# OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: recrutamento e seleção e remuneração

## *PEOPLE MANAGEMENT SUBSYSTEMS IN AGRIBUSINESS FAMILY BUSINESSES: recruitment and selection and remuneration*

Cristiane Sonia Arroyo[I]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli[II]
Glaucia Aparecida Prates[III]
Sheila Farias Alves Garcia[IV]
Ana Margarida Theodoro Caminhas[V]

**RESUMO**

O objetivo é identificar como o processo de gestão de pessoas vem sendo executado nas empresas familiares do agronegócio da região de Jaboticabal-SP, tendo como referência a visão dos funcionários com foco em dois subsistemas de RH: recrutamento e seleção e remuneração. O método de pesquisa é o levantamento de dados. Um questionário do tipo estruturado foi elaborado e aplicado. Como fator limitante predomina as caraterísticas de empresas familiares como: dificuldade de modernizar e profissionalizar, recrutar por indicação de funcionários, favorecer parentes na promoção. Como fator facilitador 85% dos entrevistados acham o sistema de recrutamento eficiente. O resultado indica que o processo de gestão de pessoas das empresas familiares está regular com sugestões de melhora no fator limitante.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção. Remuneração.

**ABSTRACT**

The objective is to identify how the people management process has been performed in agribusiness family businesses in Jaboticabal-SP region, focusing on the view of employees focusing on two HR subsystems: recruitment and selection and remuneration. The search method is data collection. A structured questionnaire was elaborated and applied. As a limiting factor, the characteristics of family businesses predominate, such as: difficulty in modernizing and professionalizing, recruiting by appointment of employees, favoring relatives in the promotion. As a facilitating factor, 85% of respondents find the recruitment system efficient. The result indicates that the process of managing people in family businesses is regular with suggestions for improvement in the limiting factor.

**Keywords:** Family business. People Management. Recruitment. Selection. Remuneration.

[I] Profa. Dra. Membro do Grupo de Pesquisa CEPECAF – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: csarroyo@terra.com.br
[II] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br
[III] Profa. Dra. – UNESP – Itapeva – São Paulo – Brasil. E-mail: g.prates@unesp.br
[IV] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: sheila.garcia@unesp.br
[V] Profa. Dra. do Departamento de Economia, Educação e Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: ana.caminhas@unesp.br

Data de submissão do artigo: 15/09/2020.
Data de aprovação do artigo: 05/11/2020.
DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.130

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil mais de 90% das grandes empresas são administradas por membros de uma família, gerando mais de 1,6 milhões de empregos direto sendo que praticamente todas, até as que hoje em dia não são mais familiares, tiveram sua origem em uma família (CAMFIELD *et al.*, 2010).

Uma empresa é considerada familiar quando sua origem e história estão vinculadas a uma família e mantem os membros da família em sua administração. (CAMFIELD *et al.*, 2010) ressaltam que uma empresa não é familiar apenas porque têm membros da família do fundador na sua estrutura, mas porque os relacionamentos se baseiam mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar e tempo de casa.

As empresas familiares têm a necessidade de profissionalizar sua gestão de pessoas (CAMFIELD *et al.*, 2010) para que seus problemas e conflitos não culminem no fracasso da organização. Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, com a substituição dos métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais (MACCARI *et al.*, 2006).

Dentro do contexto apresentado, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como o processo de gestão de pessoas vem sendo executado pelas empresas familiares do agronegócio da região de Jaboticabal-SP, tomando como base a visão dos funcionários?

Partindo da questão de pesquisa, este trabalho pretende como objetivo geral identificar como o processo de gestão de pessoas vem sendo executado nas empresas familiares do agronegócio da região de Jaboticabal-SP, tendo como referência a visão dos funcionários com foco em dois subsistemas de RH: recrutamento e seleção e remuneração.

O foco na visão dos colaboradores justifica-se pela maior facilidade em captar de maneira crítica como os processos de gestão de pessoas são operacionalizados por essas organizações, bem como pela oportunidade de identificar problemas de gestão de pessoas que, normalmente, as empresas familiares têm e os gestores não enxergam ou omitem quando são questionados sobre o assunto.

Para a consecução o objetivo geral, os objetivos específicos são definidos: a) Entender os diversos fatores que influenciam a gestão das pessoas (GP) nas empresas familiares; b) Analisar o processo de GP nas empresas familiares do agronegócio da região de Jaboticabal-SP, tendo a visão dos funcionários para identificar os fatores facilitadores e limitantes.

Quanto à justificativa sobre a relevância econômico-social do tema, é válido destacar que as empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados em nível mundial e, com produção de metade a dois terços do PIB (LETHBRIDGE, 1997).

No que tange a justificativa atualidade, o objeto de estudo empresas familiares ainda é pouco estudado (BORGES; LESCURA, 2010). Nota-se um aumento do interesse acadêmico por esta temática (BORGES *et al*., 2012). Sobre a justificativa originalidade, observa-se que o objetivo deste projeto se trata de um tema ainda pouco explorado pelo meio acadêmico.

A escolha pelo município de Jaboticabal justifica-se não só pelo fato de a pesquisadora estar alocada nesta unidade da UNESP, como também pelo fato de a maior parte das empresas da cidade ser de origem familiar e não haver um estudo aprofundado sob esta perspectiva.

Essa região de Jaboticabal é responsável por 8,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado. O PIB da cidade, para dados do IBGE (2008) é de R$ 1.250.167.000,00, o PIB *per capita* R$ 17.216,61, e o Censo Demográfico (2010) apresenta 71.622 habitantes.

## 2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH) OU GESTÃO DE PESSOAS (GP)

A gestão de RHs tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados, veja um breve histórico no Quadro 1.

**Quadro 1 - Definições e conceitos de gestão de RH**

| TERMOS | DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE GRH, GP E ADR |
|---|---|
| Administração de Recursos Humanos (ADR) ou GRH | ADR está evoluindo para uma nova forma de gestão de RH, onde as empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados como parceiros, com incentivo sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, 2001). |
| Gestão de pessoas (GP): | Compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma empresa para desenvolver o capital humano considerando o comportamento humano e as relações interpessoais (CHIAVENATO, 1995). |
| ADR ou GP é definida como | "às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, tais como contratação, treinamento, avaliação, remuneração e oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários" Dessler (2003, p.2). |

**Fonte: Elaborado pelos autores (2020)**

O Quadro 2 mostra a breve evolução da gestão de RH.

**Quadro 2 - Breve evolução de gestão de RH**

| PERÍODO | EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE RH |
|---|---|
| Década de 1980 | As organizações vêm sofrendo desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional, como a globalização da economia, desenvolvimento tecnológico e competitividade. |
| A partir da década de 1990 | Novo significado para ARH como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser levantado o papel das pessoas para a obtenção da competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à ARH garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão. |
| Atual | Apesar da estratégica ADR já ter aparecido na literatura no início nos anos 80, a implementação dessa prática deu-se com atraso, em função, principalmente, das condições macroeconômicas vigentes, que não evidenciavam a necessidade das mudanças preconizadas. |

**Fonte: Gil (2001 p.23), Fisher (1998 *apud* LACOMBE; TONELLI, 2001, p.161)**

Adotar uma visão estratégica na gestão de pessoas traz muitas vantagens para a organização. Por exemplo: a estratégia de privilegiar a formação interna de gerentes, ao invés de sempre buscá-los no mercado, aliada à necessidade de se planejar onde e quando alocar tais executivos, gera uma ênfase no desenvolvimento de pessoas, o que deverá refletir-se em todos os outros subsistemas de RHs citados no Quadro 3 (LACOMBE; TONELLI, 2001).

**Quadro 3 - Subsistemas de ARH**

| OS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS |
|---|
| Recrutamento e seleção (R&S); Remuneração ou cargos e salários (C&S); Benefícios; treinamento e desenvolvimento (T&D); Avaliação de desempenho; Departamento de pessoal (DP); Higiene e segurança do trabalho (HST); Serviços gerais; Contencioso trabalhista e assistência social; Relações trabalhistas (RT). |

**Fonte: (LACOMBE; TONELLI, 2001, p.159)**

Neste trabalho, o foco é em dois subsistemas de Administração de Recursos Humanos (ARH): Recrutamento e Seleção (R&S) e Remuneração ou Cargos e Salários (C&S).

## 2.1 Subsistema de recrutamento e seleção (R&S)

> A escolha de pessoas para trabalhar em uma organização representa um papel estratégico. Para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, assim, em algum tipo de produto. Esses produtos possuem valor em si e agregarão valor ao produto final a ser oferecido ao cliente. (HANASHIRO *et al*., 2007, p.113).

O subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) é responsável pela:

> Captação e triagem de profissionais no mercado, pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa. Para ele, todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais, seja por rotatividade (*turnover*), aumento de quadro planejado ou circunstancial (MARRAS, 2001, p. 65).

A rotatividade (*turnover*) é o número de empregados desligados da organização em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

Quanto aos passos do R&S, o primeiro é a descrição do cargo, onde se especifica todas as características que o cargo exige. Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la e a partir daí, determina onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, seja dentro da empresa (recrutamento interno) ou fora dela (mercado de trabalho) (GIL, 2001; MARRAS, 2001; DESSLER, 2003). As fontes de recrutamento estão no Quadro 4.

A necessidade de contratação de novos profissionais é feita ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, por meio de um documento denominado requisição de pessoal (RP), que segue um fluxo predeterminado pela organização (MARRAS, 2001).

**Quadro 4 - Tipos e fontes de recrutamento e instrumentos de seleção**

| FONTES | DESCRIÇÃO DAS FONTES DE RECRUTAMENTO |
|---|---|
| Recrutamento Interno | É feito na própria empresa, quando surge uma vaga, seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção, transferência ou com promoção. |
| Recrutamento Externo | É aquele feito fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas. |
| Recrutamento Misto | É a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. |
| Fontes de Recrutamento | São as instâncias que devem ser exploradas na busca de RH para abastecer o processo seletivo da empresa, sendo elas funcionários da própria empresa; banco de dados interno; indicações; agências de emprego; cartazes; *headhunters* (caça talentos) etc. |
| Instrumento de seleção | Análise de currículos, entrevista de seleção, testes diversos de aferição e dinâmica de grupo. |

**Fonte: (CHIAVENATO, 1995; MARRAS, 2001)**

## 2.2 Subsistema de gestão de remuneração

O subsistema de gestão de remuneração é o instrumento fundamental para a administração dos cargos e salários de uma organização. O salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito e acrescentar, como, por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões etc. (MARRAS, 2001, p. 92).

Esse subsistema de remuneração é formado por seis fases ou subsistemas (Quadro 5).

**Quadro 5 - Subsistemas de remuneração**

| FASES | DESCRIÇÃO DAS FASES DO SUBSISTEMA DE REMUNERAÇÃO |
|---|---|
| Análise de função | É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõe um cargo. É o estudo inicial das atividades exercidas pelo colaborador; a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo cargo. |
| Descrição dos cargos | É a descrição dos cargos que é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas na análise de funções, padronizando o registro dos dados e compilando-os em um manual dividido por áreas, conforme a estrutura existente na organização. |
| Avaliação de cargos | É a avaliação de cargos onde especialistas avaliam os cargos já descritos para uma boa estrutura salarial, através do seguinte processo: da escolha de fatores de avaliação, montagem do manual de avaliação de cargos, montagem da tabela de avaliação, determinação dos pesos e tratamento estatístico, criação dos formulários de avaliação, avaliação de cargo por cargo e tabela de classificação de cargos. |
| Pesquisa de salários | Possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados num determinado |

| | |
|---|---|
| | mercado. |
| Política de remuneração | Determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. A partir dessa política, a empresa poderá desmembrar as diretrizes nela contidas, implementando normas e procedimentos sobre o assunto, objetivando padronizar e repassar, para toda a estrutura, a maneira como agir e proceder em relação às práticas de administração de salários. |
| Construção da estrutura salarial | Por pontos é um conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender uma política previamente desejada. A política salarial da empresa dá os parâmetros básicos necessários à criação e montagem da estrutura e à respectiva manutenção, principalmente no que tange à posição de mercado que a empresa deseja adotar. |

**Fonte: Marras (2001)**

## 2.2 Gestão da empresa familiar

O conceito de empresa familiar não é muito bem definido pela doutrina, apesar de ser um termo muito conhecido socialmente e no campo da administração (Quadro 6).

**Quadro 6 - Conceitos de empresa familiar**

| CONCEITOS DE EMPRESAS FAMILIARES |
|---|
| É aquele em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Existe uma influência recíproca da política geral da firma e dos interesses e objetivos familiares. |
| Uma empresa familiar tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na gestão dos negócios em seguidas gerações. |

**Fonte: (MACCARI *et al.*, 2006)**

A maioria das empresas teve sua origem no seio da família, no Brasil: a maioria das grandes organizações é oriunda de empresas familiares, como o Grupo Pão de Açúcar, Metasa e Fontana, entre outras, que vêm tendo sucesso no mercado há um bom tempo e de acordo com as perspectivas vão continuar mantendo sua competitividade. Isso se dá devido à visão de seus fundadores ou capacidade de adaptação as novas realidades do mercado (CAMFIELD *et al*., 2010).

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, possui uma estrutura administrativa simples, caracterizando-se pela concentração de poder e tomada de decisões do fundador. Esta centralização faz com que, o proprietário assuma todos os papéis administrativos da empresa, como *marketing*, vendas, produção, recursos humanos e finanças, muitas vezes sem possuir formação profissional adequada (CAMFIELD *et al.*, 2010).

Os mesmos autores afirmam que "a dinâmica interpessoal é uma das grandes causa de conflitos e desavenças entre os membros da empresa familiar." Adicionalmente, Morris *et al*. (1997 *apud* MACCARI *et al*., 2006) afirmam que o relacionamento entre os membros da família influencia fortemente o sucesso da transferência de poder entre as gerações da empresa familiar. Neste sentido, Lodi (1998 *apud* MACCARI *et al*., 2006) aponta alguns conflitos de interesses entre família e empresa, destacando quatro problemas frequentes: uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; falta de sistemas de planejamento

financeiro e de apuração de custo; resistência à modernização; e emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Muitas das empresas familiares vão em busca de uma visão externa, mais sistêmica e menos engessada do mercado. Para que a empresa chegue a esta etapa de evolução, ela deve estar em um nível de maturidade bastante elevado, para que não ocorram conflitos de interesses entre fundadores e executivos (CAMFIELD *et al.*, 2010). A administração de uma empresa familiar deve ser mais profissional e aponta que uma forma de profissionalizar a administração é a inclusão de pessoas de fora da família na gestão (MACCARI *et al.*, 2006).

Leach (1994 a*pud* MACCARI *et al*., 2006) aponta como principais dificuldades em profissionalizar a empresa familiar: a) dificuldade na delegação de responsabilidades; b) medo de perda de controle por parte da família; c) falta de disponibilidade de vocação alternativa para o fundador e d) lealdade da família com os empregados. Além disso, grande parte das empresas familiares tem dificuldades na passagem do comando ao seu sucessor (CAMFIELD, 2010). Com isso, conclui-se que apesar da importância do tema, existem poucos estudos na área da administração sobre as empresas familiares e o que leva ao seu processo de profissionalização.

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de natureza exploratória-descritiva, com abordagem quantitativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo o estudo em áreas em que há pouco conhecimento difundido (VERGARA, 2004). A pesquisa exploratória tem a finalidade de aumentar o conhecimento sobre um determinado tema pouco explorado, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias (SELLTIZ *et al*., 1965). Há poucos estudos sobre a gestão de pessoas nas empresas familiares, por isso a pesquisa exploratória é a mais viável.

As pesquisas descritivas têm como finalidade a descrição de características de uma população específica ou de um fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas (GIL, 2007). Neste estudo, relações entre a gestão de pessoas e as empresas familiares são estabelecidas. A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meios estatísticos como percentuais e a estatística descritiva (RICHARDSON, 1999).

Embora haja indícios de que a maior parte das empresas do município de Jaboticabal é familiar, não existe uma base dados que possa determinar com precisão o tamanho desta população, consequentemente, com exatidão quantos funcionários trabalham nessas empresas. Desta forma, optou-se por uma amostra não-probabilística e por conveniência, composta por 300 respondentes. Para Malhotra (2001) na amostragem não probabilística as amostras são deixadas a cargo do entrevistador, ou seja, são escolhidas intencionalmente, por conveniência, pois os respondentes são pessoas que aceitam espontaneamente participar da pesquisa.

### 3.1 Método de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, o presente trabalho utilizou como método de pesquisa levantamento de dados, também conhecido como *survey.* De acordo com Vergara (2004) o levantamento de dados caracteriza-se pela pergunta direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Para a execução do levantamento de dados foi elaborado e aplicado um questionário do tipo estruturado (VERGARA, 2004), que consiste em um instrumento de investigação composto por questões fechadas que são apresentadas às pessoas de forma escrita ou oral (MALHOTRA, 2001). O objetivo do questionário estruturado é conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas entre outros dados (VERGARA, 2004). A possibilidade de atingir grande número de pessoas, a garantia do anonimato das respostas e a não exposição dos pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador, são algumas das vantagens da aplicação desse instrumento de pesquisa (GIL, 2007). O questionário desenvolvido para atingir o objetivo geral está resumido em nove partes, terá o foco só nos resultados de Recrutamento e Seleção e Remuneração (Quadro 7):

**Quadro 7 - Estrutura do questionário desenvolvido**

| VARIÁVEIS DE PESQUISA | ASPECTOS ABORDADOS |
|---|---|
| Caracterização da amostra | Gênero; Idade; Estado civil; Escolaridade; Cargo ocupado na empresa; Tempo de casa. |
| Recrutamento e seleção | Tipo de recrutamento; Eficiência do processo de recrutamento; Fontes de recrutamento utilizadas; Métodos de seleção de pessoal utilizados. |
| Remuneração | Composição da remuneração; Compatibilidade do salário pago pela organização em relação ao mercado; Isonomia salarial para funcionários que ocupam o mesmo cargo; Desenvolvimento do sistema de remuneração. |
| Nível de satisfação do funcionário quanto aos processos de RH | Recrutamento interno; Recrutamento externo; Remuneração fixa (salário); Remuneração variável. |
| Nível geral de satisfação dos funcionários em relação às políticas de RH | Totalmente insatisfeito (1); Insatisfeito (2); Indiferente (3); Satisfeito (4); Totalmente satisfeito (5). |

**Fonte: elaborado pelos autores (2020)**

Antes do questionário ser aplicado, foi realizado um pré-teste com 30 pessoas da convivência da pesquisadora a fim de identificar possíveis falhas e dificuldades na operacionalização do instrumento de pesquisa. Vale destacar que o questionário contou com uma pergunta filtro: A empresa em que você trabalha é familiar e atua no segmento do agronegócio? Àqueles que responderam que "não" foram automaticamente descartados. A coleta de dados ocorreu por meio de formulário do *google forms* sendo o questionário enviado por meio das redes sociais e e-mail.

Os dados foram tabulados em planilha EXCEL conforme o tipo de informação obtida. A análise pautou-se pelo uso de técnicas de estatística descritiva simples, sendo a principal delas a frequência média percentual (MALHOTRA, 2001).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e as discussões são apresentados nas subseções a seguir.

## 4.1 Caracterização da amostra

O resultado da caracterização da amostra é mostrado no Quadro 8.

**Quadro 8 - Caracterização da amostra**

| QUESTÕES | RESULTADOS DAS QUESTÕES SOBRE A AMOSTRA |
|---|---|
| Qual o seu gênero? | Sexo masculino com 55% e Feminino com 45% do total dos 165 entrevistados |
| Qual a sua Idade? | 2% de 15 a 19 anos com 6 entrevistados; 35% de 20 a 24 anos com 105 entrevistados; 30% de 25 a 29 anos com 90 entrevistados; 20% de 30 a 34 anos com 60 entrevistados; 5% de 35 a 39 anos com 15 entrevistados; 1% de 40 a 44 anos com 3 entrevistados; 2% de 45 a 49 anos com 6 entrevistados; 5% de 50 anos a mais com 15 entrevistados. |
| Estado civil? | 65% solteiro; 25% casados; 9% separados e divorciados; 1% união estável. |
| Qual o seu grau de Escolaridade? | 54% ensino superior completo com 162 entrevistados; 27% ensino superior incompleto com 81 entrevistados; 7% pós-graduados com 21 dos entrevistados; 6% ensino médio completo com 18 entrevistados; 5% mestrado com 15 entrevistados; 1% ensino médio incompleto com 3 entrevistados. |
| Qual Cargo ocupa na empresa? | 2% gerente com 6 entrevistados; 28% assistente com 84 entrevistados; 3% secretária com 9 entrevistados; 16% estagiário com 48 entrevistados; 26% coordenador com 78 entrevistados; 7% supervisor com 21 entrevistados, 18% outros com 54 entrevistados. |
| Há quanto tempo trabalha na empresa? | 45% do total de 1 a 5 anos; 35% menos de 1 ano; 9% com 16 anos ou mais |

**Fonte: Elaborado pelos autores (2020)**

Quanto aos cargos que os entrevistados ocupam na empresa verifica-se se que a maioria dos entrevistados ocupam as vagas de assistentes, coordenadores e estagiários. A minoria dos entrevistados foram os gerentes, isso se deve ao fato de ser mais difícil o contato com eles e por demonstrarem maior resistência em responder questões referentes às políticas de gestão de pessoas das empresas que comandam, já que são empresas familiares e geralmente quem ocupa cargos altos, como o de gerência, são pessoas da família (Quadro 8).

Essa faixa de 16 anos ou mais trabalhados na empresa foi a terceira maior, isso por ser uma pesquisa em empresas familiares, onde a lealdade da família com os empregados é grande, sendo uma das dificuldades em profissionalizar a empresa.

## 4.2 Processo de recrutamento e seleção

A maioria dos funcionários respondeu que o modo de recrutar de suas empresas é misto (Quadro 9). O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que pode gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo, é a maneira eficiente de operacionalizar o recrutamento (CHIAVENATO, 1995).

Na pesquisa, a fonte mais utilizada recrutar nas empresas familiares são os próprios funcionários, seguido por indicações e banco de dados interno (Quadro 9).

O processo de recrutamento possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos, tendo a possibilidade de selecionar os mais adequados. Utilizar em sua maior parte recrutamentos com os próprios funcionários e por indicações pode ser um problema evidente das empresas familiares, que costumam empregar e promover parentes por favoritismo e não por competência.

Os métodos de seleção mais utilizados são análises de currículo e entrevistas (Quadro 9). Quanto mais métodos utilizados, mais eficiente será a seleção. As empresas familiares de Jaboticabal-SP utilizam poucos métodos de seleção, o que as torna pouco eficiente nesse quesito. Isto aponta certa resistência das empresas a modernizar e profissionalizar sua gestão que evidencia as características de empresas familiares.

Após analisar o subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) pode se dizer que o processo está regular. Como sugestão melhorar as fontes de recrutamento e os métodos de seleção utilizados, ampliando-as para passar maior credibilidade e torná-los mais eficientes e menos informais. Um fator limitante observado é favorecimento de parentes na hora da promoção que é uma característica própria de empresas familiares, por exemplo, sendo a dinâmica interpessoal uma das grandes causas de conflitos e desavenças entre os membros da empresa. O fator facilitador é a opinião dos funcionários que consideram o sistema de recrutamento eficiente (85% entrevistados), ou seja, estão contentes com este quesito.

**Quadro 9 - Subsistema recrutamento e seleção**

| QUESTÕES | RESPOSTAS DAS QUESTÕES |
|---|---|
| De que maneira a empresa operacionaliza o recrutamento? | Recrutamento: 10% interno, 10% externo, 80% misto. |
| O recrutamento de pessoal da empresa é eficiente? | 85% dos funcionários acham que é eficiente e 15% não é eficiente. |
| Quais as fontes de recrutamento que a empresa utiliza? | 26% funcionários da empresa, 18% Banco de dados interno; 20% Indicações; 6% Agências de emprego, 6% cartazes, 3% jornal, 15% anúncios na Internet; 2% *Headhunters*; 3% outros. |
| Quais os métodos de seleção que a empresa utiliza? | 38% Análise de currículo; 38% entrevista, 9% testes de aferição, 13% dinâmicas de grupo, 2% outros. |

**Fonte: Elaborado pelos autores (2020)**

## 4.3 Remuneração

Os salários pagos são compatíveis com os que são praticados no mercado, pois 75% dos entrevistados disseram que os salários são compatíveis com o mercado (Quadro 10).

**Quadro 10 - Subsistema de Remuneração**

| QUESTÕES | RESPOSTAS SUBSISTEMA REMUNERAÇÃO |
|---|---|
| O que compõe a sua remuneração? | 100% salário, 22% benefícios, 2% adicionais, 15% horas extras, 2% bônus, 10% comissões. |
| O salário pago pela empresa é compatível com o mercado? | 75% salário compatível e 25% não. |
| O salário pago pela empresa para cargos iguais é o mesmo? | 15% salário pago cargo e 85% não. |

**Fonte: Elaborado pelos autores (2020)**

**Tabela 1 - Avaliação das etapas do sistema de remuneração da empresa onde você trabalha**

| Etapas | Não faz parte | Parcial | Faz parte | Não sei avaliar |
|---|---|---|---|---|
| Análise de função | 6% | **51%** | 43% | 0% |
| Descrição de cargos | 5% | 32% | **63%** | 0% |
| Avaliação dos cargos | **47%** | 32% | 11% | 10% |
| Pesquisa de salários | 12% | 34% | **51%** | 3% |
| Política de remuneração | 16% | **45%** | 39% | 0% |
| Construção da estrutura salarial | **53%** | 28% | 18% | 1% |

**Fonte: Elaborada pelos autores (2020)**

**Tabela 2 - Avalie o seu nível de satisfação quanto aos seguintes processos da empresa onde você trabalha**

| Subsistemas/Notas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Não sei |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Recrutamento interno | 5% | 5% | **45%** | 30% | 15% | 0% |
| Recrutamento externo | 10% | 20% | **30%** | 20% | 20% | 0% |
| Remuneração fixa | 10% | **30%** | 20% | 25% | 15% | 0% |
| Remuneração variável | **35%** | 15% | 20% | 20% | 5% | 5% |

Legenda: Sendo 1 você está totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito

**Fonte: Elaborada pelos autores (2020)**

A questão **nível geral de satisfação** dos funcionários em relação às políticas de RH apresentou 45% satisfeitos e 35% insatisfeitos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão de pessoas nas empresas familiares de Jaboticabal deixa a desejar em alguns subsistemas. Ele é executado de forma simples e somente poucas empresas fazem aquilo que realmente é esperado por uma administração de RH para ser considerada eficiente. É da característica das empresas familiares o medo da mudança, a falta de profissionalização, o excesso de informalidade e a falta de planejamento.

Para ter uma gestão de pessoas eficiente, tornando-a estratégica para gerar uma vantagem competitiva é necessário que esse tipo de organização se profissionalize, para diminuir assim os problemas intrínsecos a elas, e dar mérito aos seus funcionários, investir neles e oferecer igual oportunidade, tendo como resultado um crescimento sólido.

Dentre as limitações do trabalho está o fato dos funcionários terem medo de responder a pesquisa, por se tratar de um tema delicado como a gestão de pessoas, sendo difícil encontrar pessoas que queiram participar com toda a sinceridade que é necessária.

Assim, observando a complexidade e a novidade acerca do assunto, por ser um tema recente, a gestão de pessoas em empresas familiares, o trabalho foi desafiador e o tema pode ser aprofundado.

## REFERÊNCIAS

BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos metodológicos da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil. In: EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), n.6., 2010, Recife-PE. **Anais [...]**, Recife: EGEPE, 2010.

BORGES, A. F. *et al.* O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista OES** (Revista Organizações & Sociedade), Salvador, v.19, n.61, 2012. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/2d67/d7881784173e5a5fc08589a9be65aaf8bb98.pdf. Acesso em: 2 set. 2020.

CAMFIELD, C. E. R. *et al.* A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria–RS. Recife, **VI EGEPE**. In: EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), n.6., 2010, Recife-PE. **Anais [...]**, Recife: EGEPE, 2010.

_____. Gestão de empresas familiares: um estudo sobre sucessão e profissionalização. In: EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), n.6., 2010, Recife-PE. **Anais [...]**, Recife: EGEPE, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1995.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

FILHO, V. P.; JÚNIOR, T. W. **Remuneração Estratégica:** A nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, D. M. *et al*. **Gestão do fator humano –** Uma visão baseada em *stakeholders***.** São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC** (Revista de Administração Contemporânea), v.5, n.2, 2001: 157-174. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/17204/o-discurso-e-a-pratica--o-que-nos-dizem-os-especialistas-e-o-que-nos-mostram-as-praticas-das-empresas-sobre-os-modelos-de-gestao-de-recursos-humanos. Acesso em: 8 ago. 2020.

LEACH, P. **Family business**. Londres: Stoy Hayward, 1994.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n.7, jun.1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACCARI, E. A. *et al.* Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª Geração. In: **EnANPAD** (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração), n. 30, 2006, Salvador, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-esoc-1297.pdf. Acesso em: 1 ago. 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico**.** São Paulo: Futura, 2001.

MORRIS, M. H. *et al*. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**. v. 12, n. 5, p. 385-401, Nova York, 1997.

RICHARDSON, R. J. *et al*. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C. *et al*. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.