
5. A área de RH implementa mudanças com enfoques determinantes para ajudar a empresa a alcançar seus pontos críticos de sucesso?

A área de RH deve construir suas atividades em processos que suportem a execução dos demais processos organizacionais. Assim sendo, sua ação pressupõe a revisão contínua de suas atividades cotidianas e estratégicas por meio de três análises básicas, considerando fatores de impacto direto, mas entendendo que existem reflexos globalizados que afetam os mecanismos relacionados:

- a) Qual o mercado em que a empresa está inserida (características de clientes, concorrentes, fornecedores, instituições de classe, instituições financeiras etc.)?
- b) Qual o perfil da empresa (cultura, porte, produtos e/ou serviços, representatividade no mercado, finanças internas etc.)?
- c) Qual o perfil do seu empregado (grau de qualificação, escolaridade, perfil socioeconômico etc.)?

Embora exista uma vasta literatura e muitos especialistas tratem do assunto, não há uma fórmula única de trabalho e atuação. Fatores inerentes à localidade também são de suma importância para o bom desenvolvimento do trabalho de gestão de pessoas.

Os gestores têm que lidar com o desafio de pensar globalmente e agir localmente, definindo assim a maneira pela qual irão apresentar os serviços prestados pelo RH e que foram definidos em âmbito estratégico. O modelo de atuação dependerá, fundamentalmente, do contorno cultural da organização.

Cada empresa desenvolve uma cultura organizacional própria, claramente identificada por seus empregados e que a distingue das demais empresas. Esta característica confere à organização uma identidade, quase uma marca, que facilita a comunicação entre os seus membros; reduz incertezas, uma vez que cada membro sabe o que dele se espera; cria ordem social, pelas normas vigentes; garante continuidade da identidade, pela difusão das crenças e valores por meio de cada geração que se sucede dentro da empresa; e, finalmente, possibilita comprometimento, pelo nível de identificação que cada empregado tem com os valores dominantes (Cameron e Quinn, 1999).

De maneira geral, pode-se afirmar que a visão estratégica de Recursos Humanos está calcada na ênfase que envolve ganhos em vantagem competitiva por meio da utilização eficiente, eficaz e efetiva de recursos internos da organização.

Os resultados esperados nesse processo serão vistos, na medida em que o colaborador tenha afinidade com os valores organizacionais, que os gestores sejam qualificados e desenvolvam suas ativida-



des em parceria com o RH e que a organização tenha clareza sobre sua missão, seus propósitos, seus valores e objetivos gerais.

Além dessas questões, cabe ressaltar que todas as ferramentas de gestão de pessoas devem ser realizadas operacionalmente, ou seja, precisam ser conduzidas de forma clara, em consonância com os objetivos e metas operacionais, e devem ser pensadas estrategicamente, vinculadas aos objetivos gerais da empresa.

## **Recrutamento e seleção**

### **Recrutamento**

É fundamental desenvolver um modelo de ingresso de novos empregados, de forma a permitir que os admitidos se ajustem à estrutura corporativa, integrando-se ao modelo cultural vigente.

Os colaboradores das empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, em suas carreiras e na organização como um todo. Por isso, é necessário que o processo de recrutamento e seleção seja o mais ajustado possível ao modelo corporativo. As ferramentas utilizadas devem maximizar os resultados esperados, de maneira a racionalizar todo o processo e permitir que o funcionário certo esteja inserido no cargo mais vinculado ao seu perfil.

Vamos entender então as bases para o recrutamento e a seleção.

Recrutamento é definido como um processo de atração de candidatos qualificados. Sua execução é uma operação, porém deverá estar vinculada à estratégia organizacional.

Para ficar mais claro, façamos uma distinção entre os reflexos do recrutamento no contexto operacional e estratégico:

- a) Operação – é quando há o anúncio da vaga, por qualquer meio utilizado pela organização.
- b) Estratégia – é quando o recrutamento atrai candidatos qualificados, e que possam cumprir os resultados necessários à empresa, quando de sua atuação no cargo.

Exemplo de um período de recrutamento de temporários:

- Operação – a divulgação das vagas por meio de agências de emprego;
- Estratégia – contratar um grupo de funcionários, para atender a uma demanda específica e desenvolver a seleção durante um período de realização das atividades profissionais. Isso minimiza o risco de contratar o perfil errado, proporciona treinamento antes da contratação efetiva, atende adequadamente à demanda sazonal e minimiza custos, ou seja, gera vantagem competitiva.

Assim, conclui-se que o recrutamento tem início no planejamento e se desdobra na operação.

Para garantir que a operação seja eficiente, cabe avaliar os mecanismos de busca de candidatos, ou seja, a natureza do recrutamento:

- a) Recrutamento interno: ocorre quando a captação de candidatos é feita dentro da empresa. O objetivo é mover o empregado horizontalmente ou verticalmente. É um fator motivador, pois o colaborador pode identificar a possibilidade de crescimento profissional na mesma empresa. Permite que haja maior em-

penho e envolvimento do funcionário, de forma que ele consiga galgar postos de trabalho hierarquicamente mais altos. Tem a vantagem de garantir que o empregado se adapte mais rapidamente ao novo cargo, pois já entende a vivência e a cultura da organização. Além disso, propicia uma análise de seu desempenho por parte do novo gestor, visto que o candidato já atua na empresa.

- b) Recrutamento externo: ocorre quando há uma busca de candidatos externos à empresa. O custo deste tipo de recrutamento é mais alto: pode ser necessário o uso de consultorias e/ou veículos de comunicação e, além disso, a adaptação do empregado no cargo é mais demorada. Porém, o recrutamento externo tem grande eficácia quando a organização quer desenvolver novos padrões de ação, mudanças organizacionais, ou modelos de comportamento diferentes daqueles praticados na organização. O recrutamento externo permite uma “oxigenação” da empresa, por meio da inclusão de pessoas que não possuem os “vícios” da organização.

Parece óbvio que a empresa, à medida que contrata alguém, deva ter livre arbítrio no momento de demitir, caso este colaborador não dê o resultado esperado. Porém, alguns problemas podem ocorrer neste sentido:

1. Em caso de empresa familiar, parentes podem ser contratados e, caso se cogite em demiti-los, poderá haver uma ruptura familiar;
2. Se a indicação partir de um grande cliente ou fornecedor, difi-

almente a empresa que contratou terá plena liberdade de demitir sem causar algum desconforto.

Embora os problemas acima citados sejam os mais comuns, outras situações desagradáveis podem ocorrer. Cabe à empresa avaliar as situações de risco.

## **Seleção**

Seleção é o processo de escolha a ser realizado pela organização, ou por uma empresa especializada (agência).

O processo seletivo pode ser realizado por meio de:

1. **Análise de currículos:** neste caso, o que deve ser avaliado são as características básicas explicitadas pelo candidato. Trata-se de um processo de pré-triagem, desenvolvido para que os candidatos mais adequados à vaga sejam chamados para os testes ou entrevistas;
2. **Testes de conhecimento:** são aplicados para observação de aspectos vinculados a linguagem escrita e argumentação verbal, lógica, línguas, capacidade analítica acerca de diversos temas que sejam necessários para ocupação do cargo. São aplicadas provas que possam mensurar competências essenciais ao pleno exercício das funções do cargo;
3. **Dinâmica de grupo:** tem por objetivo avaliar as reações comportamentais de um candidato diante de um grupo, que são resultado de estímulos que os coordenadores imprimem aos participantes;
4. **Entrevista de seleção:** é a ferramenta que permite ter um con-

tato direto e, quase sempre, face a face entre entrevistador e entrevistado.

É indispensável que o entrevistador domine as características da organização e seus pressupostos fundamentais, além de ter um bom conhecimento sobre a vaga a que o candidato concorre. O entrevistador deve ser qualificado, a fim de que a coleta de dados sobre o candidato seja eficiente e eficaz.

Independentemente do estilo do entrevistador, a entrevista não pode ser considerada “bate-papo”, em virtude do risco de se perder dados por conta de divagações ou desvios comuns a esse tipo de conversa.

Normalmente, a entrevista é a ação definitiva no processo de escolha. É o passo em que se determina qual candidato será escolhido para o cargo. É indispensável qualificar ao máximo o entrevistador, quer seja o gestor ou mesmo um profissional da área de RH. Isso porque, caso o colaborador não seja o mais adequado ao cargo, haverá um aumento de custo pela rotatividade ou pela necessidade de alongar o período de treinamento para que o profissional comece a ter resultados efetivos na condução de suas atividades.

## **Qualificação – treinamento e/ou desenvolvimento de pessoas**

As empresas familiares, assim como as demais empresas, devem primar pela capacidade de desenvolver e disseminar conhecimentos. Alguns dos maiores pensadores em administração afirmam que as ações organizacionais estão mais focadas em captar informação e

transformá-la em conhecimento aplicado à realidade organizacional, a partir das necessidades dos clientes e do *know how* de sua rede de relacionamentos.

O processo de qualificação profissional não pode estar baseado somente nas questões que envolvam treinamento técnico, mas também no que tange à educação corporativa, ou seja, disseminar a cultura da organização e inculcar no funcionário as diretrizes básicas de comportamento, estruturadas a partir dos valores da empresa. Em se tratando de empresas familiares, os valores estabelecidos pelo fundador definem a identidade da organização na localidade em que atua.

As funções de treinamento e desenvolvimento têm um papel essencial no crescimento de uma organização. Vários estudos mostram isto. Pettigrew *et al.* (1988), por exemplo, já discutiam, há mais de trinta anos, que a função do treinamento poderia ir além da promoção da qualificação técnica ou do desenvolvimento de capacidades alinhadas ao mercado. Para esses autores, há quatro aspectos relacionados ao crescimento da atividade de treinamento e desenvolvimento em uma empresa:

1. Fatores estratégicos – há que se identificar: até onde a empresa deseja evoluir, quais os parâmetros utilizados nesta evolução e que qualificação será requerida do empregado para atingir os objetivos e direcionamentos esperados. Os fatores estratégicos relacionam-se, principalmente, às mudanças tecnológicas ou às mudanças que ocorrem no mercado e que provocam deficiências de habilidades. Isto é especialmente sério em empresas com base tecnológica, nas quais treinamento em alto nível

muitas vezes é uma das únicas opções viáveis para a empresa manter competitividade.

2. Política e personalidade da empresa – a política define as bases que permeiam a estruturação de ações para que se possa realizar a tarefa de treinamento e desenvolvimento. A política está respaldada pelo perfil organizacional, que é a personalidade impressa dentro e fora da empresa. Por exemplo: empresa inovadora, empresa formal e burocratizada, empresa informal e moderna. Com base neste perfil, o modelo de desenvolvimento e de qualificação será transmitido ao corpo organizacional e manterá a imagem construída interna e externamente.
3. Restrições de tempo – envolvem a urgência da qualificação do profissional. Em muitos casos, os treinamentos ou os programas de desenvolvimento são elaborados a partir de um modelo planejado para seis meses ou até um ano de programação. Porém, caso haja alguma necessidade urgente, a formatação das atividades vai obedecer a uma nova dinâmica de elaboração e implantação. Esse aspecto refere-se mais a questões operacionais do que estratégicas, pois envolve ações de apoio para cobertura temporária de postos de trabalho, uma barreira frequentemente apresentada pelos gestores de linha.
4. Mobilização para mudança – os autores citados comentam sobre a necessidade de alinhamento dos programas de mudança propostos pela área de RH e as demandas por mudanças nas demais áreas da empresa.

## Treinamento

O treinamento é fundamental para que haja desenvolvimento. Cabe então uma distinção de conceitos:

- Treinamento é o processo de aprendizagem inerente às atividades exercidas pelo funcionário e vinculadas ao cargo que este ocupa. Normalmente é de curta duração e focado em questões pontuais ao trabalho realizado.
- Desenvolvimento é um processo de qualificação contínua. É o conjunto de experiências obtidas ao longo da vida profissional, não necessariamente restritas ao cargo ocupado, mas que permitem crescimento e desenvolvimento de carreira. É realizado em longo prazo, servindo como parâmetro na qualificação de um sucessor. Logicamente, é necessário estabelecer treinamento para aprimoramento das habilidades, mas o objetivo final é o desenvolvimento.

Visto que os processos de treinamento e desenvolvimento são os mais caros entre as atividades de RH, estabelece-se a necessidade de programar estratégias que permitam analisar se o investimento efetivamente terá um retorno face às expectativas e necessidades dos clientes internos e do mercado.

Antes da realização do treinamento é necessário fazer diagnósticos:

- a) Análise das demandas do mercado, com o intuito de avaliar o ambiente em que a empresa está inserida e ajustar a qualificação interna para não perder competitividade;
- b) Análise do ambiente interno da empresa, de forma a identi-



ficar as distorções no modo de condução das atividades ou ainda a necessidade de alinhar o padrão de comportamento dos colaboradores, de acordo com o direcionamento organizacional desejado.

- c) Perfil do colaborador: entender quem são os colaboradores, qual a formação e o tipo de atividade realizada, qual o *gap* entre a qualificação real e a ideal em relação ao trabalho que realizam.

Em se tratando de gestores e herdeiros de empresas familiares, é necessário que o processo esteja respaldado em treinamento com vista ao desenvolvimento profissional. Quanto mais cedo ocorrer, maior sua integração com a empresa e maior a aprendizagem obtida. Esse suporte é necessário para que a ação de gerenciamento do negócio seja respaldada no conhecimento do todo organizacional e baseada na cultura e nos valores da empresa.

Mas como fazer para verificar se o investimento em desenvolvimento de pessoas representa uma estratégia de intervenção efetiva para a aprendizagem organizacional, tema essencial quando o assunto é competitividade?

Berry e Grievies (2003) apontam que o caminho para tal verificação está na extensão em que esse investimento é capaz de promover a transferência de aprendizagem, desenvolver a capacidade de treinamento e encorajar o desenvolvimento de um RH estratégico. Para os autores, a transferência de aprendizagem é avaliada pela capacidade que as pessoas têm de transferir para suas situações reais de trabalho o que aprenderam em programas de treinamento.

A capacidade de treinamento é vista como a habilidade que as organizações têm para promover, desenvolver continuamente e sustentar as habilidades para aprender e criar novos conhecimentos aplicáveis. Essa capacidade é uma mistura de recursos aplicados pela organização para alcançar um determinado fim, e o desenvolvimento de competências essenciais à empresa que garantam a ela vantagem competitiva.

Quanto ao desenvolvimento de um RH estratégico, os autores apontam que este se relaciona à capacidade que a organização tem de operacionalizar sua missão por meio de fatores de sucesso críticos; de criar indicadores de desempenho da área que sejam adequados; de desenvolver habilidade para fazer diagnósticos; de aplicar conhecimentos no processo de transformação cultural; de aplicar competências para relacionar o processo de mudança em curso com o processo planejado. Segundo os autores, todas estas ações, embora não exatamente alocadas na área de RH, dependem do seu suporte para que a vantagem competitiva se consolide.

Cabe ressaltar que o treinamento deve ser complementado com as demais atividades de recursos humanos, ou seja:

1. Bom recrutamento e seleção, para que a empresa tenha material humano qualificado para absorver o investimento do treinamento, além de obter retorno de produtividade e lucratividade;
2. Bom sistema de remuneração (salário + benefícios), para reter os colaboradores, principalmente os mais talentosos e que geram vantagem competitiva para a empresa, por meio de seu desempenho diferenciado. A remuneração deve ter para a em-

presa uma relação de custo/benefício, ou seja, pagamento mediante exigência de aprimoramento contínuo e de resultado efetivo do trabalho do empregado. Um dos grandes dilemas do empregador é: qualificar e perder o empregado para o concorrente, ou não qualificar e ter resultados aquém do necessário ou desejado. Como a desqualificação do empregado gera pouco retorno para a organização, uma das formas de minimizar a rotatividade é por meio de uma remuneração que seja competitiva em relação às práticas de mercado.

3. Boa metodologia de avaliação de desempenho, para que a empresa mensure se o empregado evoluiu em sua produtividade, frente à qualificação oferecida.

Todas as atividades de gestão de pessoas são interdependentes. Não há como desenvolver excelência em apenas uma delas, desconsiderando todas as outras. É um processo sinérgico.

## **Formação de sucessores**

A sucessão é considerada tão importante que alguns autores definem empresa familiar como potencial para sucessão. Ela seria, então, uma empresa cujo controle e gerenciamento seriam passados para a próxima geração da família.

Um dos problemas da sucessão é que dificilmente uma empresa cresce no ritmo da família que a controla. Se dois irmãos fundadores de um negócio bem-sucedido tiverem quatro filhos cada um e seus descendentes mantiverem o ritmo de reprodução, a quarta geração contará com 168 integrantes.

No Brasil, o aumento das discussões sobre a questão do planejamento patrimonial de sucessão resulta de pelo menos cinco causas:

1. O fim da geração de empreendedores que acumularam seu patrimônio durante e logo após o ciclo substitutivo de importações de 1950 e 1960;
2. A intensa transformação dos padrões de relacionamento familiares e interpessoais que afetam herdeiros e sucessores;
3. A crescente internacionalização ou globalização de negócios e investimentos;
4. A ausência de provisões e veículos legais que permitam clara separação entre propriedade e administração da propriedade;
5. A série de equívocos, interrupções e insucessos em casos de sucessão que se tornaram públicos.

Os estudos vinculados à sucessão familiar podem ser divididos em cinco principais vertentes:

1. Sucessão como um processo;
2. Papel do fundador;
3. Múltiplos níveis de análise;
4. Caracterização de sucessões eficazes;
5. Perspectiva da próxima geração.

Para garantir que o processo sucessório seja adequado e eficaz, é necessária a existência de um processo de gestão do conhecimento organizacional que justifique não apenas as ações de treinamento, mas, fundamentalmente, a educação corporativa do herdeiro,

a partir da identificação de aptidões para que ele possa ocupar o cargo de gestor mor.

Para entendermos melhor as ações de gestão do conhecimento, é necessário apresentar os tipos de conhecimento disponíveis para a organização:

- a) Conhecimento tácito – adquirido a partir de experiências pessoais; não formalizado; de difícil transferência, pois está baseado na percepção do indivíduo.
- b) Conhecimento explícito – conhecimento organizacional; formalizado por meio de manuais, materiais didáticos (treinamentos); regimento interno, entre outros. É de fácil transferência.

O sucessor frequentemente é formado a partir do conhecimento tácito do fundador, o que se traduz, muitas vezes, em problemas de compreensão, pois não houve a vivência da realidade experimentada pelo empreendedor do negócio.

Os modelos de conversão do conhecimento podem ser traduzidos da seguinte forma:

- Socialização – tácito para tácito: observação, imitação da prática; experiência compartilhada.
- Combinação – explícito para explícito: ajuste de processos, sistemas de computadores; reconfiguração das informações.
- Internalização – explícito para tácito: ampliar, estender e reformular o conhecimento tácito – aprendizagem.
- Externalização – tácito para explícito: abordagem inovadora,

utilizando as experiências pessoais que resultaram positivamente em conhecimento para toda a organização.

Quando se trata do processo sucessório, o modelo para transferir conhecimento do fundador para seu sucessor é, basicamente, o da socialização. Esse é o processo responsável pela transferência de conhecimentos e valores necessários à convivência social.

Para garantir uma boa sucessão e o crescimento da empresa familiar, é necessário haver coerência entre o tipo de socialização desses herdeiros e os valores que os fundadores desejam transmitir para a próxima geração.

Duas fases estão presentes em todos os processos de socialização:

- Uma primeira, de socialização familiar, comum a todos os descendentes dos fundadores, quando há uma transmissão de valores e conhecimentos;
- E uma segunda, de socialização nos negócios, reservada apenas aos potenciais sucessores do fundador.

A socialização familiar ocorre ainda na infância e envolve a transmissão dos valores que delineiam o caráter do indivíduo. Nessa fase, o tipo de socialização é diretamente influenciado pela escolha da educação formal e pelas experiências emocionais vividas pela família.

Dependendo do estilo do fundador, a escolha dos valores a serem perpetuados varia fortemente. Assim, fundadores estrategistas desejam perpetuar a ideia do negócio como um fim em si mesmo e a autorrealização como um valor fundamental.

## Remuneração nas empresas familiares

Não se pode misturar a questão salarial com a distribuição de rendas entre herdeiros. Estas duas formas de remuneração podem ser estruturadas e formalizadas por meio de ações vinculadas a Governança Corporativa e planejamento sucessório.

Com o planejamento sucessório e programa de Governança Corporativa, é possível remunerar de forma a garantir a equidade, a transparência e a adequação dos valores ao perfil do cargo. É importante, também, considerar que, durante o processo de formação do sucessor, deverão ser levados em conta a função e o cargo que ele ocupa. Cabe ressaltar que as regras de remuneração de sócios e sucessores devem ser claras, o que reduz os desgastes nos relacionamentos entre cônjuges, filhos e demais parentes.

O parente que está na empresa tem um cargo, portanto deverá ter um salário. Um problema muito comum nas empresas familiares é que filhos, sobrinhos ou agregados trabalham, mas o valor de salário não é fixo e se retira o que for necessário do caixa da empresa. Esta prática descapitaliza a organização e diminui a transparência no processo de remuneração, podendo gerar sérios conflitos entre parentes.

Sejam os funcionários membros da família ou não, o formato de compensação e remuneração aplicado à empresa deve obedecer às seguintes regras:

- a) A remuneração deverá atender às exigências legais, definidas por meio da legislação trabalhista, convenção sindical e/ou

acordo coletivo de trabalho. Considerações: piso salarial da categoria, benefícios obrigatórios.

- b) A remuneração precisa ser estruturada de forma a atender a competitividade externa. Deve ser feita uma análise do mercado em que a empresa está inserida, para identificação das formas de pagamento praticadas, dos valores e dos tipos de benefícios oferecidos aos profissionais externos à organização, bem como do modelo de remuneração aplicado pela concorrência.
- c) Mesmo que esteja equiparável às práticas de mercado, é necessário que haja um ajuste interno, de forma que a remuneração, quando planejada, atenda às exigências orçamentárias, às políticas salarial e de recursos humanos praticadas.
- d) Além da observação dos requisitos internos e externos, é importante considerar, na elaboração da política de remuneração da empresa, a identificação de quais são os fatores exigidos para a manutenção e, conseqüentemente, para a remuneração do empregado. Alguns aspectos devem ser considerados, a saber: experiência, desempenho e mérito. Estes fatores correspondem à contribuição do empregado para o desempenho organizacional.

## **Relações com os empregados**

Os empregados das empresas familiares são, via de regra, fiéis às suas corporações. Existe um grande contingente de profissionais nessas empresas que são considerados como parte da família. A estabilidade com que administram seus empregados é vista por eles como uma característica positiva dessas empresas.



Porém, é necessário que se estabeleça um programa de relação com empregados que permita desenvolver um compromisso efetivo entre o empregador e seus colaboradores, e vice-versa. Ou seja, tudo aquilo que diz respeito a regras de conduta, padrões e normas de comportamento, além de um suporte vinculado à qualidade de vida no trabalho, deve ser assumido como conduta por parte dos funcionários.

Sobre este tema, é interessante a contribuição de Poelmans *et al.* (2003) quando levantam a questão de políticas de Recursos Humanos voltadas para a adoção de práticas que sejam *family-friendly*, ou seja, práticas que possibilitem a melhora da relação entre empregado e família.

Tais práticas estão relacionadas à adoção de regimes de trabalho com horários flexíveis, trabalho em ambiente virtual, disponibilização de creches, suporte à senioridade, licença para cuidar de pessoas enfermas que sejam da família, licenças não remuneradas, acompanhamento psicológico e suporte a funcionários expatriados.

Os objetivos dessa política estão relacionados à inclusão de mulheres na força de trabalho, diminuição do absenteísmo de maneira geral e aumento do comprometimento dos empregados. O estudo mostra que a adoção de práticas dessa natureza contribui para o aumento da força de trabalho feminina e do comprometimento dos funcionários como um todo e, fundamentalmente, para a retenção de pessoas chave na empresa.

## **Mensuração de resultados**

Em se tratando de empresas familiares, é comum observar a per-

manência de colaboradores que tenham evoluído muito pouco profissionalmente, mas que de alguma forma continuam na organização, não por sua competência, mas porque se tornaram, depois de longo tempo de convívio, parte da família e homens de confiança.

Será necessária a inclusão de mecanismos de avaliação de desempenho nas organizações?

McLean (2005) define avaliação como um conjunto de atividades planejadas, voltadas para a captação de informações analíticas consideradas necessárias para fornecer, aos responsáveis pela gestão, uma avaliação satisfatória do progresso dos empregados.

A avaliação de desempenho deve estar calcada em:

- a) *Feedback* periódico do gestor: é necessário que haja um contínuo processo de sinalização da chefia imediata para o seu subordinado. É importante que o funcionário saiba o que seu superior pensa a respeito de seu trabalho e dos resultados que obteve.
- b) Avaliação de desempenho formal: estruturada em formulário próprio, que permita o acompanhamento da performance do colaborador, por meio de um instrumento institucionalizado, e que promova a análise periódica de seu desempenho.

A avaliação de desempenho deverá ocorrer da maneira menos parcial possível. A empresa e o RH deverão monitorar a performance do colaborador, de maneira a entender os resultados alcançados por ele ao longo dos anos, bem como a evolução que teve no seu desenvolvimento profissional. Estes dados não podem ser

manipulados pelo gestor, pois poderão afetar as ações relativas ao funcionário, tais como:

- Promoções;
- Remuneração variável;
- Qualificação e formação de liderança;
- Formação de equipes;
- Remanejamento de postos de trabalho;
- Autoconhecimento;
- Melhoria do desempenho;
- Desenvolvimento profissional.

Independentemente das métricas adotadas, a mensuração de resultados é um importante fator para avaliação do alinhamento da área de RH à estratégia da empresa, uma vez que permite que os resultados sejam compartilhados dentro da organização, além de prover evidências da contribuição da área.

Apesar de haver diferenças de concepção entre autores, há concordância de que a área de RH é fundamental para o sucesso futuro da organização e de que nos últimos anos o foco alterou-se de modo radical em direção à necessidade de justificar a contribuição direta para a realização das estratégias do negócio (Smilansky, 1997).

É preciso lembrar que, para uma empresa ser eterna, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Todas as ações corporativas são reflexos dos colaboradores que atuam na empresa e, principalmente, da forma como os gestores administram suas equipes.

O fato é que as empresas familiares existem e continuarão existindo. Assim, é importante pensarmos em como ajudá-las a se tornarem mais fortes, saudáveis e profissionalizadas, desfazendo o processo empírico de administrar os negócios da família.

As ferramentas de Gestão de Pessoas podem tornar a administração dos recursos humanos dessas empresas um processo menos amador e mais adequado aos resultados exigidos pelo mercado.

Em um universo tão conturbado quanto as empresas familiares, é comum observar sobreposições de papéis, favoritismos, excesso de controle, de confiança e de segredos, envolvendo tanto os diversos grupos familiares, quanto os profissionais que com eles trabalham mais diretamente.

Como resultado, tem-se a ausência de qualquer conceito de Governança Corporativa, com uma mentalidade totalmente distorcida e não direcionada a resultados efetivos, do ponto de vista empresarial.

As ferramentas de Gestão de Pessoas são mais efetivas, do ponto de vista da empresa familiar, na medida em que se adota uma postura de transparência e prestação de contas entre os sócios. Isto pode evitar problemas comuns entre as organizações de natureza familiar, que são:

- Paternalismo nas relações com os colaboradores, principalmente se estes forem parentes;

- Falta de uma gestão focada em resultados efetivos;
- Conflitos entre parentes nas dependências da empresa;
- Acomodação por parte dos colaboradores, que veem a empresa como um local “seguro”, entendendo que “nunca” serão demitidos.

Cabe ressaltar que os princípios de Governança Corporativa, explicados no Capítulo 4 da versão completa deste livro, minimizam tais problemas.

## Conheça este e outros livros dos autores

