A GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: sistema benefícios, sistema treinamento e desenvolvimento e outros sistemas

THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN AGRIBUSINESS FAMILY BUSINESSES: benefits system, training and development system and other systems

Cristiane Sonia Arroyo[I]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli[II]
Glaucia Aparecida Prates[III]
Sheila Farias Alves Garcia[IV]
Ana Margarida Theodoro Caminha[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 sistemas de Recursos Humanos (RH): benefícios, treinamento e desenvolvimento (T&D), e outros (Departamento de Pessoal (DP), Higiene e Segurança do Trabalho, Serviços Gerais, Contencioso Trabalhista, Assistência Social, Relações Trabalhista). O estudo é de natureza exploratória-descritiva com abordagem quantitativa. O método de pesquisa é o levantamento de dados. Um questionário do tipo estruturado foi elaborado e aplicado. O processo de gestão de pessoas nas empresas familiares de Jaboticabal deixa a desejar em alguns sistemas: T&D (falta de treinamento interpessoal, avaliação de desempenho, promoção por mérito), Benefícios, Contencioso Trabalhista, Assistência Social e Relações Trabalhistas. Os processos de gestão bem avaliados são o oferecimento de treinamento para a melhora dos processos, produtos e serviços, os sistemas bem avaliados são: DP, Serviços Gerais, Higiene e Segurança do Trabalho. O resultado indica que a maioria dos funcionários está satisfeita com as políticas adotadas de RH.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão de Pessoa. Benefícios. Treinamento.

ABSTRACT

The objective is to identify how the people management process has been performed in agribusiness family businesses in the Jaboticabal-SP region, taking as reference the vision of employees focusing on Human Resources (HR) systems: benefits, training, and development (T&D), and others (Personnel Department (DP), Labor Hygiene and Safety, General Services, Labor Litigation, Social Assistance, Labor Relations). The study is exploratory-descriptive

[I] Profa. Dra. Membro do Grupo de Pesquisa CEPECAF – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: csarroyo@terra.com.
[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

with a quantitative approach. The search method is data collection. A structured questionnaire was elaborated and applied. The process of managing people in Jaboticabal family businesses leaves to be desired in some systems: T&D (lack of interpersonal training, performance evaluation, merit promotion), Benefits, Labor Litigation, Social Assistance and Labor Relations. The well-evaluated management processes are the offer of training to improve processes, products and services, the well-evaluated systems are: DP, General Services, Hygiene and Occupational Safety. The result indicates that the majority of employees are satisfied with the policies adopted in HR

Keywords: Family business. People Management. Benefits. Training.

Data de submissão do artigo: 15/09/2020.
Data de aprovação do artigo: 07/11/2020.
DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.139

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 diretos 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. 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 (CAMFIELD *et al.*, 2010).

As empresas familiares têm a necessidade de profissionalizar sua gestão de pessoas (CAMFIELD, 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, 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 nos sistemas de RH: sistema benefícios e sistema treinamento e desenvolvimento e outros sistemas (Departamento de Pessoal, Higiene e Segurança do Trabalho, Serviços Gerais, Contencioso Trabalhista, Assistência Social, Relações Trabalhista).

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*., 2010). 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. A 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 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) pode ser definida como:	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	Práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerir, tais como contratação, treinamento, avaliação, remuneração e oferecer um ambiente bom e seguro aos funcionários (DESSLER, 2003).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização, para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

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 sistemas de RHs citados no Quadro 2 (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Quadro 2 - Sistemas de ARH ou gestão de pessoas

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 principal é o sistema de Benefícios, sistema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e outros sistemas (Departamento de Pessoal, Higiene e Segurança do Trabalho, Serviços Gerais, Contencioso Trabalhista, Assistência Social, Relações Trabalhista).

2.1 Benefícios

O sistema de benefícios está na empresa para atender os dois lados, o da organização e o do indivíduo conforme Lodi (1998 *apud* MACCARI *et al.*, 2006) e Bernhoeft (1989 *apud* MACCARI *et al.*, 2006). Ao garantir o atendimento das necessidades básicas dos colaboradores a organização garante a manutenção dos baixos índices de rotatividade e ausências e boa qualidade de vida dos funcionários (MARRAS, 2001, p. 137).

Os principais benefícios praticados no Brasil são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Benefícios na gestão de pessoas no Brasil

Aluguel de casa.
Ambulatório na empresa: existência de local para atendimento de emergência.
Assistência jurídica.
Assistência médico-hospitalar e odontológica: pagamento integral ou parcial para o profissional e dependentes.
Automóvel: É a concessão de veículo sob a forma de *leasing,* aluguel, frota ou compra pela empresa. As empresas que concedem este benefício responsabilizam-se pelas despesas com manutenção, seguro e impostos.
Auxílio-ótica: É o pagamento integral ou parcial de compra de lentes e/ou armação.
Auxílio-alimentação: Relaciona-se à concessão de cesta básica ou tíquete-alimentação aos funcionários.
Auxílio-doença: complementação, parcial ou integral do salário, em caso de afastamento por doença.
Auxílio-educação: Pagamento parcial ou integral de cursos de ensino fundamental, médio, técnico, superior ou pós-graduação para o funcionário.
Auxílio-farmácia: Descontos ou reembolsos dos gastos com a aquisição de medicamentos com receita médica.
Auxílio-refeição: Reembolso de despesas com refeição, por convênios específicos, refeitório ou comprovantes.
Check-up: Pagamento integral ou parcial do exame médico periódico e completo.
Combustível: reembolso parcial ou total de combustível para o automóvel particular ou da empresa.
Complementação de gratificação de férias: Representa quanto, em percentual, a empresa paga como complementação de gratificação de férias a seus empregados, além do que é exigido pela CLT.
Compra facilitada de produtos ou serviços: da própria empresa ou de terceiros.
Cooperativas: Cooperativas de consumo ou de crédito, por exemplo.
Creche: Da própria empresa, conveniada ou reembolso, subsidiada total ou parcialmente pela empresa.
Empréstimos: Concessão de empréstimos pessoais, nos quais os valores são estabelecidos em função do salário.
Estacionamento.
Financiamentos: Concessão de financiamentos para a aquisição de casa própria, automóvel ou outros bens.
Idiomas: Pagamento parcial ou integral de cursos de línguas, dentro da empresa ou por escolas especializadas.
Instrução de filhos: Pagamento integral ou parcial de despesas com educação de filhos dos funcionários.
Lazer: Estrutura oferecida para ser usufruída durante o tempo livre dos empregados e seus dependentes, geralmente sob a forma de clube de campo, grêmio recreativo, academia de ginástica e colônia de férias.
Previdência complementar: Este benefício complementa a remuneração do funcionário em sua aposentadoria.
Seguros diversos: seguro de vida em grupo, seguro do automóvel, seguro residencial etc.

Fonte: Filho (2004)

2.2 Sistema de treinamento e desenvolvimento (T&D)

O sistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) existe, para que, depois de recrutar e contratar os funcionários, o passo seguinte é orientá-los e treiná-los, o que consiste em transmitir-lhes as informações e as habilidades necessárias para realizar com sucesso o seu novo trabalho (DESSLER, 2003).

Treinamento é como um "processo de assimilação cultural a curto prazo" (MARRAS, 2001, p.145) que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Para o T&D tem como objetivo "a formação profissional, a especialização, a reciclagem, o aumento da produtividade e da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional" (MARRAS, 2001, p.146).

O treinamento vale-se de indicadores que servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamento ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes, tais como: expansão da empresa e admissão de novos empregados, mudança de métodos e processos de trabalho, expansão dos serviços, modernização, produção e comercialização de novos produtos, qualidade inadequada da produção, baixa produtividade, comunicações defeituosas, relações deficientes entre o pessoal etc. (CHIAVENATO, 1989).

O processo de treinamento é dividido em quatro etapas e apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Quatro etapas do processo de treinamento

ETAPAS	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO
Diagnóstico	Levantamento e análise dão subsídio ao plano de treinamento (quem deve ser treinando e o que deve ser aprendido). A área de T&D faz a primeira análise comparativa entre o perfil atual dos trabalhadores e as exigências organizacionais através de questionários, entrevistas, aplicação de testes, observação *in loco* de trabalhos sendo realizados.
Planejamento e a programação	São o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem a sociedade. Cabe ao planejamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. A programação consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme planejado.
Execução do treinamento	É a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Deve ter duas preocupações com a execução dos módulos de treinamento: qualidade da aplicação e eficiência dos resultados.
Avaliação do treinamento	É aferir os resultados conseguidos por comparar àquilo que foi planejado e esperado.

Fonte: (MARRAS, 2001)

Após o planejamento e identificadas as necessidades de treinamento em função das estratégias do negócio, para Hanashiro *et al.* (2007, p. 264) torna-se necessário estabelecer quais serão os métodos e técnicas de treinamento utilizados pela organização (Quadro 5).

Quadro 5 - Métodos e técnicas de treinamento que serão utilizados pela organização

Prático	Aprendizagem metódica do trabalho; rodízio de funções; estágio em um ou mais postos.
Conceitual	Exposição oral por um preletor; debate; instruções programadas; painel de discussões; simpósio; educação à distância; teleconferência.
Simulação	Jogos de empresas; estudo de casos.
Comportamental	Aconselhamento psicológico; psicodrama; grupos T; socioanálise; dinânima de grupo.

Fonte: Hanashiro *et al.* (2007, p.264)

Todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos.

Desenvolvimento é "o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização." (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338). O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. Para Hanashiro *et al.* (2007, p.260) por desenvolvimento entende-se "a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes". Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

2.3 Sistema de Avaliação de Desempenho (AD)

O indivíduo é "levado a criar uma necessidade de obter resultados constantes, incitado pela organização que lhe oportuniza ser reconhecido, seja pela promoção ou por um salário melhor." Gaulejac (2007 *apud* ZAGONEL *et al*., 2012, p.8). Assim, de acordo com Zagonel (2008), o desempenho é conceituado como medida dos resultados obtidos por um indivíduo, uma equipe, uma organização ou um processo. Cabe a cada indivíduo dar provas de sua utilidade, de sua produtividade e de sua rentabilidade e, portanto, demonstrar que ele sabe manter seu lugar (DESSLER, 2003, p.172).

> A utilização do instrumento de avaliação de desempenho tem as utilidades: identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição nos resultados da empresa; fornecer *feedback* aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. Há diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações destacam-se os seguintes: escalas gráficas, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada e 360 graus (MARRAS, 2001, p.172).

Os outros sistemas de gestão de pessoas são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Outros sistemas de gestão de pessoas

SISTEMAS	DESCRIÇÃO DE OUTROS SISTEMAS
Departamento Pessoal (DP)	Deu origem à atual administração de RH. O objetivo do DP é efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. Entre as funções do DP: admissões, demissões, registros legais em controles diversos, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento, normas disciplinares.
Higiene e Segurança do Trabalho	É a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho dos colaboradores da empresa, atuando tanto na área da prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde dos trabalhadores. No Brasil, a segurança no trabalho é regida pela própria CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e por normas regulamentadoras (NRs) (DESSLER, 2003).
Serviços Gerais	Corresponde ao conjunto de serviços prestados pela área de RH bastante diversificados, tais como: segurança patrimonial, brigada de incêndio, administração do restaurante da empresa, ambulatório médico, posto bancário e as cantinas. Esses serviços oferecem um desafio, pois para a alta administração são como geradores de despesas, mas têm uma importância básica junto aos trabalhadores por prestar-lhes serviços essenciais ao dia a dia.
Contencioso Trabalhista	É a área que trata dos processos trabalhistas movidos pelos empregados contra a empresa. Os processos são acompanhados, montados e defendidos por advogados e a admin. de RH.
Assistência	O sistema de Assistência Social é a área que a administração de RH mantém, nas

Social	organizações, operacionalizada por assistentes sociais que executam programas de atendimento aos empregados da empresa, em situações ou momentos de necessidade.
Relações Trabalhistas	É a área que responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa em questões e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho, e no correto cumprimento e interpretação de normas legais ligadas a esses cenários (CLT, leis complementares, acórdãos, convenções coletivas de trabalho, acordos coletivos).

Fonte: adaptado de Marras (2001) e Dessler(2003)

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 tais 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 com exatidão ou 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 no Quadro 7, e o foco nos sistemas Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e outros.

Quadro 7 - Estrutura do questionário desenvolvido

VARIÁVEIS DE PESQUISA	ASPECTOS ABORDADOS E MEDIDAS
Caracterização da amostra	Gênero; Idade; Estado civil; Escolaridade; Cargo ocupado na empresa; Tempo de casa.
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	Eficácia do treinamento oferecido; Frequência de oferta de treinamento; Objetivos dos treinamentos ofertados; Motivos para oferta de treinamento pela empresa. Métodos de treinamento utilizados; Ações para o desenvolvimento dos funcionários.
Avaliação de desempenho	Instrumentos de avaliação de desempenho utilizados; Motivos para realização de avaliação de desempenho; Estruturação da avaliação de desempenho
Departamento pessoal	Responsabilidades; Estruturação do processo de admissão/demissão
Existência de outros sistemas de RH	Serviços gerais; Contencioso; Assistência social; Relações trabalhistas; Higiene e segurança do trabalho
Nível de satisfação do funcionário quanto aos processos de RH	Treinamento; Desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Benefícios; Promoção por mérito; Departamento pessoal; Outros sistemas
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

O resultado da caracterização da amostra é mostrado no Quadro 8. Responderam o questionário 300 funcionários de empresas familiares do agronegócio.

Quadro 8 - Caracterização da amostra composta por 300 funcionários de empresas familiares

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 ocupa 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).

A faixa de idade 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.

4.1 Benefícios

A Tabela 1 apresenta os benefícios oferecidos nas empresas dos funcionários entrevistados. Observa-se que os benefícios mais oferecidos nas empresas familiares de Jaboticabal-SP são o estacionamento, auxílio refeição, ambulatório, lazer e assistência médico-hospitalar-odontológica. Visto a vasta gama de opções de benefícios que uma empresa pode oferecer, as empresas estão deixando a desejar neste sistema de RH.

Os benefícios estão na empresa para atender os dois lados, o da organização e o do indivíduo conforme Lodi (1998 *apud* MACCARI *et al.*, 2006) e Bernhoeft (1989 *apud* MACCARI *et al.*, 2006). Ao garantir o atendimento das necessidades básicas dos colaboradores a organização garante a manutenção dos baixos índices de rotatividade e ausências, e boa qualidade de vida dos funcionários,

As características de empresas familiares compreendem a lealdade aos empregados; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; exigência de dedicação e expectativa de alta fidelidade, essas empresas poderiam oferecer mais e melhores benefícios para os seus funcionários e assim garantirão com maior facilidade tudo o que desejam de dedicação por parte deles e comprovaria sua teórica lealdade e laços fortes para com eles. O atendimento das necessidades dos indivíduos parte do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários, ao mesmo tempo que carrega um tom de paternalismo.

Apesar dos benefícios serem poucos e isso ser um fator limitante, e as empresas em questão serem familiares, isso torna um fator facilitador para a melhora nos benefícios, já que está em sua essência à lealdade aos empregados e sua consequente fidelidade.

Tabela 1 - Benefícios oferecidos pelas empresas familiares de agronegócio da região de Jaboticabal-SP

BENEFÍCIOS	% ENCONTRADA	BENEFÍCIOS	% ENCONTRADA
Aluguel de casa	0%	Compl. Gratificação de Férias	1%
Ambulatório	**13%**	compra facilitada produtos	2%
Assistência Jurídica	0%	Cooperativas	7%
Assist. Med. Hosp. Odon.	**10%**	Creche	0%
Automóvel	2%	Empréstimos	0%
Auxílio ótica	2%	**Estacionamento**	**20%**
Auxílio Alimentação	6%	Financiamentos	2%
Auxílio doença	4%	Idiomas	1%

Auxílio educação	1%	Instrução de filhos	0%
Auxílio farmácia	4%	**Lazer**	**10%**
Auxílio refeição	**15%**	Previdência complementar	4%
Check-up	2%	Seguros diversos	3%
Combustível	6%	Outros	0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4.2 Treinamento

Sobre o treinamento fornecido pela empresa, a afirmação os resultados mostram que 40% dos entrevistados o treinamento é mediano, para 26% poderia ser melhor e 22% é eficaz.

Nota-se que 33% dos entrevistados responderam que quanto à frequência do treinamento é oferecido esporadicamente, 20% semestralmente e 16% apenas quando é contratado.

O treinamento objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Portanto, deve haver um planejamento para a execução do treinamento, observando que a orientação dos funcionários é essencial, então, o treinamento tem que se tornar algo comum na rotina nas empresas. Os objetivos das empresas ao ofertar o treinamento estão mais focados no bem da própria empresa do que no funcionário, visto que para o aumento da produção e da qualidade dos produtos/serviços os entrevistados avaliaram como um objetivo verdadeiro, para incentivo motivacional avaliarem como afirmação falsa, assim como a especialização e a formação profissional.

Os treinamentos são oferecidos quando existe algum problema na produção ou quando a empresa deseja uma maior qualidade e melhor produtividade. Já para corrigir problemas de pessoal, como comunicações defeituosas ou relações deficientes, o treinamento não é comum. Quanto aos métodos de treinamento que as empresas utilizam, 51% dos entrevistados disseram que o treinamento é realizado no trabalho, ou seja, consiste em transmitir os conhecimentos necessários para o profissional já no local em que executará suas tarefas.

A Tabela 2 mostra que o desenvolvimento dos funcionários não é uma preocupação dessas empresas. Isso pressupõe a falta de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros e a capacitação do empregado para alcançar novas posições.

Tabela 2 - A empresa familiar do agronegócio apresenta ações para o desenvolvimento dos funcionários

NOTAS	1	2	3	4	5
%	10%	**25%**	**40%**	14%	11%

Legenda: da nota 1 discordo totalmente até nota 5 concordo totalmente
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Uma característica das empresas familiares é que elas são imediatistas, o que impede qualquer forma de planejamento. Isso explicaria o fato de não darem tanta importância ao treinamento. Um fator facilitador é que oferecem o treinamento para a melhora dos processos, produtos e serviços. O fator limitante é a falta de ações para o desenvolvimento dos funcionários e treinamento para melhorar suas relações pessoais.

Quadro 9 - Sistema treinamento e desenvolvimento (T&D)

O treinamento que a empresa oferece transmite as informações	1 discordo totalmente até 5 concordo totalmente. 1) 1% discordo totalmente, 2) 26%,

e desenvolve as habilidades necessárias para realizar com sucesso o seu trabalho.	**3) 40%,** **4) 22%,** **5) 11%** concordo totalmente
Com que frequência o treinamento é oferecido?	0% semanal, 0% a cada 15 dias, 16% mensal; 20% semestral, 15% anual, 16% contratado, **33% esporadicamente**; 0% nunca, 0% outros.
A empresa oferece o treinamento com os seguintes objetivos.	Formação profissional: 1) 2%, 2) 29%, **3) 30%,** 4) 26%, 5) 10%, 3% não sei. Especialização: 1) 10%, **2) 30%, 3) 37%,** 4) 10%, 5) 8%, 5% não sei. Reciclagem: 1) 10%, **2) 24%, 3) 32%,** 4) 21%, 5) 9%, 4% não sei. Aumento da produção e da qualidade: 1) 5%, 2) 10%, **3) 30%, 4) 30%,** 5) 20%, 5% não sei. Incentivo motivacional: 1) 23%, **2) 35%, 3) 22%,** 4) 10%, 5) 5%, 5% não sei. Otimização pessoal e organizacional: 1) 20%, **2) 30%, 3) 25%,** 4) 10%, 5) 10%, 5% não sei. Afirmação de 1) totalmente falsa até 5) totalmente verdadeira
O treinamento é oferecido pela empresa quando	Expansão e admissão 1) 5%, 2) 5%, **3) 35%, 4) 30%,** 5) 20%, Não sei 5%. Mudança de métodos 1) 10%, 2) 5%, 3) 10%, **4) 50%, 5) 20%,** Não sei 5%. Expansão dos serviços 1) 5%, 2) 15%, 3) 15%, **4) 40%, 5) 20%,** Não sei 5%. Modernização 1) 5%, 2) 5%, **3) 30%, 4) 30%,** 5) 25%, Não sei 5%. Produção novos produtos 1) 0%, 2) 15%, 3) 20%, **4) 35%, 5) 25%,** Não sei 5%. Qualidade inadequada 1) 5%, 2) 15%, **3) 35%, 4) 25%,** 5) 10%, Não sei 10%. Baixa produtividade 1) 5%, **2) 20%, 3) 45%,** 4) 15%, 5) 10%, Não sei 5%. Comunicações defeituosas 1) 20%, **2) 27%, 3) 28%,** 4) 10%, 5) 10%, Não sei 5%. Relações deficientes 1) 20%, **2) 35%, 3) 30%,** 4) 10%, 5) 5%, 0% Não sei. Afirmação de 1) totalmente falsa até 5) totalmente verdadeira.
Quais os métodos de treinamento que a empresa utiliza?	51% realizado no trabalho.
A empresa apresenta ações para o desenvolvimento do funcionário	1) 10%, **2) 25%, 3) 40%,** 4) 14%, 5) 11%. Afirmação de 1) totalmente falsa até 5) totalmente verdadeira

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Tabela 3 - As responsabilidades do sistema de departamento pessoal (DP)

RESPONSABILIDADES/NOTAS	1	2	3	4	5	NÃO SEI
Admissão de novos empregados	0%	0%	10%	20%	**70%**	0%
Demissões	0%	5%	10%	15%	**70%**	0%
Registros legais em controles diversos	5%	10%	5%	5%	**75%**	0%
Aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias	5%	15%	5%	10%	**60%**	5%
Folha de pagamento	0%	10%	0%	0%	**90%**	0%
Normas disciplinares	10%	15%	20%	15%	**40%**	0%

Legenda: Afirmação com a pontuação 1 totalmente falsa até a pontuação 5 totalmente verdadeira
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Tabela 4 - Outros sistemas de ARH ou gestão de pessoas de empresas familiares do agronegócio

OUTROS SISTEMAS/NOTAS	1	2	3	4	5	NÃO SEI
Serviços Gerais	10%	15%	**33%**	**24%**	15%	3%
Contencioso trabalhista	12%	**40%**	20%	10%	8%	10%
Assistência social	**50%**	5%	25%	5%	15%	0%
Relações trabalhistas	15%	**28%**	**24%**	18%	10%	5%
Higiene e segurança do trabalho	10%	10%	15%	**35%**	**25%**	5%

Legenda: Sistemas**:** Nota 1 é inexistente até Nota 5 é extremamente presente
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Tabela 5 - Avalie o seu nível de satisfação quanto aos seguintes processos da empresa onde você trabalha

SISTEMAS/NOTAS	1	2	3	4	5	NÃO SEI
Treinamento	5%	**31%**	**28%**	16%	15%	5%
Desenvolvimento	21%	**44%**	**27%**	5%	3%	0%
Avaliação de desempenho	**35%**	15%	30%	10%	10%	0%
Benefícios	**20%**	**35%**	**20%**	15%	10%	0%
Remuneração variável	**35%**	**15%**	20%	20%	5%	5%
Promoção por mérito	**25%**	**43%**	15%	12%	5%	0%
Promoção no cargo	20%	10%	**40%**	**25%**	0%	5%
Sistema de DP	10%	15%	**30%**	**25%**	20%	0%
Outros sistemas	0%	**50%**	15%	20%	5%	10%

Legenda: Grau de satisfação de 1 totalmente insatisfeito até o grau 5 totalmente satisfeito
Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quadro 10 - Nível geral de satisfação dos funcionários em relação às políticas de RH

Nível geral de satisfação dos funcionários em relação às políticas de RH	**45% satisfeitos** e 35% insatisfeitos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

5 CONCLUSÃO

Empresas familiares têm características únicas e são ambientes férteis para proliferação de problemas, principalmente ligado a pessoas, e devido a sua informalidade excessiva, favorecimento de parentes, seu imediatismo que leva a uma falta de planejamento e resistência a mudanças, como por exemplo, a modernização. Ainda assim, as empresas familiares não deixam de ter grande importância econômica e social.

O processo de gestão de pessoas nas empresas familiares de Jaboticabal deixa a desejar em alguns sistemas como Treinamento e Desenvolvimento, Contencioso Trabalhista, Assistência Social e Relações Trabalhistas.

A gestão de pessoas é executada de forma simples e poucas empresas fazem aquilo que realmente é esperado por uma administração de RHs para serem consideradas eficientes. De acordo com os funcionários, o sistema Departamento de Pessoal (DP) cumpre suas responsabilidades de admissão, demissão, registros legais e controles diversos, aplicação e manutenção de leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento e normas disciplinares. Também cumpre as suas funções Serviços Gerais e Higiene e Segurança do Trabalho.

Verifica-se que há satisfação dos funcionários de empresas familiares pelo sistema Promoção por Cargo e sistema de DP. Pode-se dizer pelos resultados encontrados que há um nível de insatisfação aos sistemas: Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Benefícios e remuneração variável.

As empresas familiares têm como características 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 assim gerar uma vantagem competitiva é necessário que esse tipo de organização se profissionalize, diminuindo assim os problemas intrínsecos a elas, dando mérito aos seus funcionários, investindo neles e oferecendo igual oportunidade, tendo como resultado um crescimento sólido.

De forma geral, os empregados das empresas familiares de agronegócio de Jaboticabal estão satisfeitos em relação às políticas de RH adotadas.

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, considera-se sugerir a realização de estudos posteriores capazes de investigar mais a fundo as organizações familiares, uma vez que se trata de um tema muito recente e ainda pouco explorado no meio acadêmico. Além disso, é necessário que haja também um envolvimento dos estudiosos e profissionais da área para que este conceito seja fundamentado.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

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**: Edição 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.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista, e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GONÇALVES, J. R. S. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**. v.7, n.1, p.7-12. Jan./Mar. 2000.

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.

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 aplic. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

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.

ZAGONEL, A. G.; FERRAZ, D. L. S.; SOBOLL, L. A. P. Seleção, treinamento e avaliação: As práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores. In: **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.