

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Laura Tonon Zuanazzi**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo no setor de engenharia civil em Porto  
Alegre**

**Porto Alegre**

**2013**

**Laura Tonon Zuanazzi**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo no setor de engenharia civil em Porto  
Alegre**

**Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação apresentado ao Departamento  
de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Cláudia Simone Antonello**

**Porto Alegre**

**2013**

**Laura Tonon Zuanazzi**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES: um estudo no setor de engenharia civil em Porto  
Alegre**

**Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação apresentado ao Departamento  
de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Cláudia Simone Antonello**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

**“Pra ser todo, sê inteiro, nada teu  
exagero ou exclui. Sê tu em cada coisa,  
põe o quanto és no mínimo que fazes”.**

Fernando Pessoa

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico esse diploma primeiramente à minha mãe, suporte imprescindível para todas as conquistas da minha vida. Meu espelho, minha força, meu orgulho e motivo pelo qual busco sempre a superação. Agradeço ao meu pai pelo carinho constante, por ser meu herói e por, independente da distância, estar sempre comigo de coração. Agradeço ao meu padrasto, por me acolher como filha e me proporcionar o amor de um pai biológico.

Agradeço ao meu irmão pelos conselhos sábios, pelo exemplo de pessoa e pelo amor incondicional. À minha cunhada pela amizade e por me proporcionar o melhor presente do mundo: a minha sobrinha Helena.

Dedico esse diploma também ao meu namorado, que acompanhou os anos de faculdade comigo, escutando angústias, reclamações e desesperos. Nesse e em infinitos universos a minha felicidade existe ao lado dele.

Agradeço à minha orientadora Claudia Antonello, pelo auxílio, paciência, dedicação e conhecimento. Esse trabalho apenas tornou-se possível a partir desse apoio.

Hoje tenho a consciência do quanto esse diploma é valioso e como sou privilegiada por estar me formando na UFRGS. Por esse motivo, agradeço imensamente à Universidade Federal do Rio grande do Sul e à Escola de Administração, componentes essenciais na composição da minha formação.

## RESUMO

O contexto do mercado atual, economicamente competitivo, exige das organizações serviços e produtos diferenciados e de alta qualidade. Estudos comprovam que esse sucesso pode apenas ser alcançado através do desenvolvimento do bem mais valioso das empresas: o capital humano. Ainda que grandes organizações já estejam atentando-se a esse aspecto, torna-se necessário também às pequenas empresas e às pequenas empresas familiares a criação de um planejamento de gestão de pessoas estruturado e eficaz. Por haver pouca literatura sobre gestão de pessoas em pequenas empresas familiares, o presente estudo objetivou ater-se a pesquisar cinco organizações de dito perfil, utilizando-se de uma pesquisa exploratória qualitativa a fim de identificar as práticas de gestão de pessoas realizadas pelas mesmas, bem como quais as principais facilidades e dificuldades encontradas pelos proprietários na execução destas ações. Realizou-se ainda a aplicação de um questionário com 80 profissionais atuantes em pequenas empresas familiares a fim de aprimorar e complementar os resultados obtidos. As respostas ressaltam que as pequenas empresas familiares pesquisadas não apresentam processos de gestão de pessoas estruturados e formalizados. Ainda, evidencia-se que a maior dificuldade encontrada nessas empresas é a de avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Os proprietários ressaltam que nunca foram instruídos para essas atividades e que não dispõem de indicadores 100% confiáveis. Por parte dos funcionários foi ressaltada a satisfação dos mesmos em relação ao aspecto familiar das empresas, que os faz sentir como parte das famílias proprietárias. Como fator negativo destacado pelos colaboradores, destacam-se as diversas práticas informais norteadas pelos proprietários, possibilitando aos funcionários constatarem que os processos são conduzidos mais por intimidade do que por meritocracia. Por fim foram realizadas sugestões de melhorias às empresas participantes do estudo a fim de auxiliá-las a aprimorar a gestão de seus capitais humanos e torná-las ainda mais prósperas e rentáveis.

**Palavras-chave:** recursos humanos; pequenas empresas familiares; gestão de pessoas; avaliação de desempenho.

## ABSTRACT

The context of the current market, economically competitive, requires that organizations differentiate their products and services. Studies show that success can only be achieved by developing the most valuable asset of the companies: the human capital. While large organizations are already paying attention to this aspect, it is also necessary that small companies and small family companies have in mind the importance of creating a plan for manage their employees in a structured and effective way. Because of the little literature about human resources in small family companies, this paper aimed to study five organizations with those characteristics, using a qualitative exploratory research to identify their current HR practices, and also to verify what are the main difficulties encountered by owners when implementing these actions. In order to complement the study questionnaire were applied in 80 professionals that work in small family businesses. The results showed that the small family businesses researched did not have structured people management processes. Still, it is evident that the biggest difficulty in these companies is to evaluate the performance of its employees. The owners stress that they were never instructed to develop these activities and that the metrics inside the company are not 100% reliable. By the employees was emphasized their satisfaction over the family aspect of the business, which makes them sometimes feel like part of the families. The negative point said by the employees, were about the informal HR practices inside the company, making them sometimes believe that processes are conducted more by intimacy than meritocracy. In the end were made some suggestions in order to help the researched companies to improve their HR practices and make them even more successful and profitable.

**Key words:** human resources; small and familiarly business; people management; people evaluation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados e faturamento.....	25
Quadro 2 – Especificidades das pequenas empresas.....	27
Quadro 3 – Desenho de pesquisa.....	32
Quadro 4 - As macro e micro categorias das 5 empresas avaliadas.....	38

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de competências.....	19
Figura 2 – Planejamento do quadro de pessoal.....	20
Figura 3 - Interação do plano de treinamento com as áreas de RH.....	24
Figura 4 - O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	29
Figura 5 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	31

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS: DOS PRIMÓRDIOS À ATUALIDADE .....	14
2.1.1:	Recrutamento e Seleção .....	16
2.1.2:	Cargos, Remuneração e Benefícios.....	20
2.1.3:	Departamento de Pessoal.....	22
2.1.4:	Treinamento e Desenvolvimento .....	22
2.1.5:	Gestão e Avaliação de Desempenho .....	24
2.1.6	Segurança e Saúde no trabalho e Relação Sindical.....	25
2.3	O FATOR FAMILIAR.....	28
2.3.1	O modelo de 3 círculos da empresa familiar .....	29
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.1.1	Etapa exploratória qualitativa.....	32
3.1.2	Etapa quantitativa descritiva .....	33
3.2	ESTRATÉGIA PARA COLETA DE DADOS .....	33
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	34
3.4	ESTRATÉGIA PARA A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	36
5.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1	PROCESSO DE R&S.....	38
4.2	PROCESSO DE T&D .....	43
4.3	PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	47
4.3	PROCESSO DE AVALIAÇÃO .....	51
4.4	FATOR FAMILIAR.....	53
4.5	SATISFAÇÃO GERAL COM O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	58
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas totalizam 95% do total de empresas registradas no Brasil (SEBRAE, 2010), representando um papel expressivo na economia do país. A principal dificuldade identificada é a de como gerenciar as empresas que apresentam esse perfil, e, principalmente, como conciliar o fator empresa de pequeno porte com a peculiaridade da empresa familiar.

Welsh (1981) descreve que por muitos anos identificou-se que as pequenas empresas deveriam ser geridas como as grandes organizações, visto que aquela seria semelhante à grande empresa, porém em menor escala. Entretanto, com o passar dos anos foi-se observando que as empresas de menor porte não conseguem incorporar todas as práticas das grandes empresas, visto que não possuem a estrutura necessária para tanto.

A criação de muitas destas pequenas empresas ocorre por iniciativas familiares que são gerenciadas por membros de uma mesma família. O fator familiar pode, em alguns casos, beneficiar a empresa pela proximidade e identificação existente entre os sócios. Entretanto, muitos casos apresentam fracasso justamente por complicações na sociedade, sendo que uma das causas é a dificuldade em estabelecerem a separação entre situações pessoais e profissionais. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2009, verificou-se que apenas 30% das organizações familiares são repassadas à segunda geração da família e este número reduz-se a 5% quando se analisa a terceira geração.

Essa dificuldade poder ser interpretada a partir da forma como se operam as pequenas empresas familiares. Na maioria das vezes, a gestão ocorre de forma pouco formalizada, levando a um uso ineficiente de recursos escassos, não somente financeiros, mas principalmente das pessoas, que representam valores inestimáveis dentro das pequenas empresas. O interesse desta pesquisadora pela gestão de pessoas em pequenas empresas de caráter familiar se deve ao fato de sua família ser proprietária da CCB Engenharia.

Lerner (apud Moreira Jr. e De Bortoli Neto, 2007, p. 11) ressalta que as empresas familiares apresentam “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”. Afinal de contas, os papéis dentro da empresa podem tomar conotações diferentes e até certo

ponto confusas quando uma reunião de diretoria ou assembleia de acionistas é realizada entre pais e filhos, entre irmãos e parentes de qualquer grau. (Gersick et. al., 2006).

Whitside e Brown (1991) defendem que fortes evidências separam as características de empresas familiares das não familiares. Ressalta-se que o envolvimento da diretoria da empresa com a família eleva o nível de complexidade de seu gerenciamento. Segundo Lodi (1984), superados os desafios familiares e se colocada numa base profissional sólida, a empresa familiar pode ser muito eficaz visto que se inclui no gerenciamento do negócio os princípios comerciais, conhecimento de mercado, do produto e de gestão. Para que a relação entre as partes se dê de forma estruturada e benéfica para os resultados da empresa é necessário desenvolver uma estratégia de gerenciamento de Recursos Humanos.

Dita estratégia deve levar em consideração alguns fatores típicos da pequena empresa para que possa ser aplicada com sucesso. Como afirma Longnecker (1997) o pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento de recursos humanos, evidenciando o ambiente e o clima organizacional como responsáveis por criar laços e favorecer o surgimento de oportunidades diferentes desenvolvendo e fortalecendo relacionamentos entre empregados.

A partir desta compreensão o empresário poderá visualizar que para implementar um RH ativo, deverá apoiar a empresa na transição de um RH exclusivo de administração de pessoal (administração de folha de pagamento, admissão e demissão) para um RH estratégico, focado em selecionar, desenvolver e reter profissionais. Em tempos de maior competitividade, se faz necessário entender que o crescimento de qualquer empresa, antes de passar por máquinas, métodos, estruturas, processos e produtos, passa pelas pessoas que nelas trabalham. (CHIAVENATO, 1994)

O cenário organizacional atual, globalizado e competitivo, exige das empresas, cada vez mais, forte flexibilidade para atender aos clientes que fazem parte deste mercado. As organizações de maior porte, em função de sua capacidade em obter informações do mercado e por atenderem geralmente vários segmentos, possuem vantagens diferenciais competitivas, que facilitam esta flexibilização.

Identificar quais as melhores práticas no processo de elaboração de uma estratégia de Recursos Humanos para empresas familiares proporciona a estas

organizações gerir seus recursos de forma a proporcionar a continuidade das empresas com a troca de gerências.

O cenário organizacional atual, globalizado e competitivo, exige das empresas, cada vez mais, forte flexibilidade para atender aos clientes que fazem parte deste mercado. As organizações de maior porte, em função de sua capacidade em obter informações do mercado e por atenderem geralmente vários segmentos, possuem vantagens diferenciais competitivas, que facilitam esta flexibilização.

Frente a esta problematização emergiu a seguinte questão de pesquisa: quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas e por pequenas empresas familiares do município de Porto Alegre? Para responder esta questão de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos.

O objetivo geral do presente trabalho consiste em:

Identificar e analisar quais as práticas de Recursos Humanos utilizadas por cinco pequenas empresas familiares do setor da construção civil no município de Porto Alegre.

Tendo como objetivos específicos:

- Identificar e descrever as práticas de gestão de pessoas utilizadas nas empresas pesquisadas.
- Identificar e analisar as facilidades e dificuldades dos proprietários no que tange à gestão de recursos humanos.
- Identificar e analisar a percepção dos funcionários acerca da estratégia e práticas de gestão de pessoas da empresa.
- Elaborar sugestões de melhoria caso seja identificada essa necessidade.

Identificar quais as melhores práticas no processo de elaboração de uma estratégia de Recursos Humanos para empresas familiares proporciona a estas organizações gerir seus recursos de forma a proporcionar a continuidade das empresas com a troca de gerências. A partir de entrevistas com profissionais que se enquadram neste cenário e de um estudo aprofundado de teorias sobre o assunto, podem-se desenvolver procedimentos indicados nesta implantação.

Este estudo busca aprimorar a escassa literatura relativa à gestão de pessoas em pequenas empresas familiares, visto que, os modelos teóricos hoje existentes, aprofundam o assunto em comportamentos observados nas grandes organizações, restando ao pequeno empresário tentar adaptar ditas práticas às suas realidades.

Além disso, subsidiar com seus resultados a empresa CCB Engenharia na implementação de sua estratégia de Recursos Humanos, que tem como objetivo principal, dar continuidade à empresa após a saída de seus fundadores.

O presente trabalho está estruturado nas seguintes etapas: o capítulo 1 justifica a importância do estudo e apresenta os objetivos gerais e específicos que nortearam a realização desta pesquisa; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico que está dividido em três grandes grupos: gestão de pessoas, pequenas empresas e empresas familiares; o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada, o perfil dos entrevistados, a estratégia para coleta de dados, a descrição das empresas participantes da pesquisa e as limitações do estudo; o capítulo 4 apresenta a análise dos resultados encontrados através estruturação de macro e micro categorias, juntamente com as análises quantitativas; o capítulo 6 apresenta as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: DOS PRIMÓRDIOS À ATUALIDADE

Chiavenato (1999) define gestão de pessoas como o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

O autor descreve seis principais pontos em que o departamento de Recursos Humanos pode auxiliar a organização no desenvolvimento de suas atividades. São estes:

1. Ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à empresa;
3. Treinar e motivar as pessoas para a empresa;
4. Proporcionar a satisfação dos funcionários da empresa;
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida do trabalho;
6. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Para entendermos como se dá a atuação do departamento de Recursos Humanos hoje, e ainda, por que motivo a área é organizada desta forma nas organizações, é necessário entender a transformação pela qual o setor vivenciou e ainda identificar os desafios e mudanças encontrados ao longo destes anos.

Segundo Wood (2005) a administração de Recursos Humanos pode ser enquadrada em seis períodos históricos, que determinaram as suas premissas e objetivos nas distintas fases:

- 1930: Período pré-jurídico-trabalhista: Ausência de legislação trabalhista, departamento de pessoal e gestão formal de pessoas.
- 1930-1950: Período burocrático: Inserção da legislação trabalhista – Criação do departamento de pessoal.
- 1950-1960: Período tecnicista: Expansão das indústrias – greves. Sistema de Recursos Humanos formado: Recrutamento e seleção, treinamento, programa de cargos e salários.
- 1960-1980: Período da abordagem sistêmica: Implantação dos cargos de gestores de Recursos Humanos.
- 1980-1990: Período relações industriais integradas: Alinhamento entre o departamento de pessoal, a organização e os funcionários.
- 1990: Reformas estruturais profundas: Migração da função do RH burocrático e operacional ao RH parceiro do negócio, focado em gestão de pessoas, gestão de talentos, seleção e retenção de talentos, clima organizacional e demais funções.

As etapas pelas quais passou o departamento de Recursos Humanos ao longo dos anos apresentam o aprimoramento que a área vem passando, com o objetivo de aproximar-se de seus clientes internos, unificando a estratégia da organização com a estratégia de gestão de pessoas. “As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado” afirma Lacombe (2005, pg. 24).

Atualmente, o departamento de Recursos Humanos, compreende, na maioria das grandes empresas, as seguintes funções: planejamento de pessoas e cargos; recrutamento e seleção; desenvolvimento/plano de carreira; departamento de pessoal: folha de pagamento, admissão, rescisão; remuneração e benefícios e consultoria interna.

A seguir será apresentado teorias relativas às práticas de RH e suas utilizações, dando maior foco em 3 processos: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários e Treinamento e Desenvolvimento, sendo estas as práticas de maior relevância na elaboração de um estrutura de recursos humanos para pequenas empresas.

### 2.1.1: Recrutamento e Seleção

No mundo competitivo de hoje, a escolha de pessoas certas nos lugares certos é vital para o funcionamento e o futuro da empresa. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não só contribuem para o funcionamento da empresa, como constituem em significativo potencial para futuras incursões da organização (CHIAVENATO, 2005, pg. 355).

Flippo (1961) define recrutamento como o processo pelo qual a empresa busca potenciais empregados, estimulando-os e encorajando-os a candidatarem-se às vagas. Para que este estímulo seja alcançado as empresas devem elaborar estratégias diferenciadas, que visem atrair os profissionais capacitados do mercado.

Uma empresa reconhecida como um bom lugar para se trabalhar terá maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos. No entanto, é sempre necessário planejar e organizar esforços para atrair estes novos talentos. (França, 2007, pg.30)

Marras (2009) aponta que o processo de recrutamento inicia-se a partir de uma necessidade interna de contratação de profissionais sinalizada pela organização. Esta necessidade pode ser ocasionada por dois principais motivos: Aumento de quadro de pessoal ou reposição de quadro de pessoal.

França (2007) divide a possibilidade de recrutamento em duas vertentes: recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno tem como premissa atrair profissionais que já fazem parte da organização. As principais vantagens destacadas são a de contratar quem já esteja adaptado à cultura da empresa, o baixo custo do processo, e ainda, a possibilidade de obter fácil acesso às avaliações do candidato em sua área atual de atuação. O recrutamento externo busca profissionais que não tenham vínculo empregatício com a empresa, tendo como vantagem a obtenção de um maior número de candidatos e ainda novos profissionais que possam inovar dentro da empresa.

Neste aspecto, Araújo (2006) cita quatro técnicas de recrutamento externo possíveis de utilização em processos de seleção de pessoal:

a) Apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa: é fácil imaginar a quantidade de pessoas que rodeiam umas as outras, e será partindo de

indicações das pessoas da organização que o recrutamento acontecerá. Porque muitas empresas pedem indicação de nomes para seus próprios funcionários? Porque é fácil admitir que o mesmo não vá sugerir um nome que tem competência duvidosa. Afinal, ninguém deseja o risco de má indicação.

b) Arquivos de candidatos que se apresentarem espontaneamente ou em outros recrutamentos: refere-se aos currículos de candidatos que já participaram do processo e não foram selecionados. As empresas criam um banco de dados com os currículos que são enviados e acabam utilizados tempos depois.

c) Anúncios em jornais, revistas, rádios etc.: esta técnica é a mais conhecida. Origina-se na área de marketing e baseia-se na premissa de conhecer o público alvo para saber em que meio deve-se intervir. Não adianta querer atrair executivos e operários da mesma forma, pois suas características são diferentes. O fato é que se deve adequar à procura de maneira cautelosa, sendo aconselhável a contratação de empresas especializadas, como agências de publicidade ou assessorias de recursos humanos.

d) Contatos com outras instituições, universidades, agremiações, cooperativas e/ou sindicatos, centros de integração empresa-escola etc.

Para definir a melhor opção de recrutamento é necessário levar em consideração qual o nível de qualificação do profissional que se procura. Caso a necessidade seja de profissionais com baixa qualificação, o processo de anúncios e terceirização do recrutamento para empresas terceirizadas torna-se muito atrativo. Entretanto, se as exigências forem maiores, com pré-requisitos específicos e alta qualificação, é recomendável que a empresa ou aborde profissionais já conhecidos do mercado, ou contrate especializadas no campo de atuação em questão (*headhunters*). (Fortuna et. al., 2006, pg. 171)

Davis (1992) afirma que a terceirização do processo de recrutamento e seleção para empresas especializadas é uma estratégia interessante e eficiente. O autor afirma que na área de recursos humanos, especialmente no processo de recrutamento e seleção de pessoal, os funcionários envolvidos nesta atividade dentro da empresa podem ser úteis em outras atribuições do setor. Para o autor, o

ideal seria que todo o trabalho de recrutamento e seleção fosse realizado por empresas especializadas. Uma consultoria externa deixaria tempo livre para o pessoal interno envolver-se em outras atividades, como, por exemplo, o treinamento e desenvolvimento dos profissionais, além de garantir que o processo de recrutamento e seleção alcance seu objetivo de maneira eficiente e eficaz uma vez que será promovido por profissionais treinados especificamente para desenvolver estas atividades.

Em entrevista prestada à revista Exame a diretora de Recursos Humanos da empresa Google na América Latina, Monica Santos, informa que 75% de suas posições são hoje fechadas com indicações de colaboradores. Monica informa que são os atuais colaboradores que conseguem identificar em seu círculo social quais os profissionais que possuem maior aderência à cultura Google e às exigências requisitadas pela empresa.

Na concepção de Chiavenato (2002), o recrutamento externo possui algumas vantagens, tais como:

- Traz sangue novo e experiências novas para a empresa: com o recrutamento externo, a empresa se mantém atualizada com o mercado externo e fica atualizada em relação ao que acontece nas outras empresas;

- Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de outras empresas: isto não significa que a empresa não faça investimentos nesta área, mas que ela possa usufruir de imediato os investimentos feitos pelos outros;

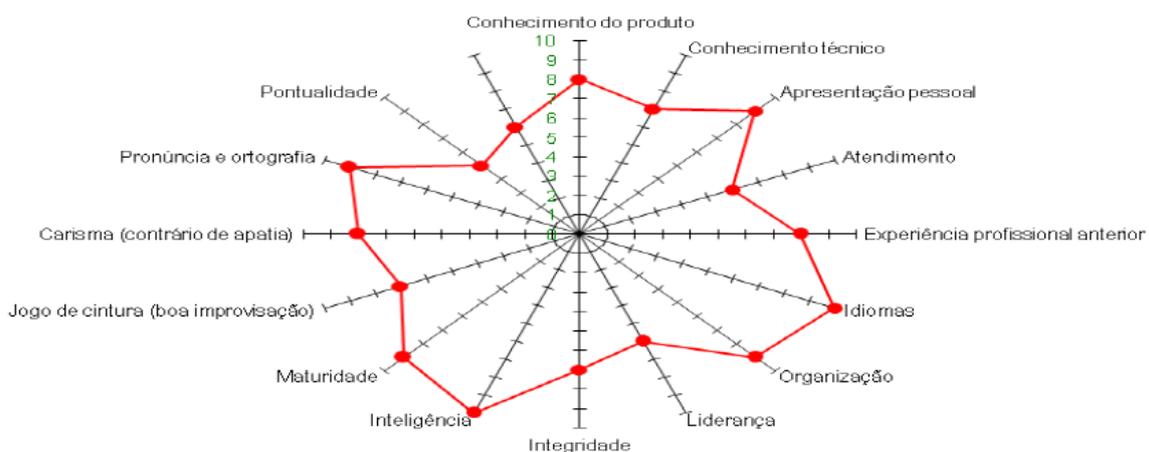
- Promove criatividade e inovação com ideias externas e sacode o status quo da empresa;

No entanto, o recrutamento externo é um processo mais demorado que o interno. O tempo despendido com a escolha das técnicas, atração dos candidatos, triagem inicial, encaminhamento para a seleção, exames médicos, documentação e admissão não é pouco. Além disso, apresenta custos mais altos e é menos confiável que o interno, em função de que os candidatos externos são desconhecidos em relação aos que já fazem parte da equipe de colaboradores da empresa (CHIAVENATO, 2002).

No momento em que a empresa passa a ser contatada por profissionais interessados nas oportunidades oferecidas, inicia-se o processo de seleção de pessoal. Santos (1973) define a seleção como o processo em que são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. É, a princípio, a escolha dos candidatos com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição.

Marras (2009) compara dois campos ao analisar um processo seletivo. Exigências do cargo e características do candidato. O objetivo é identificar se as características apresentadas pelos candidatos preenchem as solicitadas para a execução da função. Formalizando esta análise as empresas vêm realizando o perfil profissicográfico da vaga, especificando conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas, servindo como um guia no processo de escolha do candidato e garantindo que a necessidade da empresa esteja alinhada ao processo de seleção.

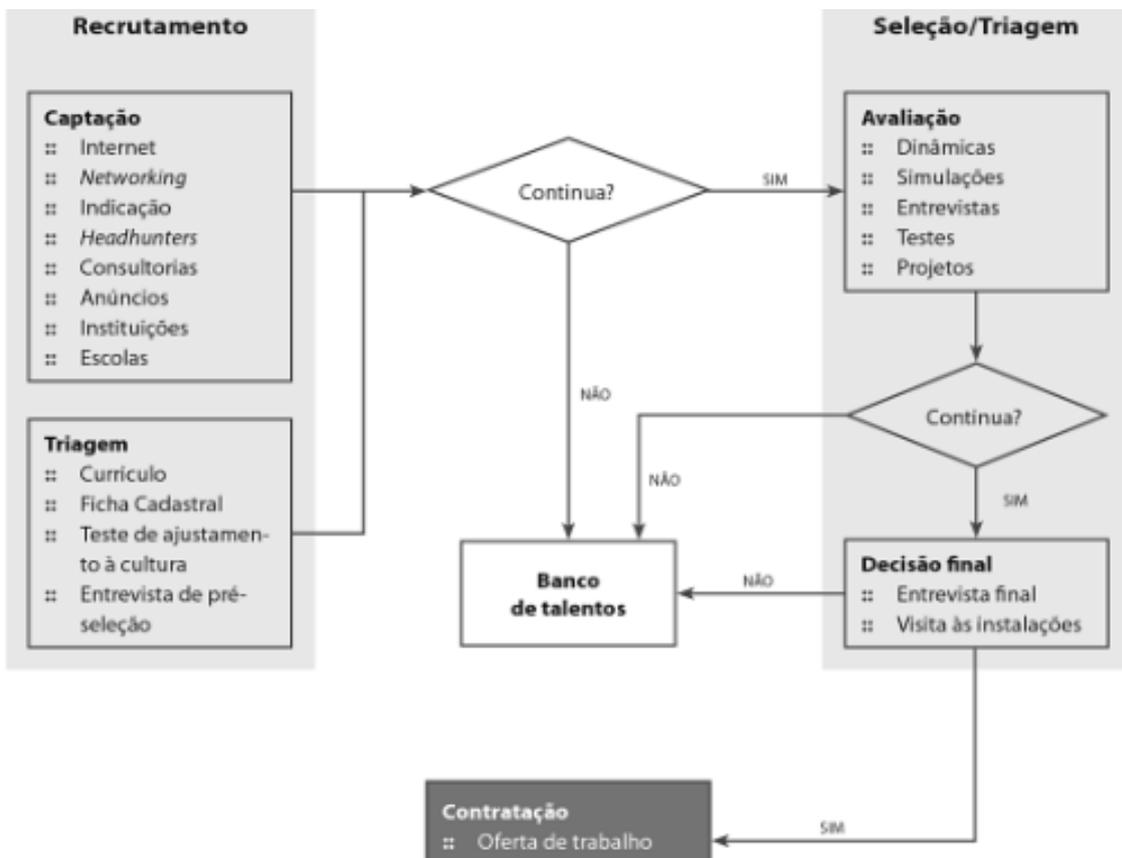
Um dos caminhos sugeridos por Marras (2000) para selecionar candidatos é o mapa de competências em planilha, conforme figura 1, indicando que ele pode ser adaptado conforme o perfil de cada cargo, pois que, além do específico atualmente mede-se por meio do mapa habilidades coadjuvantes como informática, redação, fluência em pelo menos uma língua estrangeira, geralmente o inglês entre as particularidades requeridas.



**Figura 1 – Mapa de competências**

Fonte: Marras (2000), pg. 66.

O processo de seleção, conforme Lacombe (2005), pode ser dividido nas seguintes etapas: triagem de currículos; entrevista na unidade de seleção; informações de pessoas confiáveis; testes técnico-profissionais; testes psicológicos; dinâmica de grupo; entrevistas pelas chefias futuras; informações de empregos anteriores; informações cadastrais e exame médico. Dutra (2001) relata a importância do planejamento do quadro de pessoal, visto que, o conhecimento das necessidades futuras da empresa, bem como, de seus excessos presentes, permite a melhor utilização dos recursos disponíveis tanto interna quanto externamente.



**Figura 2: planejamento do quadro de pessoal**

Fonte: Dutra (2001, pg. 32)

### 2.1.2: Cargos, Remuneração e Benefícios

Para que os funcionários consigam enxergar objetivos de carreira dentro da organização e ainda, para que compreendam a sua remuneração é necessário o estabelecimento de nomenclatura de cargos. Além disso, determinar cargos e

funções facilita à empresa a determinação de faixa salarial por cargo, conforme comparação externa e interna (França, 2007).

Dutra (2002) descreve a remuneração como a contrapartida econômica de um trabalho realizado pela pessoa. França (2007) apresenta a diferença entre as denominações remuneração e salário, considerando o salário como a parte fixa da remuneração, que deve ser paga em dinheiro e de forma regular. A remuneração consiste na soma do salário com a remuneração variável e benefícios adicionais proporcionados pela empresa.

Lacombe (2005) aponta a importância de o salário designado ao funcionário estabelecer uma coerência tanto interna, que considera a remuneração paga aos profissionais dentro da organização, quanto externa, que considera as remunerações pagas aos profissionais no mercado de trabalho. A fim de identificar o salário praticado no mercado, as empresas realizam, segundo França (2009), pesquisas salariais, que consistem em levantar dados de remuneração de um conjunto de organizações do mercado. As informações apresentadas na pesquisa permitem uma decisão consciente acerca do posicionamento salarial da organização em relação ao mercado.

A fim de elaborar um sistema de remuneração estratégica, é necessário realizar 4 etapas principais. Pereira e Wood (1995) descrevem estas etapas da seguinte forma: a primeira etapa concentra-se em definir o diagnóstico da organização, analisando características internas e as interações com o ambiente externo. A segunda etapa consiste em conhecer as formas e alternativas de remuneração, assim como sua aplicabilidade e adequação. A terceira etapa busca definir o sistema interno da empresa e a quarta etapa concentra-se na implementação do sistema, assegurando sua aceitação.

Picarelli e Wood (2009, p. 112) apontam a remuneração como forte fator motivacional, destacando que “a questão da motivação é importante para o sistema de remuneração estratégica pelo vínculo entre motivação, desempenho e recompensa”. Os autores destacam 6 frases que explicitam esta relação: 1ª) dinheiro é um motivador efetivo; 2ª) motivação aumenta o desempenho; 3ª) o líder pode motivar seus liderados; 4ª) funcionários felizes são produtivos; 5ª) fatores de satisfação são universais; 6ª) é possível notar facilmente quando uma pessoa está motivada.

Franco (2007) afirma que é perceptível que alguns modelos de remuneração não estão tão eficazes hoje como eram no passado. Remunerar por tempo de serviço, pontualidade e dedicação estão desaparecendo e, com isso, abrem-se os caminhos para os novos modelos que exigem e avaliam as habilidades, competências, comprometimento e resultados, remunerando o funcionário por sua real contribuição à empresa.

De acordo com Dutra (2004), o tipo de remuneração adotada para os possíveis talentos deve privilegiar o conjunto de habilidades do talento e não o seu cargo, isto é, deve ser uma remuneração por competências. O gestor deverá avaliar cada colaborador a partir de seu conjunto de ações e resultados, proporcionando um aumento de remuneração àqueles que mais se destacarem.

#### 2.1.3: Departamento de Pessoal

As responsabilidades do subsistema de DP (departamento de pessoal) são relacionadas, principalmente, a processos formais de Recursos Humanos. Conforme Marras (2009) as atividades baseiam-se em 6 principais tópicos: admissões; demissões; registros legais; aplicação e manutenção das leis trabalhistas; folha de pagamento e normas disciplinares.

#### 2.1.4: Treinamento e Desenvolvimento

As definições de treinamento e desenvolvimento apresentam algumas similaridades e algumas distinções. Ambas se assemelham por serem fundamentais para o bom resultado da empresa, visto que capacitam profissionais para o enfrentamento de novos desafios. Entretanto, divergem em sua classificação, visto que o treinamento está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas e o desenvolvimento está direcionado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade, atitudes e valores éticos (Araujo, 2006). O treinamento pode, inclusive, ser um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento do profissional, auxiliando no suprimento de alguma carência observada. (Ferreira et. Al, 2001).

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de cada funcionário. Ele é capaz de corrigir eventuais diferenças ou carências em relação às exigências do cargo (MARRAS, 2009).

França (2007) destaca a interação que o setor de T&D deve estabelecer junto às demais atividades de Recursos Humanos. O quadro abaixo estabelece estes alinhamentos.



**Figura 3: Interação do plano de treinamento com as áreas de RH**

Fonte: França (2009, pg. 89)

Bezerra (2003) descreve a importância de investir corretamente em T&D, em vez de promover programas que não condizem com o objetivo da organização. Por este motivo França (2007) caracteriza como primeiro passo para a área de T&D realizar um planejamento de treinamento, identificando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cada cargo da organização, podendo desta forma mapear os campos que cada profissional necessita ser treinado e/ou desenvolvido.

Este procedimento é denominado Levantamento de Necessidades de treinamento, onde se inicia a identificação de passos a serem estabelecidos a fim de

direcionar os profissionais ao planejamento estratégico e metas da empresa (Neris, 2008, pg.30). Após o levantamento de necessidades de treinamento Marras (2009) destaca que o profissional deste subsistema de Recursos Humanos realiza as seguintes atividades: seleção de fornecedores; planejamento – data e local; programação de módulos; treinamento; avaliação de desempenho; avaliação do treinamento; desenvolvimento; biblioteca e banco de dados.

#### 2.1.5: Gestão e Avaliação de Desempenho

“A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicos”. (Marras, 2009. Pg. 173). França (2007) destaca que o objetivo de avaliar o desempenho dos profissionais consiste em promover o crescimento pessoal e profissional do indivíduo assim como trazer benefícios à empresa com seu melhor desempenho.

Esta avaliação fornece insumos importantes no momento de o departamento de RH estipular o salário de bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira (França, 2007). A autora descreve ainda que o desempenho pode ser mensurado por 4 tipos de dados: 1º) produção: informações objetivas, como exemplo o número de unidades produzidas; 2º) pessoais: dados relativos ao funcionário, como exemplo número de queixas registradas; 3º) administração por objetivos: mede o atingimento das metas; 4º) medições subjetivas: identifica características comportamentais, como exemplo iniciativa e pró-atividade.

Bergamini (1992) destaca que uma boa avaliação de desempenho pode facilitar: alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos; melhoria da comunicação entre chefe e subordinado; clareza das expectativas e critérios de avaliação; subsídios para salários, movimentações de carreira e seleção; identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento; reforço das competências estratégicas para a empresa e melhoria de processos de trabalho.

O método mais atual de avaliação de desempenho consiste na avaliação 360°, que, segundo França (2007) é uma forma de receber retornos de diversos profissionais que tenham contato com o seu trabalho, sejam eles superiores,

subordinados, colegas, clientes, e demais públicos. Estes feedbacks possibilitam ao profissional um maior entendimento de sua postura e desempenho em toda sua cadeia profissional, proporcionando um excelente guia de melhoria e aperfeiçoamento.

### 2.1.6 Segurança e Saúde no trabalho e Relação Sindical

O departamento de Recursos Humanos engloba a função de proporcionar e fiscalizar normas e procedimentos que assegurem condições seguras de trabalho, com o objetivo de preservar os seus funcionários. (Bolander, 2005). O autor destaca que, conforme estipulado por lei, é de responsabilidade da empresa prover os equipamentos de proteção individual aos seus funcionários e ainda fiscalizar o seu uso adequado.

O departamento de RH trata ainda as relações com sindicatos, tentando, na maioria das vezes, estabelecer acordos que favoreçam tanto à empresa quanto aos funcionários (Marras, 2009).

## 2.2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Em pesquisa realizada no ano de 2001 pelo órgão IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), pode-se compreender que devido à finalidade e objetivos das instituições que promovem o enquadramento das micro e pequenas empresas serem distintos, não existe um consenso sobre a delimitação de micro e pequenas empresas. Entretanto, o SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), utiliza o quadro abaixo para identificar a classificação de cada empresa.

Classificação - Micro e Pequenas Empresas			
PORTE	SETOR	EMPREGADOS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Micro Empresa	Comércio e Serviço	Até 09	Até R\$ 244.000,00
	Indústria	Até 19	
Pequena Empresa	Comércio e Serviço	De 10 a 49	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00
	Indústria	De 20 a 99	

**Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados e faturamento**

Fonte: SEBRAE-RS (2008)

Conforme Gimenez e Grave (1992) são listadas três abordagens consideradas como principais em relação às micro e pequenas empresas. São estas: administrativa, econômica e empreendedora.

Quando se analisa a vertente administrativa, são estudados dados relacionados à gestão de pequenas empresas, verificando como se dá o processo de tomada de decisões nos seguintes campos: planejamento, finanças, produção, marketing e recursos humanos. Assim, torna-se possível identificar falhas de gestão.

A abordagem econômica procura salientar a geração de empregos proporcionada por estas empresas, e ainda analisar o peso destes empreendimentos para a economia do país e para o desenvolvimento social e econômico, considerando, por exemplo, sua participação PIB. A terceira abordagem citada pelos autores é a empreendedora, que analisa as condições para criação de empresas, planejamento de novos negócios, capital de risco e perfil dos empreendedores.

Uma pesquisa internacional sobre empreendedorismo, que entrevistou 43.000 pessoas em 21 países, durante o ano de 2000, chegou à conclusão de que o Brasil é o país que apresenta a maior porcentagem de empreendedores: para cada oito brasileiros em idade adulta, um está abrindo ou pensando em abrir um negócio (Revista Exame, 2001).

Leone (1999) realiza uma distinta classificação das PME's, onde divide suas especificidades em três vias: especificidades organizacionais, especificidades decisórias e especificidades individuais. As pequenas empresas, em sua maioria, apresentam estruturas pouco complexa e de menor custo de gestão, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados, preenchendo as especificidades organizacionais. Além disso, nessas empresas é comum a identificação personalizada da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente. Este proprietário possui contato direto com o seu cliente o que permite um sistema de informações externas simples.

Como observado em grande parte das pequenas empresas, o proprietário-dirigente define as políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do negócio, considerando sua empresa como um prolongamento de sua personalidade e opiniões. Como uma das especificidades decisórias, identifica-se que o poder de direção é localizado e centralizado. As decisões são tomadas baseadas na

racionalidade econômica, política e familiar. Alguns aspectos culturais caracterizam essas empresas, deixando claro suas especificidades, tais como: a identidade entre pessoa física e jurídica, dependência de certos funcionários, simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal e propensão a riscos calculados.

<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades Decisionais</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
pobreza de recursos; gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples.	tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar.	onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário / dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

**Quadro 2 – Especificidades das pequenas empresas**

Fonte: Leone (1999, p. 45)

Segundo Gomes (1997) a pequena empresa, por possuir número reduzido de funcionários, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la por inteiro. Como uma de suas características é possuir uma estrutura funcional enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa, é uma vantagem que deve ser explorada.

Segundo Gonçalves (1994) em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial. Em adição, as MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

Este estudo realizado pelo IBGE (2003) aponta as principais características de gestão das MPE brasileiras: baixo volume de capital empregado; altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização do poder decisório; não

distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; baixo nível de terceirização; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; baixo investimento em inovação tecnológica; dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; dificuldade de definição dos custos fixos; alto índice de sonegação fiscal; contratação direta de mão-de-obra; utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

### 2.3 O FATOR FAMILIAR

Os autores que abordam o assunto em seus estudos divergem em algumas definições relacionadas ao conceito de empresa familiar. Segundo Vidigal (1996) “o conceito moderno de empresa familiar, com hierarquia, normas e tudo mais que caracteriza uma empresa como vemos hoje, nasceu provavelmente com a revolução industrial do século XIX. Mas mesmo antes disso, o embrião já existia. Qualquer artesão que tinha sua oficina em casa, com seus auxiliares, e que passava seu ofício para seu filho, podia ser considerado como tendo empresa familiar.”

Para Tondo, C.T. (1999) apud Catry e Buff (1996), uma empresa familiar reúne as três condições seguintes: o controle do capital social - o capital social deve pertencer a um ou a vários membros da mesma família; a participação ativa da família na direção da empresa - no mínimo, um membro da família deve estar na diretoria da empresa; uma estreita relação entre família e a empresa - existe uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

Antonaccio (2007) caracteriza a empresa familiar como aquela que envolve pelo menos dois membros de uma mesma família na administração e/ou no controle acionário da empresa. O autor destaca como característica marcante destas organizações as estreitas relações entre a família e a empresa.

Lodi (1993) ressalta as peculiaridades que a empresa familiar apresenta, em que, por razões de os laços afetivos serem estreitos, pode levar seus funcionários a serem influenciados em seus comportamentos e decisões. Segundo Lodi (1984), superados os desafios familiares e se colocada numa base profissional sólida, a pequena empresa familiar pode ser muito eficaz visto que se inclui no gerenciamento

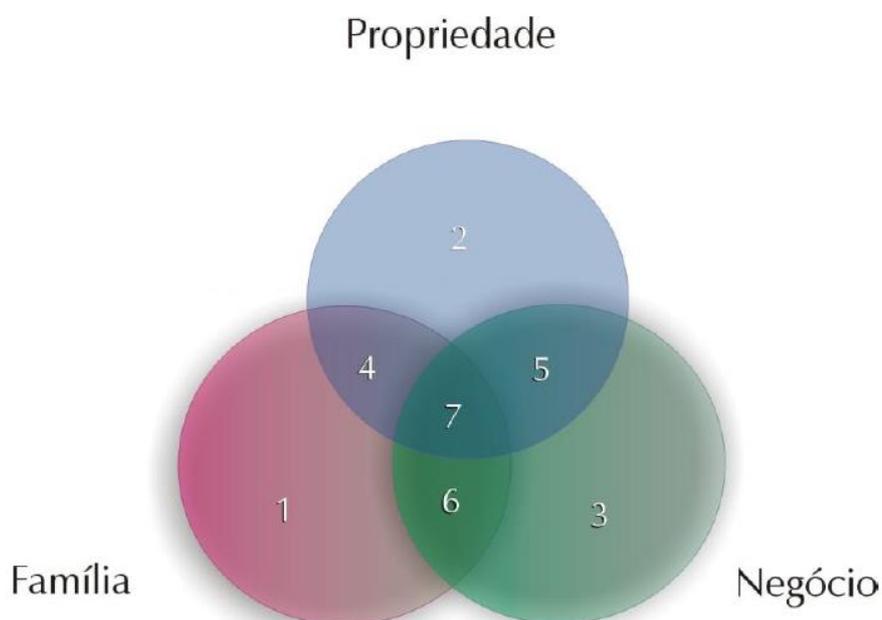
do negócio os princípios comerciais, conhecimento de mercado, do produto e de gestão. Para que a relação entre as partes se dê de forma estruturada e benéfica para os resultados da empresa é necessário desenvolver uma estratégia de gerenciamento de Recursos Humanos.

### 2.3.1 O modelo de 3 círculos da empresa familiar

O modelo dos 3 círculos é uma evolução do modelo de 2 círculos defendido por John A. Davis e Renato Tagiuri (Gersick et. al.,2006, pg 5). O modelo de 2 círculos apresentava dois subsistemas sobrepostos dentro de uma empresa familiar, sendo o primeiro relativo à família e o segundo relativo à gestão da empresa.

O modelo dos 3 círculos acrescenta à esse estudo o subsistema de propriedade da empresa. Os proprietários são englobados no subsistema propriedade. Os membros da família encontram-se no subsistema família e os colaboradores enquadram-se no subsistema gestão/empresa. Aqueles que apresentam mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que podem estar inseridos em dois ou três círculos ao mesmo tempo.

O modelo apresenta como principal objetivo a melhor interpretação e resolução de: conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites de cada integrante das empresas familiares.

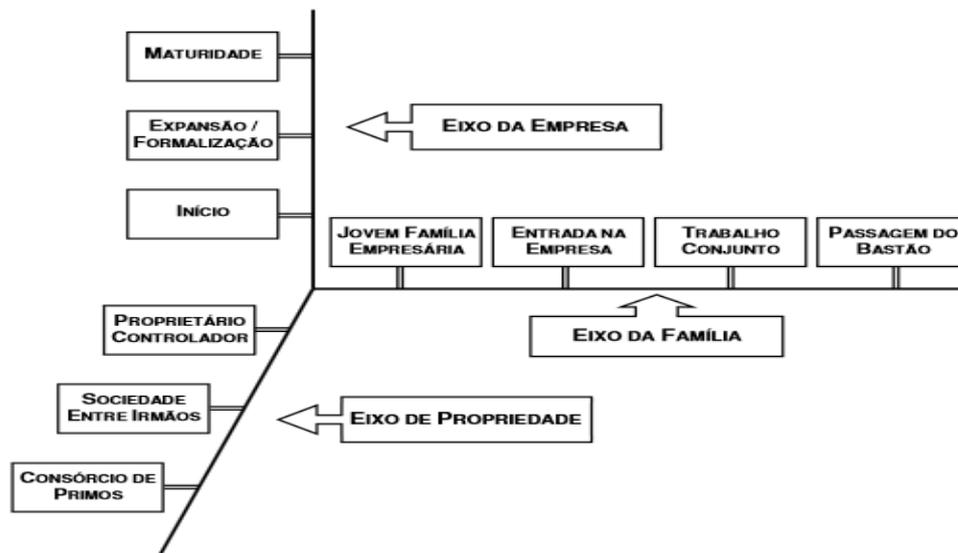


**Figura 4: O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar**

Fonte: DAVIS, John; TAGIURI, Renato, (1989, pg.72)

O modelo apresenta-se de extrema relevância para a compreensão dos diferentes papéis existentes dentro da empresa, buscando inclusive facilitar a identificação da origem dos conflitos existentes e dos limites apresentados pela empresa familiar. Gersick et. al. (2006, pg.7) No entanto, apesar de ser uma excelente ferramenta, o modelo apresenta limitações. A análise é realizada a partir de uma “fotografia” daquele momento, entretanto, muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo.

Por esse motivo, os autores optaram por acrescentar a variável “tempo” ao modelo dos três círculos, originando o modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares, onde existe uma dimensão separada para demonstrar o desenvolvimento de cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão. Cada uma das partes muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua sequência, o que pode ser definido como o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.



**Figura 5 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento**

Fonte: DAVIS, John; TAGIURI, Renato, (1989, pg.80)

Sobre a propriedade podemos dizer que existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Sobre a família, são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão. Sobre a empresa, são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/formalização e maturidade (ver figura 2). Certamente, esta é uma divisão didática, pois existe uma interdependência entre os eixos e, as mudanças em um deles, além de interferirem, são influenciadas pelos de mais eixos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2007), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é utilizada nos casos em que se precisa definir com mais detalhes o problema, provendo a compreensão do mesmo, ou em que é necessário obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A presente pesquisa foi dividida em duas etapas, objetivando alcançar uma maior profundidade das informações almejadas. Como atualmente existem poucos estudos que tratem de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares, evidencia-se o fato de que a pesquisa exploratória qualitativa – flexível e não estruturada - é a mais adequada para iniciar o presente estudo. Após a utilização desta metodologia foram realizadas pesquisas quantitativas, que visaram à composição das informações adquiridas na primeira etapa. Vide a seguir no quadro 3 o desenho de pesquisa:

Etapa 1 – Exploratória Qualitativa		Etapa 2 – Quantitativa	
Estratégia Coleta	Sujeitos Pesquisados	Estratégia Coleta	Sujeitos Pesquisados
Entrevista com roteiro semi-estruturado	- 05 Proprietários e 05 funcionários de empresas familiares do segmento de construção civil da cidade de Porto Alegre.	Questionário	Amostra: 80 proprietários e funcionários de pequenas empresas familiares da cidade de Porto Alegre com retorno de 100% dos respondentes.

**Quadro 3 – Desenho de Pesquisa**

##### 3.1.1 Etapa exploratória qualitativa

O público escolhido para a etapa qualitativa da pesquisa é composto por proprietários e funcionários de cinco pequenas empresas familiares do setor de engenharia no estado do Rio Grande do Sul. Como técnica de seleção da amostra

para a realização das entrevistas em profundidade utilizou-se a amostragem por conveniência, em que, como a própria denominação sugere, obtém-se uma amostra de elementos convenientes (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001), essa técnica pode ser utilizada para pesquisas exploratórias, pois, apesar de não gerarem dados para inferências, podem gerar ideias, intuições ou hipóteses. Ainda, será utilizada a amostragem por conveniência por julgamento, onde o pesquisador escolhe os elementos a serem incluídos na amostra por julgá-los representativos da população de interesse (MALHOTRA, 2001).

A realização das 10 entrevistas ocorreu entre os dias 10 e 24 de abril de 2013, sendo as informações adquiridas fundamentais para as conclusões do presente trabalho.

### 3.1.2 Etapa quantitativa descritiva

Com o intuito de complementar as informações levantadas com a etapa qualitativa, optou-se por construir um questionário que verificasse opiniões de pequenas empresas familiares de setores diversos, a fim de compreender as suas percepções em relação ao gerenciamento de pessoas realizado em suas empresas. Ao todo foram alcançadas 80 respostas, sendo 34 respostas emitidas por proprietários, 26 por funcionários familiares e 20 por funcionários não familiares.

## 3.2 ESTRATÉGIA PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu a partir de duas técnicas. A primeira foi a realização de entrevistas em profundidade com uso de roteiro semi-estruturado (vide anexo 1 e 2). A segunda técnica de coleta de dados foi através da aplicação de questionário quantitativo e descritivo (vide anexo 3).

As entrevistas em profundidade visavam identificar a visão dos proprietários e demais familiares da empresa em relação às atuais práticas de gestão de pessoas utilizadas na organização. Esta etapa proporcionou entender as dificuldades encontradas pela empresa ao tentar implementar diversas práticas de recursos humanos e ainda, o que mais sentem falta para que se possa exercer estas funções com sucesso. O questionário foi elaborado a partir dos resultados obtidos na

realização das entrevistas em profundidade, a fim de agregar maiores informações para as análises e conclusões.

### 3.3 AMOSTRA

Tendo em vista que o presente trabalho visa proporcionar à empresa CCB Engenharia um material que os auxilie na construção de sua estratégia de recursos humanos, objetivou-se contatar empresas de seu mesmo ramo de atuação, possibilitando uma maior possibilidade de comparação entre as respostas obtidas. Portanto, foram escolhidas cinco pequenas empresas familiares do ramo de engenharia civil situadas no município de Porto Alegre.

Como técnica de seleção da amostra para a realização das entrevistas em profundidade foi utilizada a amostragem por conveniência, com a qual, como a própria denominação sugere, obtém-se uma amostra de elementos convenientes (MALHOTRA, 2001). Segundo Malhotra (2001), essa técnica pode ser utilizada para pesquisas exploratórias, pois, apesar de não gerarem dados para inferências, podem gerar ideias, intuições ou hipóteses. Foi utilizada a amostragem por conveniência por julgamento, onde o pesquisador escolhe os elementos a serem incluídos na amostra por julgá-los representativos da população de interesse (MALHOTRA, 2001).

Como não existe um número determinado para a amostra qualitativa, seguiu-se o critério de saturação, ou seja, estimou-se um número de entrevistados almejados e foram sendo realizadas entrevistas até que as respostas obtidas se tornassem redundantes. Ao todo, 10 entrevistas foram realizadas, 5 com proprietários e cinco com funcionários de pequenas empresas familiares.

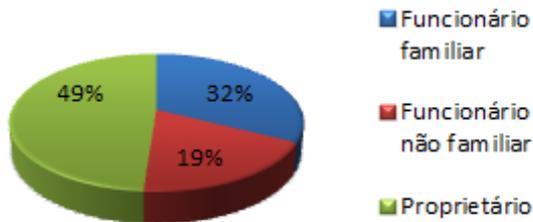
Abaixo, segue uma breve apresentação do perfil das empresas estudadas e posteriormente dos entrevistados:

Empresas Pesquisadas			
Empresa	Tempo de atuação	Setor de Atuação	Número de Funcionários
Empresa 1	35 anos	Engenharia de Avaliações	3
Empresa 2	15 anos	Engenharia de Avaliações	7
Empresa 3	20 anos	Engenharia Civil	15
Empresa 4	32 anos	Engenharia de Projetos	8
Empresa 5	18 anos	Engenharia Civil	12

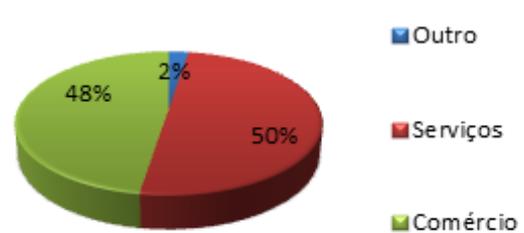
Profissionais Entrevistados			
Perfil	Cargo	Escolaridade	Tempo de Empresa
Proprietário 1 (P1)	Diretora Administrativa	Pós-graduação completa	10 anos
Funcionário 1 (F1)	Secretária	2º grau completo	1 ano
Proprietário 2 (P2)	Diretor técnico	Graduação Completa	12 anos
Funcionário 2 (F2)	Administrador	Graduação Completa	3 anos
Proprietário 3 (P3)	Diretor Adm/Fin	Pós-graduação completa	5 anos
Funcionário 3 (F3)	Assistente Financeira	2º grau completo	17 anos
Proprietário 4 (P4)	Diretor técnico	Pós-graduação completa	25 anos
Funcionário 4 (F4)	Secretária	2º grau completo	20 anos
Proprietário 5 (P5)	Diretor técnico	Pós-graduação completa	15 anos
Funcionário 5 (F5)	Engenheiro	Graduação Completa	6 anos

A etapa quantitativa constitui-se no envio do questionário para 80 profissionais que atuam em pequenas empresas familiares na cidade de Porto Alegre. A amostra escolhida para a participação da etapa quantitativa foi também definida por conveniência, sendo criada uma pesquisa online e enviada aos colaboradores e proprietários de empresas familiares aos quais obtive acesso. A amostra foi em segmentada em: proprietários (49%), funcionários familiares (32%) e funcionários não familiares (19%). No gráfico abaixo é possível verificar o setor das empresas participantes, o tempo que os mesmos atuam na empresa e quais práticas de recursos humanos são observadas dentro de cada organização.

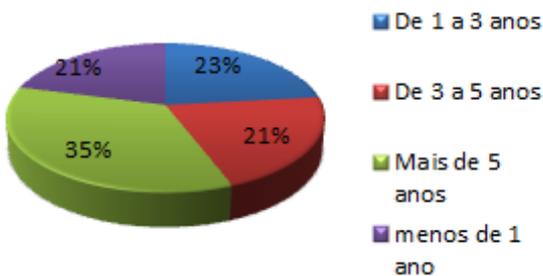
### Perfil



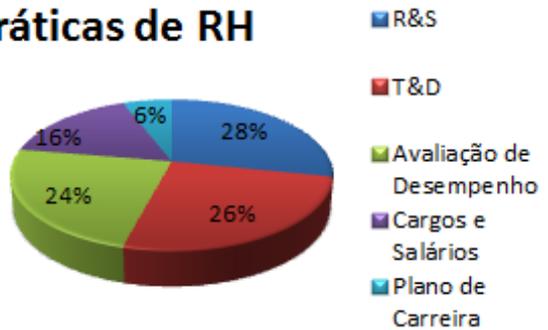
### Setor



### Tempo de Empresa



### Práticas de RH



## 3.4 ESTRATÉGIA PARA A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Com a coleta dos dados concluída, passou-se para a etapa de análise dos dados obtidos com a finalidade de atender aos objetivos propostos pelo trabalho. Conforme Minayo (2003, p.68), a análise e a interpretação fazem parte do mesmo processo: “O de olhar atentamente para os dados da pesquisa”. Para a autora, esta fase possui três finalidades: (a) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (b) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; (c) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.

Para a análise dos dados obtidos por entrevista foi utilizada a estratégia interpretativa de análise de conteúdo que, para Gil: [...] constituem técnicas de análise de dados que se aplicam também às informações ou aos dados gerados pela própria investigação, que utilizam as categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação, mais interessados pelo conteúdo das categorias que pela frequência dos códigos [...] (GIL, 1994, p.66, tradução nossa).

A análise de conteúdo, de acordo com Capelle, Melo e Gonçalves (2003), envolve um processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens obtidas na pesquisa de campo, que ocorre em três etapas:

- Pré-análise: É uma fase de organização e sistematização das ideias, onde se escolhem os documentos que serão analisados, retomam-se as hipóteses e os objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e definem-se os indicadores que orientarão a interpretação final.
- Exploração do material: Nessa fase os dados brutos do material devem ser codificados a fim de alcançar a compreensão central do texto.
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: Através do método interpretativo, os dados brutos tornam-se significativos e válidos, evidenciando as informações obtidas e permitindo ao investigador propor suas inferências e realizar interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos propostos.

As entrevistas em profundidade inicialmente passaram por uma etapa de transcrição, obtendo-se entrevistas que variaram de 20 a 60 minutos. Na observação direta, o roteiro já sugeria uma categorização que foi também utilizada para a análise comparativa das ofertas existentes. Para análise dos resultados obtidos via aplicação de questionário foi empregada a estatística descritiva.

Como limitação do estudo pode-se destacar a realização de uma amostra por conveniência, onde apenas cinco pequenas empresas familiares do setor de engenharia civil foram estudadas, podendo esta ser considerada uma amostra pouco representativa frente ao universo de pequenas empresas familiares desse setor. Ainda, a aplicação dos questionários foi realizada com 80 profissionais de pequenas empresas familiares de diferentes áreas de atuação, podendo algum aspecto não ter sido relevado na análise dos dados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos com o presente trabalho, visando alcançar o objetivo geral proposto: identificar e descrever as práticas de gestão de pessoas utilizadas atualmente por cinco empresas pesquisadas, mapeando virtudes e falhas na execução destes processos.

A partir das entrevistas realizadas com proprietários e funcionários de cinco pequenas empresas familiares na cidade de Porto Alegre, somado à aplicação de um questionário em 80 colaboradores de pequenas empresas familiares, foi possível observar pontos de convergência entre os depoimentos, que serão explicitados a seguir.

As análises foram subdivididas em 5 macro categorias e 15 micro categorias, visando uma melhor absorção dos dados obtidos.

Macro e Micro Categorias - Pequenas Empresas Familiares		
MACROCATÉGORIA	MICROCATÉGORIA	DEFINIÇÃO
C. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	PLR	OFERECIMENTO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS DA EMPRESA.
	REMUNERAÇÃO COMPETITIVA	OFERECIMENTO DE REMUNERAÇÃO COMPETITIVA FRENTE AO MERCADO.
	AUSÊNCIA DE POLÍTICA E POUCA EMBASAMENTO DE MERCADO	AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E DEFINIÇÃO DE VALORES A PARTIR DO QUE ESCUTAM DO MERCADO
D. PROCESSO DE AVALIAÇÃO	PERSONALIDADE DO PROPRIETÁRIO	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO VARIA DE ACORDO COM A PERSONALIDADE DO PROPRIETÁRIO.
	INFORMALIDADE	PROCESSOS INFORMAIS DE AVALIAÇÃO.
E. CARACTERÍSTICA FAMILIAR	INFORMALIDADE E APROXIMAÇÃO (viés do funcionário)	O FATOR FAMILIAR TORNA AS RELAÇÕES MAIS INFORMAIS.
	VISÃO FAMILIAR E POUCA POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO (viés do funcionário)	POUCA VISIBILIDADE DE ASCENÇÃO DE CARREIRA POR OS CARGOS MAIS ALTOS SEREM OCUPADOS PELA FAMÍLIA.
	GERENCIAR FAMILIARES (viés do proprietário)	DIFICULDADE EM GERENCIAR E DESLIGAR FAMILIARES.
	VÍNCULO FAMILIAR COM NÃO FAMILIARES (viés do proprietário)	CRIAÇÃO DE FORTE VÍNCULO, QUASE "FAMILIAR", COM FUNCIONÁRIOS.

**Quadro 4 – As macro e micro categorias de análise**

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados

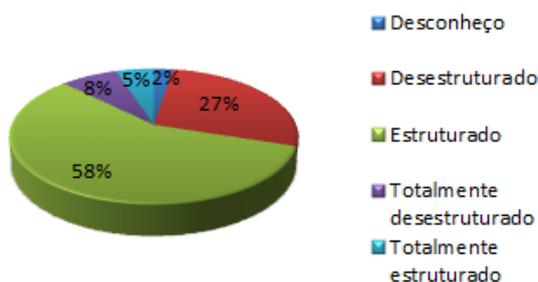
### 4.1 Processo de R&S

Macro e Micro Categorias - Pequenas Empresas Familiares		
MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	DEFINIÇÃO
A. PROCESSO DE R&S	AGÊNCIAS TERCEIRIZADAS	CONTRATAÇÃO DE AGÊNCIAS TERCEIRIZADAS PARA A REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS SELETIVOS.
	INDICAÇÕES	SOLICITAÇÃO DE INDICAÇÕES DE PROFISSIONAIS AOS COLEGAS DE PROFISSÃO, FUNCIONÁRIOS E INCLUSIVE CONCORRENTES.
	SUBJETIVIDADE	CRITÉRIOS SUBJETIVOS NO PROCESSO DE R&S
	FAMILIARES	CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS FAMILIARES PARA ATUAREM NA EMPRESA.

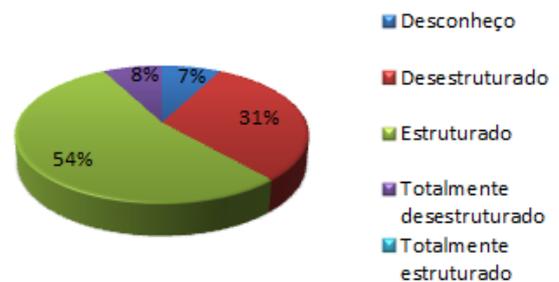
A partir dessa macro categoria torna-se possível identificar quais as práticas utilizadas pelas pequenas empresas familiares estudadas no momento de captar profissionais no mercado de trabalho e identificar se este processo ocorre de forma estruturada ou desestruturada.

A pesquisa quantitativa apresentou resultados divergentes entre proprietários e funcionários em relação ao nível de estruturação do processo de R&S em suas empresas. Os proprietários e funcionários familiares mostraram-se bastante satisfeitos com os processos de R&S utilizados em suas empresas. Cerca de 64% dos proprietários respondentes afirmaram considerar o processo de R&S de suas empresas estruturado e 54% dos funcionários familiares apresentaram a mesma resposta. Entretanto, 71% dos funcionários não familiares participantes da pesquisa, informaram que o processo de R&S das empresas onde atuam é realizado de forma desestruturada.

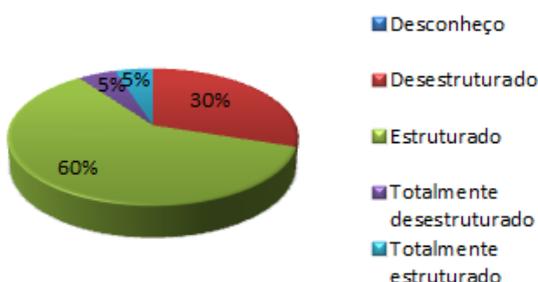
### R&S



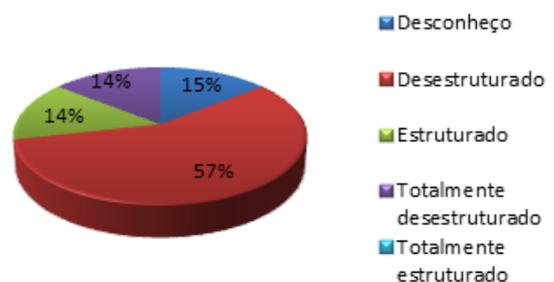
### Funcionário Familiar



### Proprietário



### Funcionário não familiar



Nas entrevistas em profundidade foi compreendido que a alta satisfação com o processo de R&S pelos proprietários ocorre por dois motivos principais: a baixa frequência de contratação, e a baixa complexidade dos perfis contratados. Entretanto, quando necessária a busca de profissionais mais qualificados, o processo de recrutamento mostra-se frágil e ineficiente. Ainda, tornou-se possível compreender o porquê de os funcionários não familiares considerarem o processo de recrutamento e seleção desestruturado.

Conforme Marras (2009) o processo de recrutamento inicia-se a partir de uma necessidade interna de contratação de profissionais sinalizada pela organização. Essa necessidade pode ser ocasionada por dois principais motivos: aumento de quadro de pessoal ou reposição de quadro de pessoal. Foi sinalizado pelos proprietários entrevistados que o principal motivador de novas contratações ocorre na necessidade de substituir algum profissional. É pouco comum entre as empresas pesquisadas a busca por um aumento de quadro de pessoal. Os mesmos afirmam que hoje não dispõe de tempo para pensar em uma expansão da empresa e, por esse motivo, contentam-se com o número de colaboradores atual.

Abaixo serão descritos os quatro pontos de convergência entre as empresas pesquisadas no campo de R&S.

#### **a) Agências Terceirizadas:**

As empresas entrevistadas demonstraram pouco conhecimento das práticas de recrutamento e seleção. Por esse motivo, muitas destas recorrem a empresas terceirizadas que, a partir de seu conhecimento de mercado e da sua alta estrutura de contratação, realizam o processo de forma mais assertiva e eficiente. “Quando eu preciso de um profissional, eu mando uma requisição pro CIEE, escolhemos a área e fazemos algumas exigências. Eles nos encaminham alguns currículos e eu faço entrevistas aqui na empresa.” (P2)

Davis (1992) defende que essa é uma estratégia apropriada para as empresas em geral, afirmando que o ideal seria que todo o trabalho de recrutamento e seleção fosse realizado por empresas especializadas. Uma consultoria externa deixaria tempo livre para o pessoal interno envolver-se em outras atividades, como por exemplo, o treinamento e desenvolvimento dos profissionais, além de garantir que o processo de recrutamento e seleção alcance seu objetivo de maneira eficiente

e eficaz uma vez que será promovido por profissionais treinados especificamente para desenvolver estas atividades.

Ainda, pode-se destacar o fato de que, por as empresas pesquisadas serem de pequeno porte, não são necessárias contratações constantes, o que dificulta ainda mais a criação de uma estrutura própria de recrutamento. “O CIEE supre as minhas necessidades porque a minha empresa é muito pequena e não tenho que trocar de funcionários toda hora.” (P2) Outro proprietário ressaltou: “a última pessoa que contratei foi 4 anos atrás, por isso não vejo muita importância em aprimorar o processo de recrutamento, por mais que eu saiba que eu não tenha hoje os melhores profissionais”. (P3)

## **b) Indicações**

Para Dutra (2006) existem diversas formas de recrutamento que mostram-se eficientes e apropriadas. Entretanto, a que exige menor investimento e que se apresenta mais assertiva é a de indicação por colaboradores da empresa ou de conhecidos do mercado de trabalho.

Como complemento, destaca-se uma entrevista prestada pela diretora de RH da Google América Latina, Monica Santos, à revista Exame, onde a mesma informa que hoje 75% das posições da empresa são finalizadas a partir de candidatos indicados por colaboradores. A profissional acrescenta que são os atuais funcionários da empresa os que melhor podem avaliar se uma indicação teria aderência à cultura e exigências da empresa.

Não distante das grandes empresas, os pequenos e micro empresários ressaltaram o mesmo ponto. A principal estratégia que utilizam hoje para encontrar profissionais no mercado é através de indicação. Uma indicação é analisada como um selo de qualidade, endereçada com aprovação por alguém que já trabalhou com aquele profissional.

O que eu mais relevo em uma contratação são as referências do profissional. Para mim, a melhor forma de contratar é através de indicação. Quando tenho uma vaga nova peço indicação para colegas, parceiros, funcionários, ex-funcionários e até para concorrentes. Indicar alguém é uma responsabilidade então acredito que se recebi uma indicação é porque o profissional é realmente bom. (P3)

Um dos funcionários destaca que sua contratação se deu através da indicação de uma ex-funcionária que era considerada ótima profissional pelo proprietário da empresa.

O meu nome foi indicado por uma pessoa que trabalhava aqui antes. O Sérgio gostava muito do trabalho dela e perguntou se ela tinha algum conhecido para indicar com perfil parecido com o dela. Como eu preenchia os critérios dele, consegui ser contratado. (F2)

O proprietário 4 completa: “quando recebemos indicações quase sempre contratamos. Na tentativa e erro conseguimos formar nosso quadro de funcionários. As indicações são nossa melhor fonte de recrutamento.”

### **c) Subjetividade**

Questionou-se aos proprietários quais critérios eram avaliados no processo de seleção de novos colaboradores. Alguns pontos foram unânimes: análise do currículo dos profissionais, das empresas nas quais trabalharam, levando fortemente em consideração o tempo de trabalho em cada empresa, da formação profissional para cargos específicos e as habilidades do candidato. Entretanto, muitos aspectos subjetivos foram destacados como determinantes para a decisão de contratação.

O entrevistado P3 destacou que “tão importante quanto a formação é o comprometimento. Os jovens hoje querem uma ascendência profissional muito rápida, o que é difícil de gerenciar.” As pequenas empresas familiares nem sempre buscam os melhores profissionais, por medo de os perderem rapidamente, portanto, vislumbram profissionais que estejam satisfeitos com o seu cargo e se comprometam com a empresa.

Um dos funcionários entrevistados informou que o processo de R&S da sua empresa ocorre de modo muito informal, pessoal e pouco estruturado. “É uma coisa tipo assim: gostei da tua cara” (F3). O proprietário 4 destaca: “Eu dou uma conversada com o cara, vejo o currículo dele e escolho. A testagem final ocorre ao longo do trabalho.”

Outra forte característica apontada pelos colaboradores é o breve tempo de duração dos processos seletivos. As pequenas empresas familiares atestam que muitas vezes por pressa ou ainda por falta de prática em processos seletivos

finalizam os processos com o primeiro candidato potencial. “Conversei com ele e no mesmo dia ele me ofereceu o cargo.” (F4)

#### d) Funcionários familiares

Os proprietários ressaltam que, por diversas vezes, optam por recorrer a demais membros da família quando necessitam suprir uma carência de mão de obra. É fortemente destacado que a recíproca é verdadeira, ou seja, sempre que algum parente encontra-se fora do mercado de trabalho, os proprietários tendem a encaixá-los em algum cargo da empresa.

Primeiro eu tinha que achar um lugar para a minha irmã trabalhar. Ela já tem idade e não é muito fácil encontrar emprego. Coloquei-a para fazer uma função de secretária, sem muita responsabilidade. Depois, o filho da minha irmã tinha trancado a faculdade, estava meio largado sabe? Eu disse a ele que se voltasse a estudar eu o contrataria como estagiário. Hoje ele está estudando e trabalhando. (P2)

Conforme destacado por Fortuna et. al. (2006), é necessário que os proprietários considerem o nível de qualificação exigido para as funções em aberto a fim de identificar a melhor solução de recrutamento e seleção. Caso a necessidade seja de profissionais com baixa qualificação, o processo de anúncios e terceirização do recrutamento para empresas terceirizadas torna-se muito atrativo. Entretanto, se as exigências forem maiores, com pré-requisitos específicos e alta qualificação, é recomendável que a empresa ou aborde profissionais já conhecidos do mercado, ou contrate especializadas no campo de atuação em questão (*headhunters*).

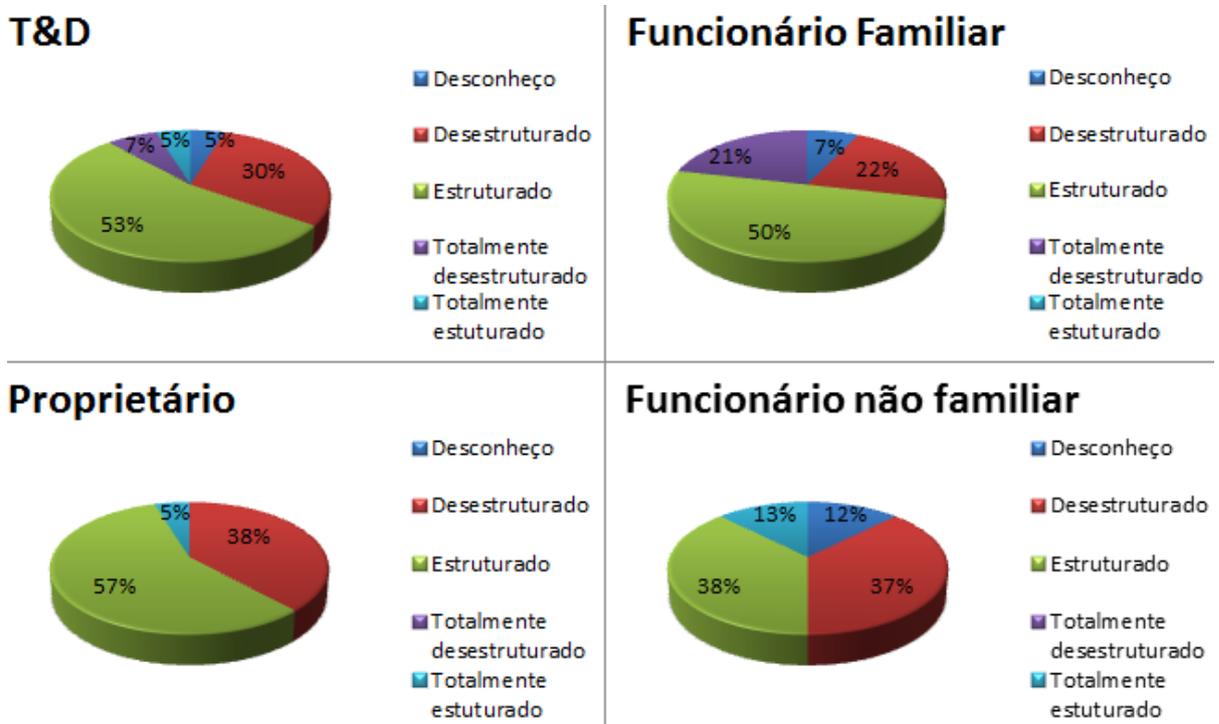
#### 4.2 Processo de T&D

Macro e Micro Categorias - Pequenas Empresas Familiares		
MACROCATÉGORIA	MICROCATÉGORIA	DEFINIÇÃO
B. PROCESSO DE T&D	REPASSE DE CONHECIMENTO	ENSINAMENTO REPASSADO DOS PROFISSIONAIS MAIS ANTIGOS AOS PROFISSIONAIS MAIS NOVOS.
	CURSOS EXTERNOS	PAGAMENTO DE CURSOS EXTERNOS AOS FUNCIONÁRIOS.

Essa macro categoria objetiva descrever os principais meios de repasse de conhecimento exercitados nas pequenas empresas entrevistadas pesquisadas.

França (2007) caracteriza como primeiro passo para a área de T&D realizar um planejamento de treinamento, identificando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cada cargo da organização, podendo dessa forma mapear os campos que cada profissional necessita ser treinado e/ou desenvolvido.

Na etapa quantitativa da pesquisa evidenciou-se que 62% dos proprietários respondentes consideram que o processo de treinamento e desenvolvimento praticado em suas empresas ocorre de forma estruturada. Cerca de 52% dos funcionários não-familiares e 50% dos funcionários familiares apresentaram a mesma resposta.



A partir dos resultados obtidos na etapa qualitativa, evidenciou-se que, quando questionado aos proprietários se o processo de T&D praticado em suas empresas era estruturado, os mesmos instantaneamente respondiam que sim. Entretanto, quando aprofundado o assunto, os mesmos passavam a decorrer sobre as rotinas da empresa e, por fim, destacavam não possuírem um processo estruturado de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários.

Evidenciou-se a ausência de padronização nos processos de T&D e o distanciamento que as pequenas empresas familiares apresentam frente às grandes

empresas, estando, o depoimento de França (2007), pouco presente na realidade das PME familiares.

### **a) Repasse de conhecimento**

Todas as empresas entrevistadas destacaram que a principal estratégia utilizada para a realização do treinamento de novos funcionários é através do ensinamento dado pelos profissionais mais antigos da empresa. Fica evidenciado que grande parte do conhecimento existente na organização está internalizado nos funcionários, havendo uma grande perda quando ocorre um desligamento. Os proprietários e funcionários destacam que os mais experientes são os que possuem a incumbência de repassar as funções de cada cargo.

Quando eu entrei a minha colega tinha ainda uns 10 dias de empresa e ela foi me passando as atividades. Com o passar do tempo foram aumentando os desafios e quem deu o treinamento foi o próprio Sérgio. Depois ficou sob minha responsabilidade passar para o próximo as atividades que eu fazia. (F2)

O proprietário 4 complementa: “na área de projetos o Rodrigo é responsável por treinar. Começou aqui em 1998. Na área de informática a gente bota o cara ali no meio.. ó te vira. Na área de engenharia a pessoa vai aprendendo naturalmente.” Alguns funcionários destacaram que seria obrigação de outros colegas lhe passarem as atividades, entretanto, com a forte rotina e falta de tempo, o aprendizado ocorreu por conta própria.

A pessoa que deveria me treinar estava saindo e não me passou nada. Tive que ir aprendendo a me virar. Já senti falta de treinamentos mais elaborados, mas falta tempo para pensar em treinamento e acabamos trabalhando tão fortemente na rotina que não conseguimos. (F2)

Os proprietários informaram que corriqueiramente contratam profissionais prontos de mercado por não haver a necessidade de treinamento dos mesmos. “Eu não tive um treinamento sobre as minhas atividades porque eu já tinha trabalhado como recepcionista no passado.” (F1) Ainda, acreditam que a falta de treinamento destaca os melhores profissionais, aqueles que mesmo sem a instrução necessária conseguem vencer obstáculos. “Também nas horas de crise é que os melhores

profissionais se destacam, pois, mesmo sem todo o treinamento necessário alguns se viram bem e acabam chamando a nossa atenção.” (P5)

Outro aspecto levantado foi o receio apresentado pelos proprietários em capacitar seus colaboradores. Informaram que, assim que os mesmos adquirem o aprendizado, deixam a empresa por novas oportunidades. “Eu sei que devemos treiná-los para que possam performar melhor, mas se eu os capacito eu os perco.” (P1)

## **b) Cursos externos**

Visto que, na maioria das vezes, os proprietários não dispõem da competência necessária para a execução de treinamentos internos, os mesmos recorrem a treinamentos externos para realizarem a capacitação de seus funcionários.

Eles não têm treinamentos dentro da empresa, mas a empresa paga cursos externos para eles. Curso de *access*, *web*.. mas se eles buscam treinamento externos que sejam importantes para nós eu pago o treinamento para eles. Normalmente buscamos cursos do SESC na área de informática. (P2)

Entretanto, fica sob a responsabilidade do funcionário informar ao proprietário sua necessidade de realizar algum treinamento. O proprietário 3 afirma que a empresa é muito aberta para escutar os funcionários, recorrendo a cursos que os mesmos consideram necessários. “Como temos pouco *turnover*, diminui nossa energia de gastar com treinamentos. Normalmente não são treinamentos formais, hoje nós atuamos focalmente nas áreas mais críticas.”

Por fim, questionou-se aos proprietários se acreditavam que os seus colaboradores possuíam a instrução necessária para exercerem suas atividades com excelência. As respostas demonstraram uma autorreflexão dos mesmos em relação à pergunta, visto que a maioria destacou que para a execução de suas funções atuais os profissionais estavam capacitados, entretanto, poderiam ser mais desenvolvidos para exercerem atividades distintas.

Para as funções atuais eu acho que eles têm condições de fazerem suas atividades. Não que eu não ache que eles precisem de mais treinamentos.

Talvez eu vá conversar com o Alex, agora que tu falou nesse assunto. Talvez pudéssemos investir mais nesse campo. (P2)

O proprietário 3 complementou que “eles tem o conhecimento necessário para exercerem as funções básicas sim.. mas poderiam ter mais treinamento para fazerem ações extras.” Outro fator identificado foi o maior investimento em pessoas chaves dentro da empresa, consideradas imprescindíveis para a organização.” Os cabeças estão bem capacitados. Nós temos boa capacitação e os outros estão aprendendo.” (P4)

Os funcionários entrevistados informaram ou nunca terem realizado um treinamento formal dentro das empresas ou não lembram exatamente aquilo que aprenderam quando o realizaram. Aqueles que realizaram cursos externos ressaltam que sentem falta de realizar novos treinamentos e que ficam com a percepção de estarem parados no tempo. “As vezes eu me sinto um pouco robótico aqui dentro, faço sempre as mesmas coisas e queria poder ser treinado para fazer novas atividades, Mais complexas.” (F5)

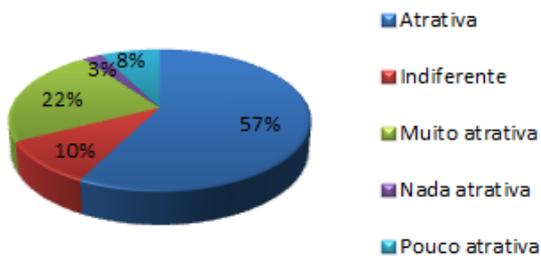
Claro que, assim como em grandes empresas, profissionais de maior responsabilidade e importância dentro das empresas, recebem maior investimento. Entretanto, é de suma importância que os demais colaboradores também sejam treinados, a fim de tornarem-se futuras peças chaves dentro da organização. É necessário que os proprietários estejam cientes que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de cada funcionário. Ele é capaz de corrigir eventuais diferenças ou carências em relação às exigências do cargo (MARRAS, 2009).

#### 4.3 Processo de valorização dos funcionários

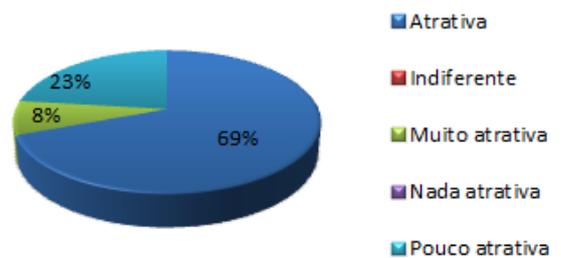
Macro e Micro Categorias - Pequenas Empresas Familiares		
MACROCATÉGORIA	MICROCATÉGORIA	DEFINIÇÃO
C. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	PLR	OFERECIMENTO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS DA EMPRESA.
	REMUNERAÇÃO COMPETITIVA	OFERECIMENTO DE REMUNERAÇÃO COMPETITIVA FRENTE AO MERCADO.
	AUSÊNCIA DE POLÍTICA E POUCO EMBASAMENTO DE MERCADO	AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E DEFINIÇÃO DE VALORES A PARTIR DO QUE ESCUTAM DO MERCADO

A pesquisa quantitativa apresenta que, na maioria das pequenas empresas familiares pesquisadas, tanto os proprietários quanto os funcionários consideram atrativa a remuneração oferecida pelas mesmas, conforme apresentado no gráfico abaixo.

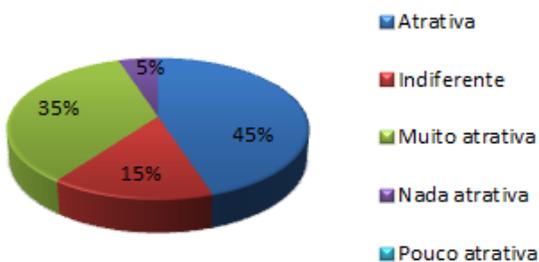
### Remuneração



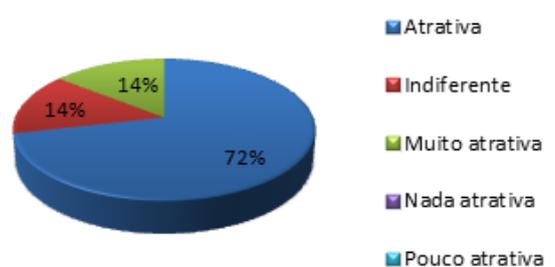
### Funcionário familiar



### Proprietário



### Funcionário não familiar



O resultado da pesquisa quantitativa foi também evidenciado na etapa qualitativa. Os proprietários afirmam que dispõem de dois tipos de funcionários: os de baixa e os de alta qualificação. Aqueles são retidos através de uma remuneração fixa um pouco mais atrativa que a praticada pelo mercado, ou seja, são profissionais de fácil negociação, que vislumbram aumentos salariais de pouca significância. Entretanto, profissionais de alta qualificação são difíceis de atrair e reter, portanto, torna-se necessário oferecer uma remuneração muito mais atrativa que a praticada por grandes empresas.

#### a) Participação nos lucros e resultados (PLR)

Franco (2007) afirma que é perceptível que alguns modelos de remuneração não estão tão eficazes hoje como eram no passado. Remunerar por tempo de

serviço, pontualidade e dedicação estão desaparecendo e, com isso, abrem-se os caminhos para os novos modelos que exigem e avaliam as habilidades, competências, comprometimento e resultados, remunerando o funcionário por sua real contribuição à empresa.

As pequenas empresas familiares mostram-se em transição quando analisado o quesito de remuneração. As mesmas ainda caracterizam que é necessária uma remuneração diferenciada por tempo de empresa e pontualidade, entretanto, algumas já estão buscando inserir em suas estratégias de gestão de pessoas a participação nos lucros e resultados (PLR). A distribuição de PLR é uma prática que vem sendo fortemente utilizada pelas grandes empresas, a fim de motivar os colaboradores a entregarem as metas estipuladas. Se a empresa alcançar um bom resultado, os colaboradores recebem uma bonificação.

Dois proprietários destacaram que estão tentando implementar esse sistema em suas empresas, entretanto, ainda verificam-se dificuldades na execução.

Para incentivá-los a entregar com excelência e agilidade eu divido uma parte dos lucros com eles. No começo foi muito legal, mas agora os que entregam mais me cobram pois gostariam de receber o bônus por meritocracia. Mas como vou dizer que um foi melhor que o outro? É muito difícil. (P2)

Além da dificuldade enfrentada nessa empresa, o proprietário 3 informou que uma vez tentou implementar o PLR e que o resultado foi muito frustrante.

Em uma grande empresa tu tens todos os indicadores levantados, com pouca margem de erro. Aqui, eu tentava levantar os indicadores, mas, sem sistema, eu não tinha como me certificar do que estava dizendo. Acabava virando um bate-boca com o funcionário e eu não conseguia provar o que dizia. (P3)

## **b) Remuneração competitiva**

Dutra (2002) descreve a remuneração como a contrapartida econômica de um trabalho realizado pela pessoa. Lacombe (2005) aponta a importância de o salário designado ao funcionário estabelecer uma coerência tanto interna, que considera a

remuneração paga aos profissionais dentro da organização, quanto externa, que considera as remunerações pagas aos profissionais no mercado de trabalho.

As empresas pesquisadas demonstraram conscientização em relação à necessidade de equidade de remuneração com o mercado. Ainda, por estarem cientes de que suas empresas não apresentam grande atratividade aos profissionais no mercado de trabalho, os proprietários utilizam a estratégia de oferecer contrapartidas salariais mais com maior vantagem em relação aos seus concorrentes. “Com a possibilidade de trabalhar na Dell, RBS, Gerdau, quem viria para a minha empresa?” (P1)

Essa prática é defendida por Picarelli e Wood (2009, p. 112) que apontam a remuneração como forte fator motivacional, destacando que “a questão da motivação é importante para o sistema de remuneração estratégica pelo vínculo entre motivação, desempenho e recompensa”. Dessa forma, profissionais melhor remunerados sentem-se mais valorizados pela empresa. Entretanto, mesmo que atentos à equidade externa, os proprietários participantes da pesquisa informaram não deter maiores informações sobre a equidade salarial interna.

Analisando a visão dos colaboradores em relação à remuneração, confirma-se o sucesso da estratégia adotada pelos proprietários. Os mesmos destacam que, para uma pequena empresa, o salário oferecido é adequado. “Para uma empresa de garagem eu acho a remuneração bem atrativa. Paga um pouco mais do que o praticado no mercado.” (F2)

Além da satisfação com a remuneração comparada com o mercado, os funcionários foram questionados se acreditavam que, comparado aos seus colegas, eram justamente remunerados. Alguns responderam que sim, que acreditavam que as funções eram remuneradas proporcionalmente às suas responsabilidades. Entretanto, 2 colaboradores afirmaram que a composição da remuneração total era calculada mais por afinidade do que por qualquer outro aspecto.

### **c) Ausência de política e pouco embasamento de mercado**

Nenhuma das 5 empresas entrevistadas apresentava uma política de remuneração estruturada, demonstrando, inclusive, forte dificuldade na administração desse assunto dentro da organização. O proprietário 4 enfatizou tanto

esse ponto que enfatizou: “a hora que alguém me trouxer essa política eu vou dar um beijo.”

A construção do conjunto salarial oferecido aos colaboradores é composta através de uma breve pesquisa realizada pelos proprietários com colegas de profissão e modificado dentro de suas empresas a partir de algumas variáveis. Mesmo não bem definidas, as variáveis que alteram a remuneração são: aumento salarial por tempo de empresa do funcionário, por mérito, e, principalmente, por tentativa de retenção. “Não tem muito critério para decidir quem receberá aumento de salário, mas os que se destacam são reconhecidos.” (P4)

O proprietário 5 complementa: “é muito difícil acertar que remuneração oferecer a um novo funcionário. Todos conversam entre si e não podemos oferecer mais para quem vem de fora”. Os funcionários também não demonstram alto conhecimento em relação ao praticado no mercado: “eu não tenho muito conhecimento do quanto os outros profissionais estão ganhando no mercado, mas comparado aos meus antigos empregos eu acho bom.” (F1)

A fim de identificar o salário praticado no mercado, as grandes empresas realizam, segundo França (2009), pesquisas salariais, que consistem em levantar dados de remuneração de um conjunto de organizações do mercado. As informações apresentadas na pesquisa permitem uma decisão consciente acerca do posicionamento salarial da organização em relação ao mercado. As pequenas empresas familiares realizam uma pesquisa informal com colegas de profissão para que assim consigam oferecer uma remuneração adequada. Todavia, as informações recebidas são parciais e limitadas.

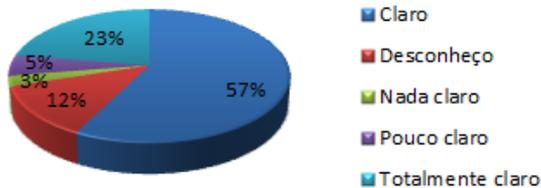
#### 4.4 Processo de Avaliação

Macro e Micro Categorias - Pequenas Empresas Familiares		
MACROCATÉGORIA	MICROCATÉGORIA	DEFINIÇÃO
D. PROCESSO DE AVALIAÇÃO	PERSONALIDADE DO PROPRIETÁRIO	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO VARIA DE ACORDO COM A PERSONALIDADE DO PROPRIETÁRIO.
	INFORMALIDADE	PROCESSOS INFORMAIS DE AVALIAÇÃO.

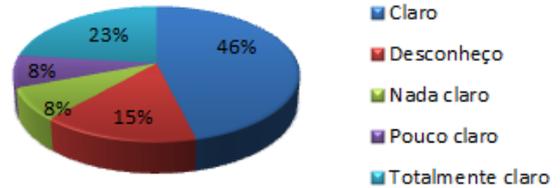
Ainda que a maioria dos respondentes tenha explicitado considerar que os proprietários deixam claro aos funcionários como o seu trabalho vem sendo

percebido pela empresa, 29% dos colaboradores não familiares desconhecem essa prática na organização.

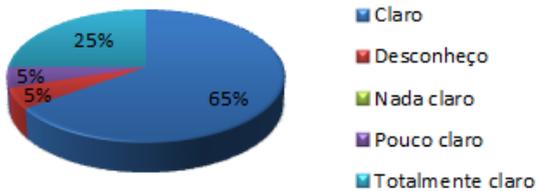
### Feedback



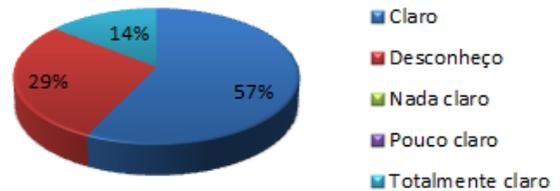
### Funcionário Familiar



### Proprietário



### Funcionário não familiar



Os resultados qualitativos destacam que a proximidade em pequenas empresas familiares facilita a demonstração de aprovação ou reprovação das ações dos colaboradores. Entretanto, ações não formalizadas podem não ter muita representatividade aos funcionários.

#### a) Personalidade do proprietário

Foi identificado que, além de não existirem práticas formalizadas, e estabelecidas, de avaliação de desempenho dos funcionários, a forma como os mesmos recebem retornos sobre suas atuações depende fortemente da personalidade de seus gestores. “Como a empresa é pequena, e eu tenho o gênio difícil, eu acabo externando a minha percepção, meu contentamento e descontentamento. Eu berro ou bato palma.” (P4)

Os funcionários entrevistados que se mostravam satisfeitos com a avaliação de desempenho recebida por seu gestor informaram que as informações eram claramente repassada pois esse era o perfil do proprietário. “Ele é assim, muito

aberto e preocupado com as pessoas. Sempre que precisa nos dizer algo, nos chama em uma salinha para conversar. Sempre muito acessível.” (F2) O proprietário 5 relatou que trata seus funcionários como se fossem realmente parte da família e, se necessário passar um *feedback*, o fará como se fosse a um filho.

No entanto, os funcionários que se mostraram insatisfeitos com os *feedbacks* recebidos pela empresa, informaram que, por o proprietário ser muito distante dos colaboradores, os retornos chegavam de maneira mais fria e dura. “Quando ele está brabo com algo ele sai gritando pela empresa inteira, na frente de todos. Isso expõe muito as pessoas, tira nossa credibilidade frente aos demais. Já quando é para reconhecer, ele fala um parabéns com o canto da boca.” (F3)

## **b) Informalidade**

Proprietários e funcionários salientaram o fato de não haver nas empresas um momento privado e formal de avaliação de desempenho. Os proprietários afirmaram que sempre que necessário exprimem palavras de contentamento ou de insatisfação, entretanto, muitos dos colaboradores destacaram o recebimento de críticas frequentes e pouquíssimo reconhecimento.

Ainda que os *feedbacks* sejam repassados de maneira informal, por tratarem-se de pequenas empresas e por apresentarem a característica familiar, muitos dos colaboradores não temem o enfrentamento ao chefe e reconhecem em suas expressões se estão suprindo as expectativas ou não. “Eu conheço ele há 20 anos, sei o que quer dizer cada olhar que ele me passa” (F3)

Outra indagação realizada aos proprietários foi a se os colaboradores apresentavam clareza de suas possibilidade de crescimento dentro da empresa. Muitos responderam que era um aspecto difícil de gerenciar, visto que não existiam muitos cargos a serem ocupados. A funcionária 2 complementou “para eu crescer só se o dono da empresa sair”.

Entretanto, o proprietário 4 defende o seguinte argumento: “depende apenas do funcionário se mostrar. Eles sabem que são eles que galgam os próximos passos dentro da empresa.”

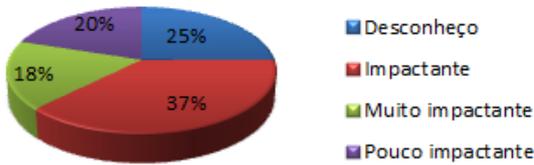
## 4.5 Fator Familiar

Macro e Micro Categorias - Pequenas Empresas Familiares		
MACROCATÉGORIA	MICROCATÉGORIA	DEFINIÇÃO
E. CARACTERÍSTICA FAMILIAR	INFORMALIDADE E APROXIMAÇÃO (viés do funcionário)	O FATOR FAMILIAR TORNA AS RELAÇÕES MAIS INFORMAIS.
	VISÃO FAMILIAR E POUCA POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO (viés do funcionário)	POUCA VISIBILIDADE DE ASCENÇÃO DE CARREIRA POR OS CARGOS MAIS ALTOS SEREM OCUPADOS PELA FAMÍLIA.
	GERENCIAR FAMILIARES (viés do proprietário)	DIFICULDADE EM GERENCIAR E DESLIGAR FAMILIARES.
	VÍNCULO FAMILIAR COM NÃO FAMILIARES (viés do proprietário)	criação de forte vínculo, quase "familiar", com funcionários.

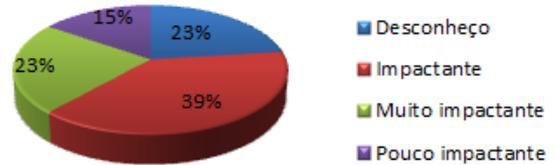
A característica familiar contida nas pequenas empresas entrevistadas, foi fortemente investigada, objetivando concluir como essa ligação entre colegas de trabalho pode influenciar, positiva ou negativamente, as relações e a gestão de pessoas dentro das organizações. Lodi (1993) ressalta as peculiaridades que a empresa familiar apresenta, em que, por razões de os laços afetivos serem estreitos, pode levar seus funcionários a serem influenciados em seus comportamentos e decisões.

A maioria dos respondentes (55%), independente do perfil, informou que considera o fator familiar dentro da pequena empresa um aspecto que exerce forte impacto no gerenciamento de seus colaboradores. Abaixo é possível verificar os aspectos ressaltados na pesquisa quantitativa como de maior impacto. Os mesmos serão analisados juntamente com as análises qualitativas.

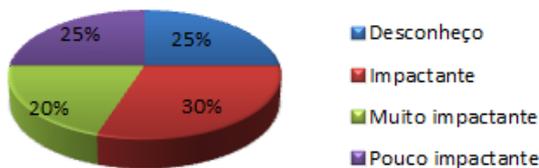
### Fator Familiar



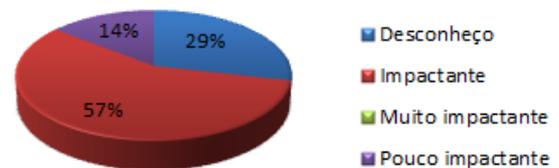
### Funcionário familiar



### Proprietário



### Funcionário não familiar



#### Funcionário Familiar

Sensação de favoritismo aos familiares pelos funcionários não familiares. (7)

Alta exigência. (12)

#### Funcionário não-familiar

Sentimento de fazer parte da família. (10)

Pouca possibilidade de crescimento (3)

#### Proprietário

Cobrança maior com funcionários familiares. (2)

Papéis entrelaçados. (6)

Maior proximidade e conversação. Possibilidade de dar ideias e opiniões. Maior facilidade de resolver problema externo devido à proximidade com os proprietários. (10)

Funcionários não familiares sentem-se incapazes de crescer na empresa. (12)

### a) Informalidade e aproximação (viés do funcionário)

Foi identificado que características de informalidade e aproximação permeiam as relações dentro das pequenas empresas familiares. Aspectos positivos e negativos compõe essa relação.

Quando questionado aos funcionários como estes avaliavam a característica familiar dentro das empresas, os mesmos informaram sentirem-se fortemente acolhidos e próximos à cúpula familiar. “Sinto-me muito a vontade na empresa,

como se estivesse em família mesmo.” (F4) A funcionária da empresa 3 complementa: “eu gosto de trabalhar em uma empresa familiar. Me sinto íntima.”

A pergunta nº 8 da pesquisa quantitativa solicitava aos respondentes que, caso considerassem significativo o impacto que a característica familiar exercia sobre a empresa, descrevessem essa influência em algumas palavras. Dez funcionários não familiares informaram que são positivamente impactados com a característica familiar.

Todavia, alguns entrevistados salientaram exemplos dessa informalidade que prejudicam o desenvolvimento das atividades cotidianas.

As vezes os proprietários, que são marido e mulher, brigam por algum motivo familiar e, por serem humanos, trazem essa insatisfação para o escritório. Quando isso ocorre fica muito difícil de trabalhar, ficamos sem saber como agir e com medo de perguntar qualquer coisa para eles. (F5)

A funcionária da empresa 5 informou que uma colaboradora foi desligada por ciúmes da esposa em relação ao marido. “São coisas da vida, mas mostra o quanto a empresa ainda precisa ser mais profissional”. (F5)

### **b) Visão familiar e pouca possibilidade de crescimento (viés do funcionário)**

Os funcionários de maior qualificação informaram que não vislumbram um crescimento dentro da pequena empresa, visto que não o consideram possível – pela característica familiar. Informaram que objetivam permanecer na empresa por um tempo e depois galgar um desafio maior.

Proprietários que gerenciam esse emblema dentro de suas empresas conseguem desmistifica-lo, tornando claro aos funcionários que, aqueles que se destacarem, podem vir a ocupar uma posição de sócio na organização. “No início eu pensava que teria um protecionismo com os familiares, mas isso nunca aconteceu. Ele deixa bem claro que aqui é a empresa e a casa dele é lá pra cima. Assim como ele defende a irmã dele ele defende a nós também.” (F2)

### **c) Gerenciar familiares (viés do proprietário)**

Gerenciar familiares foi destacado como um dos maiores complicadores da pequena empresa familiar. “O trabalho de um CEO – Chief Executive Officer é diferente quando o vice- presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova. O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho. O papel do representante de vendas é diferente quando uma pessoa cobre o mesmo território que vinte anos atrás era coberto por seu pai e vinte e cinco anos antes dele, por seu avô. Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento, é diferente se o nome acima da porta é o seu.” (Gersick e cols, 1997, p. 3)

Os proprietários entrevistados apresentaram uma linha de raciocínio parecida:

Aqui na empresa o meu cunhado é chefe da minha irmã. Eu sou chefe dos dois. É muito difícil porque qualquer coisa que falo é levado para o lado pessoal. Não consigo solicitar algo a eles com a facilidade que solicito algo a outro funcionário. (P3)

A proprietária da empresa 1 complementa que precisou demitir um familiar e criou uma situação desconfortável dentro da família. “Como dizer para a sua irmã que o filho dela não está desempenhando bem?”. O mesmo vem ocorrendo na empresa 2, onde o proprietário vem percebendo que o sobrinho, atual estagiário da empresa, objetiva obter vantagens por ser componente da família.

#### **d) Vínculo familiar com não familiares (viés do proprietário)**

Como visto anteriormente, colaboradores de pequenas empresas familiares, informaram sentirem-se acolhidos dentro das pequenas empresas familiares. Os proprietários ressaltaram o mesmo aspecto: possuem relações tão próximas com os funcionários que, por muitas vezes, os consideram membros da própria família. “É um clima muito bom aqui, eu os ajudo com o trabalho, com a faculdade e até em questões pessoais.” (P5)

Destaca-se como principal complicador o momento de desligar algum colaborador. “É difícil demitir alguém sabendo que o filho da pessoa esta doente ou que a situação financeira da família está ruim”. (P2) Por esse motivo, muitas vezes

as pequenas empresas familiares optam por permanecer com o colaborador na empresa em vez de desligá-lo, assim, posterga-se o desgaste.

Eu acabo me envolvendo com problemas pessoais dos funcionários. O difícil é desligar alguém. Eu levo até não dar mais, porque é muito difícil desligar. Eu fico com pena e fico embromando. A gente sabe dos problemas da pessoa e é difícil. (P4)

No intuito de identificar a satisfação geral de colaboradores e proprietários de pequenas empresas familiares com o processo de gestão de pessoas praticado pelas mesmas, inseriu-se esse tópico como questão final no questionário, solicitando que os respondentes a classificassem como: excelente, boa, indiferente, ruim ou péssima.

Os funcionários não familiares foram os que exprimiram maior satisfação, seguidos dos proprietários e posteriormente dos funcionários familiares. Um fator a ser avaliado é o de que 23% dos funcionários familiares e 15% dos proprietários informaram considerar indiferente esse processo dentro de suas empresas, sendo que essa resposta não foi apresentada por nenhum colaborador fora da família. Os donos da empresa devem sempre buscar aprimorar seu processo de gestão de pessoas e não considera-lo pouco importante ou indiferente.

#### 4.6 Satisfação geral com o gerenciamento de Recursos Humanos

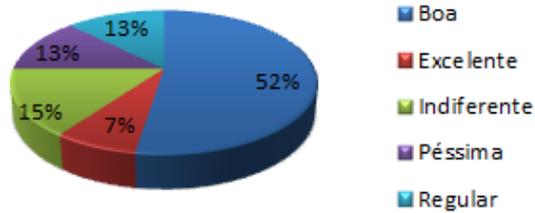
Como pergunta final do questionário quantitativo, solicitou-se aos respondentes que classificassem de maneira geral as práticas de gestão de pessoas realizadas em suas empresas. Avaliaram como boa e excelente 86% dos funcionários não familiares, 60% dos proprietários e 46% dos funcionários familiares.

Um aspecto de suma importância a ser considerado é o alto índice de respostas indiferentes ao processo de gestão de pessoas advindo dos proprietários (15%) e dos funcionários familiares (23%). É de extrema relevância que, principalmente estes dois perfis atentem-se ao cuidado dos recursos humanos de suas empresas, a fim de obterem um crescimento mais acelerado.

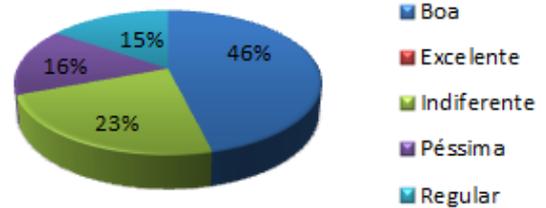
Em tempos de maior competitividade, se faz necessário entender que o crescimento de qualquer empresa, antes de passar por máquinas, métodos,

estruturas, processos e produtos, passa pelas pessoas que nelas trabalham.  
(CHIAVENATO, 1994)

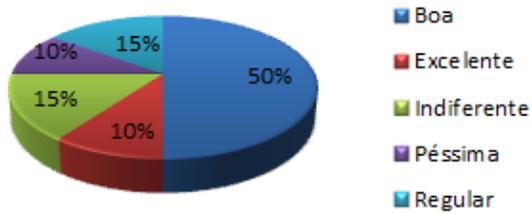
### RH



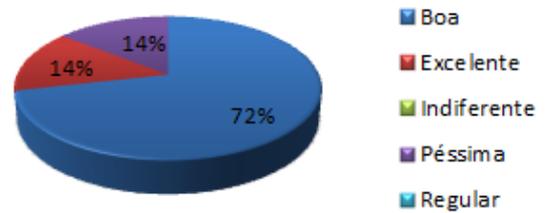
### Funcionário familiar



### Proprietário



### Funcionário não-familiar



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente trabalho objetivou mapear e descrever as práticas de Recursos Humanos utilizadas atualmente em pequenas empresas familiares do setor de engenharia civil da cidade de Porto Alegre. Como complemento, foram identificadas dificuldades e facilidades apresentadas pelos proprietários dessas organizações bem como a percepção dos colaboradores em relação à estratégia de gestão de pessoas das mesmas.

Fica evidenciada a constatação de que as cinco empresas entrevistadas não apresentam políticas ou práticas formais de gestão de pessoas, atuando de forma reativa às necessidades cotidianas. Todavia, proprietários destacam que compreendem a importância da implementação de processos ausentes de gestão de pessoas, para que, somente dessa forma, possam crescer economicamente.

Como principal facilidade apontada pelos proprietários, no que tange aos recursos humanos da empresa, destaca-se o processo de recrutamento e seleção de profissionais. Esse aspecto foi salientado a partir da baixa necessidade de contratação e do baixo nível de qualificação dos profissionais almejados. Entretanto, foi fortemente ressaltado que, quando necessária a contratação de profissionais de maior nível de qualificação, uma grande dificuldade é encontrada.

Analisando as maiores dificuldades encontradas pelos proprietários entrevistados destacam-se a avaliação de desempenho dos profissionais, e a retenção de talentos. Os proprietários sentem-se pouco capacitados para proporcionar *feedbacks* eficientes e estruturados, resultando aos colaboradores a falta de entendimento em relação à avaliação de sua atuação ou ainda o recebimento dessa informação de maneira informal e em alguns momentos inapropriada.

Quanto à retenção de talentos, foi destacado que manter profissionais de alta qualificação é uma grande dificuldade para as pequenas empresas familiares. Todos os proprietários afirmaram que profissionais muito bons ficam o tempo necessário até adquirirem um conhecimento específico e, assim que o alcançam, solicitam o desligamento. Ainda, são profissionais que devem ser muito bem remunerados para que não aceitem facilmente propostas de concorrentes. Por esse motivo algumas das empresas informaram possuir apenas funcionários de baixo nível de qualificação

para atuarem como apoio e o proprietário por si só atuar nas funções estratégicas da organização.

Mesmo que não salientado por proprietários e colaboradores é importante ressaltar a importância do treinamento dentro das empresas pesquisadas. Em uma pequena empresa, nem sempre os cargos são totalmente definidos, e, por esse motivo, é somente a partir do treinamento que os profissionais conseguirão atuar além de suas correntes atividades.

Os funcionários entrevistados apresentaram como maiores pontos de satisfação em relação à empresa a remuneração e o ambiente familiar. Sentem-se valorizados monetariamente, mesmo que apresentem referenciais de mercado pouco consistentes ao realizarem essa comparação. Ainda, destacaram que o aspecto familiar da empresa os proporciona um ambiente acolhedor e de fácil convívio. Declararam inclusive sentirem-se, muitas vezes, parte das famílias.

A partir dos resultados obtidos torna-se mais fácil identificar quais os pontos que a empresa CCB precisa aprimorar a fim de criar uma estratégia de Recursos Humanos eficaz. Como sugestões de melhoria às empresas participantes do estudo, elencou-se algumas ações consideradas de fácil aplicação e de pouca exigência de mudança de estrutura interna, visto ser esse um dos maiores receios apresentado pelos proprietários.

#### **a) R&S:**

- Elaborar um banco de currículos a partir das indicações recebidas por profissionais do ramo.

#### **b) Remuneração e Benefícios:**

- Ainda que as empresas estruturadas adotem a estratégia de remunerar atrativamente seus colaboradores, recomenda-se que seja estruturada uma política de remuneração. Pereira e Wood (1995) descrevem quatro principais etapas:

- Definir o diagnóstico da organização, analisando características internas e as interações com o ambiente externo.
- Conhecer as formas e alternativas de remuneração, assim como sua aplicabilidade e adequação.

- Definir o sistema interno da empresa.
- Implementar a política de remuneração, assegurando sua aceitação.

- A fim de explorarem ainda mais a atratividade salarial das empresas no mercado é necessário investir no desenvolvimento de benefícios mais interessantes ao colaborador.

- Recomenda-se às empresas pesquisadas que continuem buscando uma forma de implementar o PLR em sua composição salarial. Dessa forma os profissionais são motivados a realizarem sempre mais do que o solicitado a eles.

#### **c) T&D:**

- Formalizar a responsabilidade de um dos colaboradores repassar o conhecimento necessário ao novo funcionário, evitando que este tenha que aprender sozinho as responsabilidades do cargo.

- Desenvolver um plano de treinamentos básicos necessários para cada cargo dentro da empresa, assim, torna-se claro verificar quais as qualificações um profissional precisa desenvolver para mudar de função.

#### **d) Avaliação de Desempenho:**

- Elaborar uma agenda de alinhamento individual com cada colaborador, destinado a uma conversa que abranja percepções de ambos os lados e que objetive a criação de planos de melhoria.

- Estipular metas formalizadas e claras a fim de embasar-se em fatos no momento da avaliação de desempenho. É necessário certificar-se de que existem fontes de medição dos indicadores.

- É interessante que os proprietários vinculem a distribuição de PLR com a avaliação de desempenho de cada colaborador. Dessa forma os que desempenham melhor recebem gratificações adequadas.

#### **e) Fator Familiar:**

- Segundo Lodi (1984), superados os desafios familiares e se colocada numa base profissional sólida, a pequena empresa familiar pode ser muito eficaz visto que se inclui no gerenciamento do negócio os princípios comerciais, conhecimento de mercado, do produto e de gestão. A sugestão aos proprietários é a de continuarem a propagar um clima acolhedor e íntimo em suas empresas, entretanto, é de suma importância separar assuntos familiares dos não familiares, sempre buscando a excelência e a conservação da organização como empresa com fins lucrativos.

Entende-se que os proprietários das pequenas empresas familiares sentem-se sobrecarregados em suas atividades diárias e não dispõem do tempo necessário para a realização dessa reestruturação. Entretanto, a partir da compreensão de que pequenas ações podem trazer resultados de extrema importância às empresas, indica-se fortemente que os mesmos deleguem algum tempo para planejarem sua estratégia de gestão de pessoas.

No intuito de aprimorar o estudo a respeito das estratégias de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares, sugere-se que mais empresas desse perfil sejam pesquisadas a fim de consolidar novos pontos de vista e tornar a amostra mais representativa. Ainda, para consolidar as informações apresentadas nessa pesquisa, sugere-se a implementação das ações acima citadas, a fim de, posteriormente estruturar uma análise do sucesso ou insucesso dessas proposições.

## 5 REFERÊNCIAS

ARAUJO, C.L. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron books, 3 ed, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 3 ed, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. P. 355.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3 ed, 2008.

DAVIS, F. S. **Terceirização e multifuncionalidade: ideias praticas para melhora da produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: STS , 1992.

DUTRA, J.S. **Gestão de competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006

FLIPPO, Edwin. **Principles of personnel management**. Nova York: McGrawHill, 1961.

FRANÇA, L.C.A. **Recrutamento, Seleção e Testes Psicológicos: Práticas de Recursos Humanos: ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, José. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE, 2007.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006. P. 64 - 65.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LERNER, Walter. **Empresas Familiares: estratégias para uma gestão competitiva e aspectos jurídicos essenciais para inovação, sucessão, governança, holding, herdeiros**. São Paulo: IOB, 2010.

LODI, João B. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997. p. 28.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 70 – 81.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 73.

PEREIRA; WOOD. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1995. p. 21-25.

SANTOS, Oswaldo. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1973.

TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WHITESIDE; BROWN. **Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?** Chicago, 1991.

WHITE; WELSH. **A small business is not a little big business**. Nova York: Harvard Business Review, 1981. p. 18-32.

WOOD, Thomas. **Gestão empresarial: Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD; PICARELLI. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas. 3 ed. 2009.

# ANEXOS

## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS

### **Dados de identificação da empresa:**

1. Setor de atuação:
2. Quando foi fundada:
3. Número de funcionários:
4. Iniciativa privada – pública – mista – terceiro setor:
5. Porte:
6. Níveis hierárquicos:
7. Quais as atividades que desenvolve?
8. A quem se reporta (organograma):
9. Entrevistados: (cargo/função) - (tempo na empresa).

### **Perguntas gerais de RH:**

1. O que você compreende por gestão de pessoas?
2. Você considera este gerenciamento como estratégico para a empresa?
3. Poderias descrever os processos de recursos humanos atualmente praticados pela empresa?
4. Quem é responsável por estas atividades?
5. Qual o nível de rotatividade dos funcionários?

### **Processo de captação:**

1. Fontes de Recrutamento:
2. Etapas (critérios, perfil, instrumentos, pessoas envolvidas):
3. Avaliação do processo de captação:
4. Como, por que, quem e de que forma selecionam e contratam:
5. Qual é a maior dificuldade encontrada no processo de R&S?
6. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o processo de Recrutamento e Seleção da empresa?

### **Processo de T&D:**

7. O que você entende por treinamento e desenvolvimento?
8. Como você mantém seus funcionários atualizados/capacitados? Ações de T&D que a sua empresa realiza.
9. Como a empresa identifica que alguém precisa ser treinado/desenvolvido? Relate uma situação

10. A empresa preocupa-se com que os seus funcionários aprendam o que? Por quê?
11. Há diferenças nas ações, por exemplo, para novos funcionários e os demais? Ou para níveis hierárquicos diferentes? Exemplifique.
12. Quais são os objetivos das ações de T&D oferecidas por sua empresa?
13. Como essas ações são planejadas? Quem decide a respeito de T&D?
14. Quais são os tipos de treinamento/desenvolvimento mais frequentes?
15. Quais os recursos existentes para facilitar o aprendizado? Comente
16. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o processo de T&D da empresa?

### **Processo de valorização dos colaboradores**

1. Como é realizada a composição da remuneração oferecida aos funcionários?
2. Vocês trabalham com remuneração variável? Benefícios?
3. Existe alguma política de remuneração na empresa? Como é formada a estrutura de carreira/cargos/salários?
4. Vocês consideram que a remuneração oferecida é compatível com o mercado? Por que? Exemplifique
5. Como é verificada a questão de equidade entre cargos?
6. A remuneração oferecida é um fator determinante na busca de bons profissionais no mercado? Por que? Exemplifique
7. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a atratividade da remuneração aplicada pela empresa?

### **Processo de gestão de desempenho dos colaboradores:**

1. Fica claro para o colaborador como o seu trabalho vem sendo percebido pela empresa? De que forma? Exemplifique. Existem reuniões voltadas para o alinhamento destas percepções?
2. O colaborador tem clareza em relação a quais os pontos que deve desenvolver para poder dar um próximo passo dentro da empresa? De que forma? Exemplifique
3. Você acredita que conseguiria atrair/reter mais funcionários caso a estratégia de recursos humanos fosse estruturada de outra forma? Por que? Exemplifique
4. A empresa enfrenta problemas de ações judiciais por funcionários? Qual o principal motivo?
5. Em uma escala de 1 a 5, o quão claro fica para os colaboradores quais pontos a empresa deseja que continues fazendo, quais entende que deverias parar de fazer e quais entende que deverias começar a realizar.

### **Fator familiar:**

1. Você considera que o fato de a empresa ser familiar impacta de alguma forma o seu trabalho? Positiva ou negativamente?
2. Como você descreveria esse impacto?

3. Você acredita que existe ainda algum impacto nos demais colaboradores da empresa? Exemplifique:

**Quais são as maiores dificuldades que empresa tem se deparado no gerenciamento de pessoas? Exemplifique:**

**Quais são os aspectos que têm facilitado a gestão de pessoas na empresa? Relate uma situação:**

## ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

### **Dados de identificação do funcionário:**

10. Cargo/Setor de atuação:
11. Tempo na empresa:
12. Quais as atividades que desenvolve?
13. A quem se reporta (organograma):

### **Pergunta geral:**

1. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o gerenciamento dos recursos humanos da empresa. Por quê?

### **Processo de captação:**

1. Como ocorreu a sua contratação pela empresa?
2. Quais foram as etapas do processo?
3. Houve compatibilidade entre o ofertado na proposta e o realizado após a sua contratação?
4. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o processo de Recrutamento e Seleção da empresa? Teria alguma ação que farias diferente?

### **Processo de T&D:**

1. Ao ingressar na empresa, houve algum tipo de preparação para que fosse possível desempenhar as suas atividades? Como foi este processo?
2. E após o seu ingresso na empresa, houve algum treinamento de reciclagem ou que visava novos aprendizados? Caso afirmativo, quais foram estes treinamentos, como ocorreram, em que momento e etc. Caso negativo, por que você acredita que isto tenha ocorrido? Sente falta de mais ações de qualificação e desenvolvimento?
3. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o processo de T&D da empresa? Teria alguma ação que farias diferente?

### **Processo de valorização dos colaboradores:**

1. Você acredita que seu salário é compatível com o praticado no Mercado? Por quê?
2. Você acredita que seu salário é justo se comparado ao de seus colegas?
3. Quais benefícios você recebe da empresa? Está satisfeito com esses benefícios?
4. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a sua satisfação com a remuneração praticada pela empresa?

**Processo de gestão de desempenho dos colaboradores:**

1. Fica claro para você como o seu trabalho vem sendo percebido pela empresa? Existem reuniões voltadas para o alinhamento destas percepções?
2. Você compreende quais os pontos que deve desenvolver para poder dar um próximo passo dentro da empresa?
3. Em uma escala de 1 a 5, o quanto claro fica para você quais pontos a empresa deseja que continue fazendo, quais entende que deveria parar de fazer e quais entende que deveria começar a realizar.

**Fator familiar:**

1. Você considera que o fato de a empresa ser familiar impacta de alguma forma o seu trabalho? Positiva ou negativamente?
2. Como você descreveria esse impacto?

**Você teria alguma sugestão para empresa no que diz respeito à gestão de pessoas?**

## ANEXO III – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

## Gestão de pessoas em pequenas empresas familiares

Prezados,

Este questionário é destinado aos proprietários e aos colaboradores de pequenas empresas familiares. Os resultados serão analisados e comporão o meu trabalho de conclusão de curso da faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Obrigada pelo auxílio e disposição,  
Laura Tonon Zuanazzi

**\*Required**

**Em qual dos perfis abaixo você se encaixa? \***

**Qual o setor de atuação da empresa? \***

- Varejo
- Serviços
- Outro

**Qual o seu cargo? \***

**Há quanto tempo está na empresa? \***

- menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

**Quais os processos de gestão de pessoas praticados atualmente pela empresa? \***

- Recrutamento e Seleção
- Treinamento e Desenvolvimento
- Avaliação de Desempenho
- Política de Cargos e Salários
- Plano de Carreira
- Other:

**Como você avalia o processo de Recrutamento e Seleção da empresa? \***

- Totalmente estruturado
- Estruturado
- Desconheço
- Desestruturado
- Totalmente desestruturado

**Como você avalia o processo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa? \***

- Totalmente estruturado
- Estruturado
- Desconheço
- Desestruturado
- Totalmente desestruturado

**Como você avalia a atratividade da remuneração aplicada pela empresa? \***

- Muito atrativa
- Atrativa
- Indiferente
- Pouco atrativa
- Nada atrativa

**O quão claro fica para os colaboradores como o seu trabalho vem sendo percebido pela empresa? \***

- Totalmente claro
- Claro
- Desconheço
- Pouco claro
- Nada claro

**O quanto você acredita que impacta no trabalho dos colaboradores o fato de a empresa ser familiar? \***

- Muito impactante
- Impactante
- Desconheço
- Pouco impactante
- Nada impactante

**Se existe algum impacto, como você o descreveria?**

**De maneira geral, como você avalia a gestão dos recursos humanos da sua empresa? \***

- Excelente
- Boa
- Indiferente
- Regular
- Péssima

**Se você pudesse dar uma sugestão para a sua empresa em relação às práticas de recursos humanos citadas acima, qual seria?**

Never submit passwords through Google Forms.