

**“NEGÓCIO DE PAI PRA FILHO”:  
Gestão de RH em Empresas Familiares no Sertão do Pajeú Pernambucano.**

Marcos Vinícius da Silva Tavares\*

Epitacio Nunes de Souza Neto\*\*

**RESUMO**

O presente estudo avalia a contribuição da gestão de recursos humanos para as empresas familiares do Sertão do Pajeú, no estado de Pernambuco. Considerando a representatividade e importância destas organizações para a economia nacional e, especificamente, local, busca analisar as estratégias envolvidas nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento do capital humano, especialmente para os cargos de gestão. Assim, propõe a reflexão sobre as reais dificuldades e vulnerabilidades gerenciais que comprometem suas competitividades, especificamente no que se refere aos processos sucessórios, fator fundamental para suas permanências e sobrevivência no atual mercado globalizado. A relevância do mesmo se respalda na possibilidade de contribuir para a construção de conhecimento sobre a temática, ainda pouco explorada na Região, servindo como ferramenta e/o material de estudo e apoio para os eventuais empresários e/ou gestores que no futuro próximo, herdarão empresas de suas famílias.

Palavras-Chaves: Empresa Familiar, Gestão de RH, Processo Sucessório.

**RESUMEN**

El estudio evalúa la contribución de la gestión de personas a las empresas familiares en Sertão do Pajeú, en Pernambuco. Considerando la representatividad y la importancia de estas organizaciones para la economía nacional, y especialmente para la economía local, busca analizar las estrategias involucradas en los procesos de reclutamiento, selección, calificación y desarrollo del capital humano, con énfasis en los cargos de dirección. Así, propone la reflexión sobre las reales dificultades y vulnerabilidades gerenciales que comprometen sus competitividades, respecto a los procesos sucesorios, factor fundamental para sus permanencias y sobrevivencia en el actual mercado globalizado. La importancia de la investigación es respalda por la posibilidad de contribuir a la construcción del conocimiento acerca del tema, aun poco explotado en esta región, sirviendo como herramienta/material de estudio y apoyo a los eventuales empresarios y/o gestores que en futuro próximo, heredarán las empresas de sus familias.

Palabras-Claves: Empresa Familiar, Gestión de RH, Proceso Sucesorio.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas. Faculdade de Integração do Sertão – FIS.

\*\* Doutorando em Psicologia Cognitiva – UFPE. Doutorando em Psicologia – USAL - Buenos Aires/AR. Mestre em psicologia – UFPE. Professor: Faculdade de Integração do Sertão – FIS. E-mail: epitacionunes@ig.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos se destaca como uma das mais importantes para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização. A mesma se apresenta como responsável direta pelos principais processos de gestão de pessoas, incluindo o recrutamento, a seleção, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, fundamentais para a formação do capital humano e alcance dos objetivos e metas das organizações, independente do seu ramo de atuação. Gerir pessoas, considerando os fatores físicos e subjetivos envolvidos na complexidade do capital humano, não se revela como tarefa simples. Talvez por isso, vários teóricos têm destacado grande variedade de fatores que, de forma direta e/ou indireta, influenciam de positiva e/ou negativamente a motivação dos colaboradores das organizações, seja de forma individual ou coletiva.

A revisão da literatura revela a incipiência de estudos acadêmicos sobre como as empresas familiares se mantêm competitivas, mesmo não possuindo adequada estruturação da área de gestão de talentos. Embora a discussão relativa à constituição e importância das mesmas para a economia mundial e, especificamente brasileira, seja comum, verifica-se a inexistência de um consenso conceitual, registrando-se variadas definições literárias sobre a temática. De modo geral, concebe-se como familiar, a organização que, por pelo menos duas gerações, esteja fortemente identificada a uma família, na qual esse vínculo influencia mutuamente suas políticas, seus objetivos, bem como, os interesses dos membros proprietários. Assim, para efeito deste estudo, passamos a denominar como empresa familiar, a organização na qual o processo de sucessão está diretamente relacionado ao fator hereditário, e na qual os valores institucionais cultuados se identificam com um sobrenome ou o nome de um fundador.

De acordo com dados do IBGE (2015), estima-se que no Brasil as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos, por 48% da produção nacional, bem como, pela geração de 02 milhões de empregos diretos, se consolidando como o tipo de organização que mais cresce no país. As significativas estatísticas têm despertado nos últimos anos grande interesse por parte da academia científica, uma vez que a sobrevivência destas organizações exige que a sucessão seja tratada como um processo e não como um evento. Registra-se ainda a incipiência de estudos e/ou dados oficiais de governos sobre a representação e contribuição das empresas familiares para o desenvolvimento econômico e social do estado de Pernambuco, e mais precisamente, para o Sertão do Pajeú. Todavia, a pesquisa de campo tem revelado que na Região, nove entre dez empresas se enquadram em tal modalidade.

Partindo destes pressupostos, e considerando a representatividade e a importância destas empresas para a economia do Sertão do Pajeú pernambucano, fomos estimulados a pensar sobre, como estas organizações identificam e selecionam seus potenciais talentos; quais critérios são considerados para a contratação e alocação de pessoal nos cargos estratégicos; quais competências e habilidades são consideradas e/ou exigidas dos profissionais; e, como estes são treinados e qualificados para o desenvolvimento de suas atribuições. Busca-se assim, melhor compreender as reais dificuldades e vulnerabilidades gerenciais que comprometem a competitividade destas organizações, especificamente no que se refere aos processos sucessórios, fator fundamental à manutenção e sobrevivência das mesmas no mercado atual. Acredita-se que a relevância deste estudo se respalda na possibilidade de construção de conhecimento, servindo como base para a reflexão dos eventuais e/ou potenciais gestores que, no futuro, herdarão as empresas de suas famílias.

## **2 A GESTÃO DE RH E EMPRESAS FAMILIARES**

Donnelley (1964) concebe como familiar, a empresa que tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre suas diretrizes, bem como sobre os próprios interesses e objetivos familiares. Tal relação pode ser identificada quando um ou mais dos seguintes fatores estiverem presentes: a) a relação familiar for um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa; b) esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores tiverem assento no Conselho de Administração; c) os valores institucionais importantes da empresa estiverem identificados com a família, seja por meio de publicações formais, seja através das tradições da organização; d) as ações de um membro da família exercer influência, ou pelo menos se acreditar que exerça, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma; e) os parentes se sentirem obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorrer em prejuízos; f) a posição ocupada pelo membro da família na empresa influencie sua situação familiar; e, g) quando um membro da família tiver que relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional.

Segundo Ricca (1998), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais, considerando que seus laços familiares, em conjunto com outros elementos, determinam o direito de sucessão nos cargos de direção. Para o autor, além do trabalho e da renda, o que unirá essas pessoas em torno de uma empresa serão,

prioritariamente, os seus vínculos familiares e societários, fato comum, e facilmente observado na dinâmica e caracterização das empresas no município de Afogados da Ingazeira, Sertão do Pajeú. Nas empresas familiares deste município, os laços familiares parecem aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores. Assim, tal particularidade ou especificidade, tende a determinar modelos de gestão comuns a esse tipo de organização, contrariando o que recomenda a literatura especializada. Tal dinâmica parece se estabelecer, devido ao fato de que, além dos objetivos empresariais, necessidades familiares devem ser atendidas, o que tem tornado o processo de gestão uma consequência e não uma prioridade (Bornholdt, 2005; apud: Petry e Nascimento, 2009).

Oliveira (2006) ressalta que as empresas familiares ocupam na atualidade grande parte da economia brasileira, representando um total de aproximadamente 75% das empresas nacionais. Neste sentido, Machado (2006) destaca que estas empresas representam mais de 90% das organizações privadas do país. Para os autores, o crescimento de empresas familiares pode e deve ser percebido como alternativa para a crise financeira e, conseqüentemente, como resposta às crescentes taxas de desemprego que caracterizam o momento da economia nacional. Todavia, é preciso primeiro que se estabeleçam novos caminhos a serem seguidos pelas mesmas e que as famílias deixem de lado as interferências de parentescos e os assuntos domésticos, assumindo uma gestão profissional e se afastando das questões domésticas nos horários de trabalho.

Estudos revelam que a manutenção de uma empresa familiar tem se evidenciado como difícil tarefa, uma vez que 30% das mesmas sobrevivem à segunda geração, enquanto que apenas 05% se mantem em funcionamento a partir da terceira geração. Entre os principais motivos para que não atinjam o sucesso, está o fato do planejamento sucessório se apresentar como chave para suas consolidações em um mercado que a cada dia se torna mais competitivo. A sucessão se revela como processo pelo qual deve ocorrer a transição do poder administrativo, do patrimônio e da empresa, das mãos do fundador da atual geração para um membro da família. Assim, os sucessores serão aqueles que herdarão a liderança administrativa, que normalmente é dividida em três esferas - família, patrimônio e empresa (Oliveira, 2006; Passos et al, 2006).

Para Novellino (2007), entre as empresas familiares é comum e recorrente pensar o processo sucessório a partir do falecimento do fundador, fazendo com que as pessoas associem, erroneamente, a morte com sucessão, confundindo o que é herdeiro e sucessor. Assim, é possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, seja o de considerar a

sucessão um evento, e não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal, com o devido planejamento das atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final sobre a escolha do sucessor se dê sem maiores problemas ou conflitos quando o momento chegar (Petry e Nascimento, 2009). Evidencia-se assim, a necessidade dos fundadores das empresas familiares atentarem para os processos sucessórios, buscando estabelecer com antecedência os substitutos, para capacitá-los e treiná-los, sempre pensando no futuro da organização (Novellino, 2007). E neste aspecto, a estruturação de uma eficiente área de RH se revela como diferencial estratégico.

Apesar da significativa quantidade de empresas familiares no município de Afogados da Ingazeira, é possível identificar que, em geral, as mesmas não possuem um setor, departamento ou área de RH estruturada e reconhecida como componente estratégico da gestão. Porém, chama a atenção, o fato de conseguirem se estabelecer e se manter competitivas no mercado local, o que se caracteriza como sucesso empresarial ou de negócios. Desta forma, analisar os modelos de gestão dos recursos humanos adotadas por tais organizações se configura como um dos principais objetivos e desafio de nosso estudo. Vale ressaltar que a implantação e estruturação da Área de RH em empresas familiares é um tema bastante pertinente para a região, uma vez que se tem observado que os processos de gestão, em grande parte destas organizações, são assumidos e controlados por familiares que, na maioria das vezes, não possuem qualificação técnica e/ou conhecimentos teóricos e metodológicos para ocupar determinados cargos e funções para as quais foram designados.

Destaca-se ainda, que nestas empresas o processo sucessório tem se revelado, muitas vezes, bem mais complexo, por envolver os interesses dos fundadores, quase sempre, em não conformidade com os interesses das organizações. Neubauer e Lank (1991) salientam que, nestes casos, a nomeação do sucessor não deve ser uma decisão de caráter pessoal, mas uma decisão estratégica. Possivelmente, a mais importante a cada nova geração, já que a definição do futuro dirigente será fator determinante para o sucesso ou o fracasso da organização. Neste aspecto, a área de RH assumirá papel fundamental, uma vez que além de gerir os processos voltados à identificação, preparação e qualificação do sucessor, também administrará os conflitos inerentes, e decorrentes, do processo sucessório. Deve-se considerar que o sucessor ideal será o indivíduo que contemple todas as competências e habilidades necessárias ao cargo de direção, independente de possuir laços consanguíneos ou afetivos com a família fundadora (Adachi, 2006).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo parte de uma perspectiva qualitativa e se configura como pesquisa de campo, do tipo exploratório, de base etnográfica. Godoy (1995) ressalta que os estudos qualitativos possibilitam a análise dos fenômenos estudados a partir de uma perspectiva integrada. Para tanto, é fundamental que o pesquisador vá ao campo para capturar as nuances e essências do mesmo a partir da percepção dos próprios sujeitos nele, ou com ele envolvidos, o que permite considerar todos os pontos de vista e perspectivas relevantes. No campo, variados tipos de dados serão coletados e, posteriormente analisados, para se chegar a melhor compreensão acerca da dinâmica do fenômeno, uma vez que, nas pesquisas qualitativas, haverá sempre uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

Ressalta-se que a etnografia é tradicionalmente empregada em estudos que envolvem populações primitivas e minorias culturais. Porém, na atualidade, a mesma tem sido bastante utilizada também na exploração de temáticas relacionadas a outras áreas do conhecimento, entre as quais se destaca a administração de empresas. Gil (1995) salienta que a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem, espontaneamente, na coleta de dados referentes e no registro de variáveis fundamentais à análise. O trabalho de campo se revela como o elemento mais característico da pesquisa etnográfica, sendo necessário que o pesquisador estabeleça uma experiência direta e intensa com a situação em estudo para melhor compreender as regras, os costumes e as convenções do grupo observado.

Como área de abrangência para a coleta e análise de dados, definimos o município de Afogados da Ingazeira, situado no Sertão do Pajeú de Pernambuco, considerando a experiência da Célulo das Baterias, empresa familiar reconhecida como exemplo de sucesso empresarial na Região. O grupo de amostragem foi composto por 10 sujeitos, todos com mais de 18 anos de idade e capacidade civil e legal para dar seus consentimentos de livre e espontânea vontade para participar do estudo, respeitando as premissas éticas das pesquisas com seres humanos. Os dados que respaldam as análises deste estudo foram coletados através de técnicas específicas das pesquisas etnográficas, destacando: a) a observação participante, pela qual se buscou identificar e melhor conhecer a dinâmica dos sujeitos observados; b) conversas informais, pelas quais foi possível obter informações precisas sobre histórico e modelo de gestão adotado pela organização; e, c) aplicação de questionário.

O questionário, previamente elaborado, foi composto de duas partes distintas: 1) Dados Sociodemográficos – sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade, cargo atual e tempo de empresa;

e, 2) Questões Subjetivas – composta por 12 questões abertas, para as quais foi solicitado aos sujeitos participantes que refletissem sobre as temáticas propostas. Para a análise dos resultados, destacamos que recorreremos às premissas básicas da dupla hermenêutica, proposta por Giddens (1984), pela qual se torna possível avaliar a explicitação dos sentidos, significados e sentimentos dos sujeitos investigados sobre o fenômeno proposto, através da análise de conteúdo amparada, previamente, por fundamentação teórica e científica, como será detalhado a seguir.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

Este estudo tem como objetivo principal analisar a contribuição da gestão de pessoas para o sucesso e manutenção das empresas familiares da Região do Sertão de Pajeú pernambucano através da experiência da Célio das Baterias, empresa familiar, instalada no município de Afogados da Ingazeira. Desta forma, buscou-se entender as estratégias de gestão em RH adotadas pela organização a fim de garantir seus resultados e metas, assim como, possibilitar sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo.

O Sertão do Pajeú é composto por 20 cidades e seu nome deriva do Rio Pajeú, que atravessa 17 municípios. Entre estes, Afogados da Ingazeira desponta como uma das maiores populações da Região. Situada a 376 km de Recife, capital do estado, a cidade é atualmente o segundo principal centro comercial e se destaca nos setores de serviços, comércio e lazer, possuindo ainda, forte comércio nos setores automobilístico, de vestuários e de materiais de construção (IBGE, 2015).

Durante a pesquisa de campo constatou-se que o setor privado do município é dominado por empresas familiares e que, entre cada dez empresas estabelecidas, nos mais diversos setores da economia, nove surgiram por iniciativa das famílias. Nestas empresas, os cargos e atribuições se mostram distribuídos de forma aleatória, abrangendo desde os serviços mais básicos ou gerais às áreas administrativas, financeira, cargos de gestão e presidências.

Por sua vez, a Célio das Baterias iniciou os suas atividades como sociedade, na cidade de Afogados da Ingazeira no ano de 1984, com o nome de “Casa das Baterias”. A iniciativa partiu do então fundador, em parceria com um tio, que garantiu o investimento financeiro. A sociedade durou pouco tempo, uma vez que o sócio possuía outros negócios na cidade de Serra Talhada. Assim, em 20 de Junho de 1985, a mesma foi transformada em “Célio das Baterias”. No início, o mais novo empresário contava apenas com o apoio da esposa, que o auxiliava nas atividades

administrativas da empresa. Porém, ao longo dos anos, a empresa se desenvolveu e revelou a necessidade de novos investimentos. Com a expansão dos negócios foram contratados novos funcionários, o que garantiu a qualidade dos serviços e a agilidade no atendimento ao consumidor, características principais da organização. Devido à carência de peças automotivas no mercado local, a empresa ampliou a variedade de produtos e serviços. Em 1998, foi inaugurada uma nova loja na cidade de São José do Egito, também localizada no Sertão do Pajeú. Com o êxito imediato do novo empreendimento comercial, rapidamente a empresa tornou-se referência de qualidade em produtos e serviços, principalmente por não possuir concorrência direta.

Em 2005, buscando mais uma vez a ampliação de mercado, foi inaugurada uma nova filial, desta vez na cidade de Tabira, na mesma Região, com o objetivo de estender os serviços ao estado da Paraíba, através das cidades circunvizinhas. Ao longo dos anos, a empresa tem se consolidado no mercado como empresa familiar de sucesso. Atualmente, a matriz, mantém em seu corpo funcional um total de 08 funcionários, dentre os quais, esposa e filhos do fundador, que garantem o apoio às atividades administrativas. Nas duas filiais, o corpo funcional é composto por apenas 01 funcionário, responsável direto pelo controle e gestão das atividades. A empresa é tradicionalmente familiar, e vem sendo dirigida há 32 anos pelo fundador, de 54 anos de idade, casado e com nível de escolaridade restrito ao 2º grau.

Através dos relatos dos participantes, observa-se, além do sentimento genuíno de posse, o fato da história da empresa se confundir com a história do fundador e, respectivamente, com a da própria família, fato comum e recorrente entre as empresas familiares. Destaca-se que, neste caso específico, o processo de expansão se deu pela capacidade empreendedora e intuitiva do fundador, baseada na observação da dinâmica comercial da cidade e do mercado local, o que caracteriza o caráter empírico do empreendimento. Neste sentido, o fundador destacou que “depois de um tempo vi que não havia muito comércio de peças elétricas para veículos e os clientes tinham que ir para outras cidades comprar”. O discurso evidencia que o sucesso da organização está diretamente respaldado pela capacidade natural do dirigente relativo à percepção de mercado, assim, como da experiência adquirida nos longos anos de atuação no ramo: “A partir daí comecei a desenvolver meu negócio e me destacar em nossa região, depois vi a necessidade de abrir novas lojas em outras cidades e fundei, estando no mercado até hoje”.

Sobre a estrutura organizacional da empresa, o participante salienta a importância de sua esposa a frente da área administrativa, responsável pela emissão dos cupons fiscais, cadastros dos clientes



e demais atividades burocráticas relativas à área. Um sobrinho é destacado como “praticamente meu braço direito”, revelando-se como um profissional versátil e polivalente que atua em todas as frentes e todas as funções dentro da organização. Neste aspecto, a polivalência e a multifuncionalidade, além do grau de parentesco ou íntima amizade, se revelam como principais características e competências necessárias à contratação de pessoal por parte da organização.

De modo geral, os discursos dos participantes evidenciam que os funcionários da organização precisam ser “pau prá toda obra”. Ressaltam ainda que os processos de seleção e contratação de pessoal estão respaldados pela confiança dos membros da família fundadora. Assim, comumente, são solicitadas “indicações” aos amigos comerciantes que atuam em outras cidades, e os candidatos são submetidos a “uma breve entrevista” pela qual os contratantes buscam “conhecer melhor de quem se trata”, e, “caso, agrade”, serão convocados para “um período de experiência”. O modelo de avaliação de experiência, por sua vez, também se revela aleatório e intuitivo, com foco no comportamento e resultados práticos dos candidatos. Neste ponto, os candidatos precisam conquistar, além da confiança, a afetividade dos empregadores, pelas quais, “se ele se sair bem, é contratado em definitivo”. Os mesmos critérios, sem grandes fundamentações teóricas, respaldados apenas pela “experiência prática”, serão adotados para os processos promocionais. A decisão é centralizada na pessoa do proprietário, onde a confiança torna-se uma habilidade inquestionável e assume sinônimo de família. De modo geral, o instrumental de avaliação de potencial assume a condição de um caderno pessoal, onde são anotados os nomes dos funcionários que se destacam, enquanto membros familiares assumem funções fiscalizadoras.

Relativo a possíveis conflitos existentes entre os interesses da família e os interesses da empresa, os sujeitos participantes destacam que “a família é sempre compreensiva com as atividades da empresa”, que as tomadas de decisões “são feitas em conjunto”, e “por isso é difícil ocorrer conflitos”. Entretanto, apesar da aparente conciliação de interesses relatada, observa-se nos discursos, especialmente do fundador, o emprego do verbo que caracteriza as ações de gestão sempre na primeira pessoa: “minha empresa”, “meus negócios”, “minhas outras lojas”, denotando muito mais um poder centralizador nas tomadas de decisões, que decisões coletivas respaldadas em necessidades eminentes da organização. Para Donnelley (1964), isso se estabelece porque neste tipo de empresa, a família quase sempre detém o controle acionário e as posições administrativas de relevância para poder estabelecer os objetivos da organização e tentar a satisfação de suas aspirações, mesmo que estas não coincidam, obrigatoriamente, com os interesses da organização.

Costa, Barbosa e Souza (2013) ressaltam que as relações emocionais entre os membros da família no ambiente de trabalho impactam diretamente o relacionamento profissional dos mesmos. Assim, outro fator de possível conflito se caracteriza pela falta de profissionalização por parte de seus integrantes, o que interfere e prejudica, diretamente, a condução dos negócios. Observa-se que relativo a gestão estratégica, as pequenas empresas, sobretudo as familiares, enfrentam grandes dificuldades devido a resistência às mudanças. Neste contexto, o processo sucessório se revela como uma das principais dificuldades das empresas familiares, que tendem a considerá-lo um evento e não um processo. É preciso entender que o fato de ser proprietário, não garante a competência necessária para gerenciá-la. Desta forma, a sucessão deve ser planejada de modo a criar e preparar uma pessoa que permita a continuidade da organização com sucesso.

Especificamente no caso da Célio das Baterias, o processo sucessório, apontado pelos teóricos como um dos principais fatores contribuintes para a falência das empresas familiares, revela-se como um dos grandes desafios da gestão atual, marcado por incertezas diante das restritas possibilidades e competências do grupo familiar diante das necessidades da organização. Destaca-se, contudo, que apesar do entendimento e percepção relativa ao planejamento do processo de sucessão, inexistente o desejo, ou ainda, a possibilidade, de se vislumbrar a inserção de um membro especializado estranho à família na direção da organização. Assim, os discursos relevam a intensão, mas não a efetivação dos fatos: “venho pensando muito nisso, mas nunca coloquei em prática porque meus filhos estudam em outra cidade..., ficando impossibilitados de assumirem os negócios”.

A evidente preocupação com a sucessão aparece atrelada ao afastamento compulsório, motivado por problemas de saúde, ou pela aposentadoria eminente, mas não como estratégia de sobrevivência da organização. Para o dirigente da organização, o processo sucessório parece não representar tema ou importante pauta da gestão. Ao contrário, sua preocupação parece concentrada na identificação de algum membro da família que possa vir a ser devidamente preparado, processo pelo qual deverá aceitar a herança do modelo de gestão aplicado e reconhecido por ele como modelo de sucesso.

Floriani e Rodrigues (2000) defendem que a cada dia um maior número de empresas familiares está procurando se profissionalizar para atender as necessidades e os desafios do mercado, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. Para tanto, o primeiro passo neste processo deve se dar pelo estabelecimento de avaliação da própria família, objetivando identificar se a mesma conta com um talento competente e se os possíveis

sucessores querem enfrentar, pessoalmente, o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução mais viável será contratação de um profissional não familiar para dirigir a organização. Para os autores, uma questão que merece ser pesquisada com mais profundidade sobre esta posição, seria então, a profissionalização de membros familiares. Ou seja, admitir que familiares possam se profissionalizar permite à empresa familiar adotar um equilíbrio na presença de profissionais de mercado, bem como, de profissionais familiares na ocupação dos níveis hierárquicos mais elevados da organização. E neste sentido, a área de recursos humanos desempenhará papel fundamental na gestão desses processos.

Todavia, para os sujeitos participantes da pesquisa, Gestão de Recursos Humanos se caracteriza como área que visa favorecer o relacionamento das partes envolvidas na empresa, buscando melhorias trabalhistas para os funcionários. Estes, por sua vez, “trabalharão e produzirão mais, estando satisfeitos com seus salários e com os benefícios oferecidos pelo dono da empresa”. Quando questionados sobre quais contribuições a implantação da Gestão de Recursos Humanos traria para os resultados da organização, a concepção geral é a de que “esse setor poderá dar mais apoio aos funcionários, que trabalharão mais satisfeitos”, produzindo mais e melhor. Observa-se neste caso, certa incapacidade de perceber a necessidade da implantação de mudanças, visando às melhorias nos processos de gestão.

Por fim, relativo aos sentimentos para com a empresa, destaca-se que esta é percebida entre os participantes como “tudo pra mim e também para minha família”, uma vez que “é dela que posso sustentar e dá estabilidade a minha família”. Neste contexto, a organização assume uma conotação de significado de vida. Torna-se referencial que justifica sua existência e status social. “(...) foi com ela que criei os amigos que tenho e que me tornei conhecido e reconhecido na região”, destaca o fundador. Já referente ao futuro da organização evidencia-se uma espécie de esperança coletiva, pelo qual se deseja “um futuro melhor do que ela já foi e do que ela é”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar das empresas familiares oportunizarem 60% dos empregos diretos, e serem responsáveis por 48% da produção nacional, destaca-se na literatura a insipiência de estudos científicos, bem como, de dados oficiais que revelem a contribuição real das mesmas para o desenvolvimento econômico e social do Estado de Pernambuco e, especificamente, para o município de Afogados da Ingazeira, onde, de modo geral, nove entre dez empresas locais se classificam nesta modalidade.

Também inexistem estudos precisos focados na análise sobre como as empresas familiares se mantêm competitivas, mesmo não possuindo uma área ou setor de recursos humanos estruturada. Neste contexto, o processo sucessório tende a se apresentar como um dos principais desafios destas organizações, que precisam se manter competitivas e sintonizadas com o mercado atual para garantir suas sobrevivências. Especificamente no caso da empresa Célio das Baterias, verifica-se que a gestão está completamente pautada na experiência prática e intuição do proprietário e de seus familiares, caracterizando o empirismo de suas ações e processos. Tanto os processos de seleção e contratação de pessoal, quanto os processos promocionais se respaldam na capacidade tácita de administrar processos e pessoas, onde a confiança tem se estabelecido como principal competência para que potenciais candidatos se integrem a organização.

De modo geral, no Sertão do Pajeú, a gestão é marcada pela tutela dos fundadores, auxiliados por membros familiares, que ocupam cargos estratégicos, mesmo sem qualificações teóricas e metodológicas para as funções exercidas. O poder centralizado dificulta o planejamento estratégico e efetivação do processo sucessório. Apesar de este processo representar uma realidade emergencial para grande parte destas organizações, constata-se sua não inclusão como pauta ou temática da gestão estratégica. Por sua vez, a área de recursos humanos tende a ser vista meramente como facilitadora dos relacionamentos interpessoais, favorecendo a motivação dos colaboradores, e por extensão, contribuindo para o aumento da produção. Assim, destaca-se a necessidade da mudança cultural entre os empresários da referida Região, possibilitando a revisão dos antigos paradigmas que respaldam o antigo modelo “saber fazer, como sempre fiz”.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistic - IBGE. **Histórico do Município**. 2015.

COSTA, D. M., BARBOSA, F. V. e SOUZA, P. C. M. **Fatores que dificultam a gestão em empresas familiares**: um estudo em uma prestadora de serviços de RH. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br>>. Acesso em 26 maio. 2014, 10:45.

DONELLEY, R. **The Family Business**. Harvard Business Review. v 42, n. 4, 1964.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Anais do I EGEPE, p. 299-312, out. 2000.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984. 458p.

Gil A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MACHADO, HilkaPelizza Vier. Empresas familiares e a formação de sucessoras. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. In: **ANPAD**. 30., Salvador, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

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

NOVELLINO, A. **Amor mais dor: a fórmula de sucesso da empresa familiar**. São Paulo, HSM Management, n. 64, set./out.2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PETRY, L. I. ; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, volume 20, número49, São Paulo, 2009.

RICCA NETO, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.