

**PAPÉIS PROFISSIONAIS DOS GESTORES DE PESSOAS EM UMA CIDADE  
NORTERIOGRANDENSE: UMA COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS  
FAMILIARES E NÃO FAMILIARES**

Moisés Ozório de Souza Neto \*

Fernanda Fernandes Gurgel \*\*

Hilderline Câmara Oliveira \*\*\*

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone \*\*\*\*

**RESUMO:** O presente estudo teve como temática central comparar os papéis profissionais, propostos pelo modelo de Ulrich (1997), desempenhados pelos gestores de pessoas de empresas familiares e não familiares. O modelo trata de quatro papéis, que são: Gestor de recursos humanos estratégico, gestor de transformação e mudanças gestor de infraestrutura e gestor de contribuição de pessoas. A amostra foi composta por 44 gestores de empresas privadas da cidade. Como instrumento de pesquisa, para a coleta de dados foi utilizado questionário com perguntas fechadas, aplicados junto a cada gestor de pessoa das empresas investigadas. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva. Os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam diferenças em sua gestão. Os papéis profissionais são desempenhados nas empresas familiares com traços mais humanos enquanto nas não familiares apresenta olhares mais estratégicos, talvez, por não apresentar laços afetivos com os funcionários. As empresas familiares desenvolvem com maior frequência as atividades voltadas para os funcionários, enquanto nas empresas não familiares elas estão melhor distribuídas nos quatro papéis profissionais. Contudo, a principal diferença encontrada nos resultados da pesquisa, é que os gestores da área de pessoas das empresas familiares não desenvolvem o papel de gestor de recursos humanos estratégicos de forma equivalente ao gestor das empresas não familiares.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão de Pessoas. Papéis Profissionais.

**ABSTRACT:** The present study aimed to compare the professional roles, proposed by Ulrich (1997), played by people managers of family businesses and non-family. The model deals with four roles, which are: strategic human resource manager, manufacturing manager and change, infrastructure manager and contribution of people manager. The sample consisted of 44 managers of private enterprises in the city. The research instrument used for data collection was a questionnaire with closed questions, applied next to each person manager of the investigated companies. Data were analyzed using descriptive statistics. Professionals from familiar and non-familiar companies differ from their management style. Professional roles are played in family businesses with more human traits while in unfamiliar features more

---

\* Mestre em administração e professor na Universidade Federal do Semi-árido (UFERSA). Contato: moisescontabeis@hotmail.com

\*\* Doutora em Psicologia Social e professora na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Contato: fernandafgurgel@hotmail.com

\*\*\* Doutora em Ciências Sociais e docente do Mestrado Profissional em Psicologia da Universidade Potiguar (UnP). Contato: hilderlinec@hotmail.com

\*\*\*\* Doutora em Administração e professora na Universidade Potiguar (UnP). Contato: n.leone@uol.com.br

strategic looks, perhaps, because it has emotional ties with employees. Family businesses develop more frequently the activities for employees, while in non-family businesses they are better distributed in the four professional roles. However the main difference found in the search results, is that the peoples managers of family businesses do not develop the role of manager of strategic human resources equivalently the manager of non-family businesses.

**Keywords:** Family Business. People Management. Professional roles.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas familiares tiveram que modificar o perfil tradicional, não contemplando apenas funcionários de uma mesma família em sua administração, conseqüentemente tendo uma gestão mais profissionalizada. Mas na sua grande maioria ainda se caracterizam como pequenas e médias empresas, representando uma parte significativa no conjunto das empresas desse porte. Aproximadamente 73% das empresas brasileiras de pequeno e médio porte são familiares (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

Sua representatividade numérica vai além do porte das empresas, pois Oliveira (2006) afirma que 80% das empresas do Brasil são familiares, e que as mesmas representam 60% da receita total auferida, e são responsáveis por 65% dos empregos no país.

O número dessas empresas não para de crescer, tendo em vista afirmação mais recente de Leone (2010, p.86): “[...] essas empresas ocupam um percentual de 97% no Brasil. “A citada autora destaca ainda a importância de estudar o comportamento dos seus gestores visto que as empresas familiares têm suas particularidades, inclusive, quanto a sua gestão.”

O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países (SEBRAE, 2011).

A influência desse tipo de empresa na economia do país vem sendo evidenciado no decorrer dos anos e para Freitas (2008), a história da economia brasileira foi escrita em boa parte por empresas familiares. Conforme estimativas, as organizações de origem familiar respondem por quase metade do PIB nacional.

Dados da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte (JUCERN, 2012) mostram que apenas em 2009 foram constituídas 8.084 novas empresas no estado. Só a cidade de Mossoró-RN, a segunda maior do estado, atraiu 31 indústrias e criou 15.500 novos

empregos nos últimos 06 anos. Tais dados mostram que o setor empresarial está aumentando consideravelmente no estado.

Na cidade de Mossoró-RN, com o surgimento de um pólo industrial e expansão de outros segmentos empreendedores, é importante saber como a gestão de pessoas tem atuado para a melhor qualificação dos trabalhadores. Sendo assim, pensou-se uma pesquisa capaz de mapear o quadro de gestores que desenvolvem tal trabalho nos espaços das empresas.

Gerir pessoas é um desafio estratégico para muitas organizações nos dias de hoje, surgindo a necessidade de se ter um gestor para garantir o comprometimento e desempenho desse ativo humano. Independente da estrutura ou porte da organização, a figura desse profissional é de fundamental importância para o resultado final das empresas, que é de obter lucro. As organizações estão preocupadas em gerenciar não só os bens tangíveis, mas também os bens intangíveis (RODRIGUES, 1995).

Tendo em vista a necessidade e responsabilidade atribuídas ao gestor de pessoas, este precisa ser qualificado para poder desenvolver suas atividades com presteza. Nesse sentido Ulrich (1997) aborda que esse gestor tem que atuar em quatro (4) papéis: gestão estratégica; gestão de transformação e mudanças; gestão de contribuição de pessoas e gestão de infraestrutura.

Com isso chega-se a seguinte problemática: Há diferença nos papéis profissionais desempenhados pelos gestores área de pessoas das empresas familiares e não familiares? Assim, o objetivo geral do presente estudo foi comparar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores da área de gestão de pessoas das empresas familiares com os das empresas não familiares.

É relevante uma pesquisa nesse campo de estudo como forma de possibilitar olhares e atitudes acerca dos gestores que estão entrando no mercado de trabalho com a finalidade de contribuir para uma melhor qualificação do capital humano instalado, nos dias atuais, nos espaços de trabalho, nas empresas da cidade. Os resultados da pesquisa poderão ser úteis tanto para os profissionais de gestão de pessoas, como para as organizações, que poderão nortear melhor suas decisões sobre a gestão pessoas, contribuindo, também, para a evolução do conhecimento teórico na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos relevantes para o estudo, tais como gestão da empresa familiar, gestão de pessoas e o modelo de papéis profissionais.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

No âmbito das empresas familiares, vários aspectos são abordados, provenientes da família, relações de poder e do processo sucessório, gerando diversas abordagens sobre seus conceitos. É possível encontrar na literatura várias definições sobre empresas familiares. Algumas se centram mais no conteúdo, outras nos objetivos e na forma das empresas. A dificuldade de se obter uma definição única e consensual se deve, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza (UHLANER, 2002).

Conforme Casillas (2007), são muitos os critérios para se classificar as empresas familiares quanto ao seu tipo, podendo ser usados os fatores sócio demográficos. Segundo o autor, dentre eles destacam-se: porte da empresa, tempo de existência, setor de atividade, forma jurídica e o mercado geográfico. Outro aspecto citado pelo mesmo autor são os fatores específicos da organização como o grau de geração da empresa e o vínculo de união existente entre a família e a empresa.

Esses modelos de empresa vêm evoluindo a cada dia, e deixando para trás a visão de que são organizações consideradas informais e tradicionais. Mas o futuro de muitas delas depende não só do envolvimento do fundador com a empresa, mas também com sua família, ou de outros membros, pois nem todas as empresas familiares são micro e pequenas empresas, podendo constituir grandes organizações.

É notória a existência de características negativas nessas empresas, principalmente pela influência da esfera familiar nas decisões estratégicas e na gestão da empresa. (LEONE; SOUZA; OLIVEIRA, 2010).

Em sua pesquisa Scheffer (1993) conceitua as empresas familiares como empresas de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente. Já Lanzana e Constanzi (1999) consideram uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.

## 2.2 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar apresenta peculiaridades não encontradas nas empresas não familiares. Por essa razão, são estigmatizadas e analisadas sob a ótica da suposta incompetência dos modelos de gestão empresarial (LEONE; SOUZA; OLIVEIRA, 2010).

Observa-se que em muitas das empresas familiares o gestor é o próprio dono, muitos deles confundem o lado profissional com o pessoal, desrespeitando o Princípio Contábil da Entidade em que o patrimônio da pessoa física não pode se misturar com o da pessoa jurídica (MARION, 2010). Nesse caso, é necessário diferenciar os interesses da família dos da empresa, minimizando os conflitos.

Alguns gestores têm facilidade para desenvolver soluções de negócio, atender as necessidades dos seus clientes, mas não sabem, à medida que a empresa cresce, lidar com esse crescimento e no ambiente familiar isso é mais comum. O gestor precisa analisar e avaliar o contexto geral no qual a organização está inserida, descobrir tendências e imaginar cenários com o propósito de desencadear estratégias que possibilitem a sobrevivência da organização.

Se por um lado o entrelaçamento entre as dimensões da família e do negócio pode ameaçar a competitividade da organização familiar, é inegável que, por outro lado, esse tipo de empresa tem uma série de vantagens sobre suas concorrentes, não familiares (LEONE, 2010). Dividir responsabilidades e confiança com os entes da mesma família é uma grande vantagem, desde que essa responsabilidade seja bem gerida e os seus riscos minimizados.

As organizações são constituídas de pessoas cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam seus pensamentos e atos. As próprias organizações têm história, originárias dos atos e palavras das pessoas, que também expressam valores e crenças corporativos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A organização deve estar acima dos interesses pessoais, essa distinção talvez seja um dos principais desafios da gestão dessas instituições em processo de profissionalização, que buscam integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa.

O fundador, como empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Termina por envolver nas atividades empresariais relacionamento entre o empreendedor e seus parentes que chega a atrapalhar o negócio e a viabilidade das relações societárias futuras. Muitos desses gestores, conscientemente ou não, colocam em prática modelos que externam seu modo de pensar e de agir.

A gestão familiar tem suas particularidades, não só nos conceitos, mas também na gestão. Segundo Leone (2005, p.09): “[...] o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente o fato de seu capital pertencer a uma família”. Esse estilo de gestão pode sofrer obstáculos na medida em que a organização cresce, e não se adapta a modelos gerenciais atuais.

Uma gestão que tenha seus principais cargos gerenciais pertencendo a pessoas de uma mesma família pode caracterizar uma empresa familiar, independente de eles deterem maioria das ações dessa empresa. Para Leone (2005), o conceito de empresa familiar recai sobre três vertentes: a primeira diz respeito à propriedade, na qual uma família detém maioria do capital; a segunda vertente é a gestão em que os cargos estratégicos são compostos por membros da família; e a terceira está relacionada ao processo sucessório.

Na concepção de Leach (1993), empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou um grupo familiar, que controla efetivamente a empresa por deter mais de 50% das ações ou por que os membros da família ocupam principais cargos da gerência da empresa.

O gestor da empresa familiar como em quaisquer tipos de empresas deve conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais. Conforme Maximiano (2000) as práticas de gestão giram em torno do planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle. E encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa. O Quadro 1 sintetiza as características desses elementos.

Quadro 1 - Caracterização dos elementos da gestão

PRÁTICAS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	Determinação de objetivos e metas, tomada de decisão, criação de estratégias.
Organização	Criação de estrutura organizacional, coordenação de atividades, estabelecimento de políticas e processos, alocação de recursos.
Direção	Corresponde à liderança, envolve comunicação, gerencia de mudança.
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhoria.

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

Diante da complexidade social das empresas familiares, a heterogeneidade dentro delas é muito grande, o que vai gerar vários conflitos de pessoas. Cabe ao gestor enfrentar, controlar, manter em níveis razoáveis e resolver tais conflitos.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é o termo mais utilizado atualmente para designar os modos de relacionar as pessoas com a organização, que vem a substituir o termo administração de recursos humanos, muito usada ainda no meio profissional. A função dos Recursos Humanos que se limitava a administrar os funcionários, agora é responsável por gerir o capital humano das organizações (GIL, 2010).

A realidade brasileira pode revelar um modelo de gestão de pessoas diferente de outros países, levando em consideração seu histórico. Segundo Dessler (2003), no início do século XX, as primeiras atividades de recursos humanos controlavam as admissões e demissões feitas pelos supervisores. O quadro 2 apresenta uma síntese da evolução histórica da área.

Quadro 2 - Gestão de recursos humanos no Brasil

Período	Fase	Característica
Antes da década de 30	Pré-jurídico partidária ou contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de legislação trabalhista</li> <li>✓ Funções descentralizadas</li> </ul>
Décadas de 30 a 50	Burocrática ou legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Surgimento da legislação trabalhista</li> <li>✓ Surgimento do departamento de pessoal para atendimento das exigências legais</li> </ul>
Décadas de 50 a 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantação da indústria automobilística</li> <li>✓ Implementação dos subsistemas de recursos humanos</li> <li>✓ Preocupação crescente com desempenho e eficiência</li> </ul>
Meados da década de 60 a década de 70	Sistêmica ou administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Surgimento das gerências de recursos humanos e dos responsáveis por relações industriais</li> <li>✓ Integração dos enfoques comportamental, administrativo e da estrutura</li> </ul>
Décadas de 80 e 90	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudanças profundas</li> <li>✓ Descentralização de funções</li> <li>✓ Surgimento do movimento da qualidade</li> <li>✓ Diversidade dos enfoques</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Marras (2002).

Apesar de o número de adeptos crescerem a cada dia, pode-se dizer que o setor de gestão de pessoas ainda não está presente na totalidade das empresas. Todavia, pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, que embora esteja ligado à administração de recursos humanos, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas do que se usavam num passado bem recente e mesmo a atualidade em várias empresas (GIL, 2010).

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos, só que com características mais modernas, e uma visão mais ampla, inclusive quanto aos funcionários que passam a ser vistos como parceiros, e de grande importância para impulsionarem a organização.

É o profissional que se preocupa com as relações humanas no ambiente de trabalho, procurando sempre estimular as pessoas no exercício das tarefas e no comprometimento com a empresa. É importante o papel que o gestor desenvolve em uma empresa, contudo faz-se necessária a constante mudança, atualização e desenvolvimento por parte do mesmo.

O fato de os trabalhadores serem hoje fundamentais na busca de diferencial competitivo traz inúmeros desafios ao gestor de pessoas, tornando-o cada vez mais exigido, para que alcance o perfil ideal para essa função.

Com a concorrência incessante imposta pelas organizações visando a obtenção de vantagens competitivas, um obstáculo importante para os Gestores de pessoas é a implementação de políticas de pessoal, pois para isto será necessária a previsão de eventos, a análise de variáveis ambientais e de novas tecnologias (PEREIRA NETO, 2008).

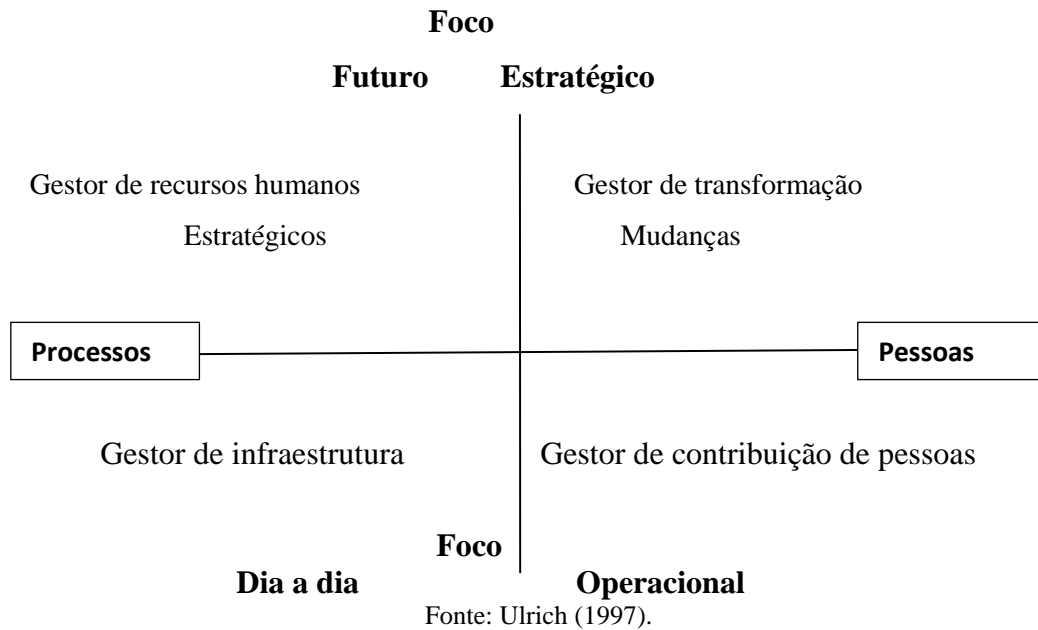
É importante ressaltar que por mais que o profissional seja bem selecionado e possua competências necessárias para o cargo, se o mesmo não tiver interesse e conhecimento não terá como gerir as pessoas na organização com eficácia. Sobre a gestão de pessoas Gil (2010, p.60) diz que a mesma “passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”.

#### 2.4 MODELO DOS PAPÉIS DO GESTOR DE PESSOAS (ULRICH, 1997)

O modelo adotado nesta pesquisa foi o de Ulrich (1997), no qual o gestor de pessoas deve atuar desempenhando quatro papéis, embora reconheça que muitos outros papéis profissionais sejam atribuídos aos gestores de pessoas, conforme figura 1:



Figura 1 - Papéis do gestor de RH



Os papéis são voltados para dois focos: processos e pessoas. Para atuar como gestor de recursos humanos estratégicos, o profissional deve atuar como parceiro estratégico, garantindo o sucesso das estratégias organizacionais, colocando-as em prática.

Como gestor de infraestrutura o gestor deve estar preocupado com a eficiência, pois os processos operacionais precisam ser executados de forma eficiente, para que não comprometa o desempenho dos demais papéis. Esse papel e o de gestor de recursos humanos estão voltados para os processos. Conforme Bianchi (2008) é importante criar um sistema de medição desses processos.

Já os papéis com foco em pessoas são o de gestor de transformação e mudanças que contribuem para que a empresa tenha capacidade para assimilar mudanças. Bianchi (2008, p.39) afirma que suas principais atribuições são: “Identificar e caracterizar os problemas, criar relações de confiança, ajudar a resolver esses problemas e planos de ação para mudança” O outro papel é o de gestor de contribuição de pessoas que deve está diretamente ligado aos funcionários no sentido de protegê-los, visando maior comprometimento deles.

Os resultados esperados para cada um desses papéis, as atividades desenvolvidas, assim como a metáfora, são definidos por Ulrich (2000), conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 – Papéis do Gestor de Pessoas

Papel	Resultado	Metáfora	Atividade
Gestor de recursos humanos estratégicos	Execução de estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias dos recursos humanos com estratégia da empresa
Gestor de infraestrutura	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização.
Gestor de contribuição de pessoas	Aumento do envolvimento da capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder os funcionários
Gestor de transformação e mudanças	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança

Fonte: Adaptado de Ulrich (2000).

Estes quatro papéis devem ser assumidos pelo gestor de pessoas que deseja apoiar a empresa para enfrentar a competitividade. Melhorando a eficiência de sua função e de toda organização (ULRICH, 2000).

O modelo mostra dois eixos que representam o foco e as atividades da área corporativa de gestão de pessoas. Na sua pesquisa Castro, Sant'ana e Kilimnik (2006, p.45) afirmam que:

O foco vai, portanto, do estratégico (longo prazo) ao operacional (curto prazo), implicando que o profissional gestor de pessoas deve aprender a ser simultaneamente estratégico e operacional, concentrando-se no longo e no curto prazo. Por sua vez, as atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas específicos da gestão de pessoas), à administração de pessoal.

A seguir apresentamos os caminhos metodológicos da pesquisa e sua relação com a teoria, na busca de atender aos objetivos propostos no estudo.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracterizou como descritiva e teve como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e tem como uma de suas principais características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistêmica (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2002; RAUPP; BEUREN, 2008).

Quanto aos procedimentos, estes ocorreram através de uma pesquisa de campo, os dados foram coletados em empresas que fizeram parte do universo da pesquisa. Neste sentido, Malhotra (2005) dispõe que a pesquisa de campo é utilizada quando envolve um grande número de indivíduos e a estes são aplicados uma série de perguntas.

O universo da pesquisa correspondeu a população de gestores de pessoas de uma cidade norterriograndense, trabalhadores de empresas de estrutura familiar e não familiar. A cidade dispõe de 3.243 empresas ativas registradas na junta comercial, conforme dados da JUCERN (2012).

A amostra analisada foi voluntária totalizando 44 gestores de pessoas, sendo 18 deles de empresas familiares e 26 de organizações não familiares. Os respondentes foram escolhidos por meio da metodologia “bola de neve”. Os entrevistados eram previamente identificados e estes, após serem entrevistados, indicavam novos possíveis informantes para a pesquisa, isto é, um entrevistado indica outro. Para Rea e Parker (2004, p.150):

Uma técnica parecida com a amostragem não probabilista é a amostragem “bola de neve”. Particularmente útil quando é difícil identificar entrevistados em potencial, depois que uns poucos são identificados, pede-se que indiquem outras pessoas que poderiam vir a ser entrevistadas. Uns entrevistados proveram acesso a outros iniciando o efeito “bola de neve”.

Foi utilizado neste estudo um questionário adaptado de Bianchi (2008), estruturado com perguntas fechadas. Para averiguar a validade do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 gestores de pessoas da mesma cidade.

O instrumento de pesquisa foi o questionário com 52 perguntas fechadas dividido em três partes: a primeira composta de 6 questões voltadas para o perfil sociodemográfico dos gestores, a segunda objetivando o perfil da empresa com 6 questões e, por último, a terceira parte contendo 40 perguntas fechadas e agrupadas em 10 (dez) situações, com 4 (quatro) enunciados correspondente a cada um dos papéis do gestor de pessoas, contendo escala do

tipo “likert” de 5 pontos, que variou de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), voltadas para a prática dos papéis profissionais do gestor de pessoa segundo modelo de Ulrich (1997), usadas no decorrer de suas atividades.

A análise dos dados foi feita através de estatística descritiva com o uso da média, desvio-padrão, moda. Também se usou teste t de comparação de médias, onde foi utilizado o nível de significância  $\alpha = 0,05$  que analisa estatisticamente se as médias são semelhantes ou diferentes.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar os resultados alcançados pela pesquisa. Os resultados foram organizados em tabelas que evidenciarão os objetivos propostos por esse trabalho.

##### 4.1 SÍNTESE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES DE PESSOAS

A Tabela 1 mostra o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, através de resumo dos dados sócio demográficos, referentes a parte I do instrumento.

Tabela 1 - Perfil Sócio demográfico dos gestores

Predominância	
Gênero	Feminino (30 de 44 gestores pesquisados)
Formação	Pós-graduação Incompleta (21/44)
Idade	Até 30 anos (24/44)
Curso Superior	Gestão de Recursos Humanos (12/44)
Tipo IES	Privada (26/44)
Tempo na função	Até 3 anos (32/44)

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Com base nos dados, é possível verificar que entre os gestores de pessoas participantes da pesquisa, o gênero feminino predomina. Também a intenção de qualificação, pois a maioria está cursando pós-graduação. Quanto à idade, pode ser considerada uma média baixa,

enfatizando um número considerado de jovens, isso mostra o interesse dos novos estudantes por essa profissão.

Vale ressaltar que o curso superior mais citado foi o de gestão de recursos humanos que está diretamente ligado à gestão de pessoas. É possível que a opção desse novo grupo de profissionais pela área de gestão de pessoas seja feita por pessoas que já exercem a função e buscam a faculdade como consequência para a qualificação na área específica. Não é por acaso que estão atualmente no cargo de gestor de pessoas, eles vêm se preparando para atuar frente a essa função.

Como na cidade pesquisada só existe o curso de Graduação em Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior de âmbito particular, isso influencia para que a maioria dos respondentes tenha formação em IES de ensino privado.

#### 4.2 SINTESE DO PERFIL DAS EMPRESAS

Através da síntese dos dados coletados e expostos na parte II do estudo, a tabela 2 mostra o perfil das empresas em que os gestores de pessoas atuam.

Tabela 2 - Síntese do perfil das empresas

Dados	Predominância
Porte	Médio e Grande porte (32 de 44 empresas pesquisadas)
Estrutura	Não familiar (26/44)
Forma Jurídica	Sociedade Ltda (22/44)
Ramo da atividade	Prestação de Serviços (20/44)
Tempo de atividade	Mais de 15 anos (18/44)
Quanto à estrutura familiar	Conceitos 1 e 3 (8/18 empresas familiares pesquisadas)

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

No perfil das empresas pesquisadas predominou aquelas de médio e grande porte que apresentaram ter maior número de funcionários e faturamento, necessitando deste modo da presença do gestor de pessoas para melhor atuação desta no mercado de trabalho, além também de dispor de rendimentos para custear os salários destes profissionais.

Apesar das empresas familiares serem maioria no Brasil, conforme informado por Leone (2010), são as não familiares que prevalecem nesta pesquisa, talvez por serem as de maior porte as que contratam profissionais de gestão de pessoas.

Quanto ao tipo, a sociedade Ltda é a que está mais presente tendo em vista que esse tipo de empresa de forma jurídica prevalece em todo o Brasil. As sociedades limitadas representam 90% das sociedades brasileiras (MARION, 2010).

O ramo de atividade de prestação de serviços é o predominante nas organizações participantes da pesquisa, visto que a cidade onde a pesquisa foi realizada está localizada em uma área petrolífera, que atrai várias empresas em busca de prestação de serviços nesse ramo. Quanto ao tempo de atividade, a maioria está no mercado há mais de 15 anos, mostrando solidez na sua atuação.

No que tange as empresas consideradas de estrutura familiar para esse trabalho, os conceitos que mais apareceram em conjunto foram 1 e 3, que são respectivamente: 1) A propriedade ou controle da empresa é de uma mesma família;

3) Administração da empresa é tomada por membros de uma mesma família. O conceito 2 trata da intenção de transferir a gestão para as gerações futuras da mesma família. Lembrando que o conceito 3 que discorre sobre a administração das empresas ser tomada por membros de uma mesma família, foi citado em todos os questionários. Observou-se que as empresas familiares têm intenção de transferir a gestão para as gerações futuras da mesma família, que é importante para a continuidade da empresa. A sucessão é de fundamental importância para longevidade da organização (OLIVEIRA, 2006).

#### 4.3 PAPÉIS PROFISSIONAIS DOS GESTORES DE PESSOAS DA EMPRESA FAMILIAR E NÃO FAMILIAR

Esta seção apresenta os papéis profissionais desenvolvidos pelos gestores de pessoas em empresas familiares e não familiares, visando responder o objetivo geral do presente estudo.

Tabela 3 - Comparativo entre médias dos papeis da Empresa Familiar *versus* Não Familiar *versus* Geral.

Papéis	Familiar			Não Familiar			Geral		
	Média	Desvio padrão	Moda	Média	Desvio padrão	Moda	Média	Desvio padrão	Moda
<b>Gestor de recursos humanos estratégicos</b>	<b>3,35</b>	<b>1,15</b>	<b>3</b>	<b>3,83</b>	<b>0,95</b>	<b>4</b>	<b>3,70</b>	<b>0,98</b>	<b>4</b>
Gestor de infraestrutura									

	3,67	0,78	4	<b>3,77</b>	<b>0,95</b>	<b>4</b>	3,73	0,89	4
Gestor de contribuição das pessoas	<b>3,94</b>	<b>0,85</b>	<b>4</b>	3,79	0,93	4	<b>3,85</b>	<b>0,90</b>	<b>4</b>
Gestor de transformação e mudanças	3,77	0,94	3	3,79	0,95	4	3,78	0,94	4

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Observa-se que enquanto nas empresas não familiares, a sua maior média está no papel de Gestor de recursos humanos estratégicos (3,83 com moda 4 - muitas vezes), nas empresas familiares esse papel tem menor média (3,35 com moda 3 - algumas vezes). A empresa familiar apresenta suas maiores médias nos papéis com foco em pessoas (3,94 e 3,77), logo, os seus gestores desenvolvem com mais frequência as atividades voltadas para os funcionários.

As empresas não familiares obtiveram moda 4 em todos os papéis. As empresas familiares, obtiveram moda 4 em apenas dois papéis: gestor de contribuição de pessoas e gestor de infraestrutura.

Observa-se que os gestores das empresas de natureza não familiar trabalham de forma mais estratégica, cabendo ressaltar que as empresas que possuem visão mais abrangente buscam se adaptar a novas realidades, visando à qualidade de seus serviços, enquanto outras mantêm a antiga visão de que a área tem por finalidade suprir a necessidade de profissionais dentro da organização, tratar de assuntos burocráticos e operacionais (HUZEK; STEFANO; GRZESZCZESZYN, 2008). Para um desempenho mais estratégico da gestão de pessoas, torna-se relevante que a própria empresa estimule e promova uma maior autonomia do setor, ou seja, dê abertura para que as práticas sejam diversificadas, inovadoras e não restritas a práticas tradicionais de recrutamento, seleção e controle de pessoal. A gestão estratégica de pessoas é uma estratégia organizacional/empresarial e não apenas iniciativa individual dos profissionais que compõem o setor.

É interessante destacar que nas empresas familiares o papel de gestão de contribuição de pessoas é o que obtém a maior média (3,94). Este dado pode ser indicador da existência de uma crença tácita de que a contribuição de pessoas seja a principal função do gestor de pessoas, tornando a gestão uma defensora dos funcionários.

De acordo com Ulrich (2003), o papel de defensor dos empregados implica um RH capaz de reconhecer, de envolver-se e de atender às demandas, preocupações, anseios e

necessidades dos trabalhadores, bem como de prover meios e condições propícias, que levem as pessoas a dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização.

Acrescenta-se, porém a possibilidade de caracterizar-se como uma gestão autoritária paternalista, posicionando os indivíduos muito mais como receptores de benefícios, recompensas e incentivos do que como sujeitos ativos que possam, até mesmo, reivindicar e negociar, diretamente com a gerência, melhores condições de trabalho.

Os gestores das empresas familiares pesquisadas distanciam-se do desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil, pois, na fase atual o papel de gestão de pessoas passou de protetora para planejadora, exigindo funcionários capacitados e comprometidos com o desenvolvimento de novas competências, demandando um sistema de recursos humano mais efetivo na busca de melhores condições de competitividade.

Tabela 4 - Teste de Comparação entre as médias das empresas familiares *versus* não familiares.

Papéis	Teste t	Resultado Estatístico.
<b>Gestor de Recursos Humanos Estratégicos</b>	<b>-2,46</b>	<b>Médias diferentes</b>
Gestor de Infraestrutura	-0,72	Médias equivalentes
Gestor de Contribuição das Pessoas	1,01	Médias equivalentes
Gestor da transformação e mudanças	-0,12	Médias equivalentes
<b><math>\alpha = 0,05</math> , <math>t</math> crítico = 2,018</b>		

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Confrontando as médias de cada papel profissional das empresas familiares e não familiares, os testes evidenciaram que há diferença no papel de Gestor de Recursos Humanos Estratégicos. Após a realização do teste t, o resultado desse papel apresentou valor de -2,46 ficando fora do intervalo -2,018 a 2,018. Os demais papéis podem ser considerados equivalentes, pois se encontram dentro do intervalo, conforme tabela 4.

O resultado pode indicar que as únicas atividades que não são desempenhadas pelo profissional da empresa familiar, de forma equivalente ao da não familiar, são as voltadas para a estratégia da empresa. Os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam semelhanças e diferenças em suas atividades de gestão. A principal diferença é que as não familiares apresentam ações de gestão de pessoas mais estratégicas, o que não pode ser afirmado para as empresas familiares, talvez por esta ter o processo decisório da empresa centralizado em seus proprietários.



Figura 2 - Distribuição dos papéis: Empresa familiar e não familiar

<b>Familiar</b>				<b>Não familiar</b>			
		<b>Foco Futuro Estratégico</b>				<b>Foco Futuro Estratégico</b>	
		Gestão de Transformação e Mudança				Gestão Transformação e Mudanças	
		Pessoas				Pessoas	
		Gestor de Contribuição de pessoas				Gestor de Contribuição de pessoas	
		Foco Operacional				Foco Operacional	
		Dia a dia				Dia a dia	
<b>Gestor de Recursos Humanos Estratégicos</b>		3,35	3,77	<b>Gestor de Recursos Humanos</b>		3,83	3,79
<b>Processos</b>				<b>Processos</b>			
<b>Gestor de Infra-Estrutura</b>		3,67	<b>3,94</b>	<b>Gestor de Infra-Estrutura</b>		3,77	3,79

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Observa-se, na figura 2, a existência de características específicas das empresas familiares, principalmente a influência da esfera familiar nas decisões estratégicas e na gestão da empresa (LEONE; SOUZA; OLIVEIRA, 2010).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal comparar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas das empresas familiares com os das empresas não familiares, em uma cidade rio-grandense-do-norte, conforme modelo proposto por Ulrich (1997).

Quanto ao perfil dos gestores houve predominância do gênero feminino. Os cursos de formação são variados, destacando-se, entretanto, o Tecnólogo em Gestão de Pessoas. Destacam-se as empresas de médio e grande porte, e a sociedade Ltda é o tipo de formação jurídica que sobressai. No que se refere à estrutura, predominam as empresas não familiares e o ramo de atividade que impera é o de serviços.

Embora apresente atividades desenvolvidas em todos os segmentos da gestão de pessoas, o papel de gestor de contribuição de pessoas foi o que se destacou, seguido do papel

de gestor de transformação e mudança. Esse resultado demonstra uma gestão mais voltada ao comprometimento de pessoas, e menos voltada ao fortalecimento das estratégias e processos.

Os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam diferenças em sua gestão, a principal é que as não familiares apresentam olhares mais estratégicos, o que não pode ser afirmado para as empresas familiares, talvez por ter a estratégia da empresa centralizada nos seus proprietários.

As empresas familiares de acordo com o modelo proposto por Ulrich (1997) desenvolvem com menor frequência as atividades voltadas para estratégia, enquanto nas empresas não familiares elas estão melhor distribuídas nos quatro papéis profissionais.

A pesquisa teve algumas limitações, a principal delas é que através dos dados colhidos não se pode compreender os motivos pelos quais as empresas familiares e não familiares desenvolvem os papéis de modo mais ou menos predominante.

Sugere-se que estudos dessa natureza sejam feitos em outras cidades, e com empresas do âmbito público, para saber se o perfil do gestor de pessoas encontrado é característico da região ou das empresas pesquisadas. Assim, é oportuno que novos estudos e pesquisas possam surgir para analisar a percepção de outros trabalhadores, internos ou externos a organização, sobre os papéis dos gestores de pessoas, visto que a atual pesquisa obteve apenas dados de autoavaliação dos pesquisados.

## REFERÊNCIAS

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

CASILLAS B. J. C. **Gestão de empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTRO, José H. M.; SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M. A gestão de pessoas como interlocutora entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 7, n. 14, p.43-53, jul./dez. 2006.

DAVENPORT, T.H. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FREITAS, J. P. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar**. Gazeta Mercantil. São Paulo, 03 out. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas 2010.

GRZYBOVSKI, D., TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Rio Grande do Sul: Editora UPF, 2000.

HUZEK, D.; STEFANO, S. R.; GRZESZCZESZYN, G. **Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas**. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende: AEDB, 2008.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (JUCERN). **Relatório da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte**, 2012.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

LEONE, N. M. C. P. G. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T.; OLIVEIRA, P. W. S. Ciclo de vida da organização: dinâmicas típicas e arquétipos de papéis sociais dos dirigentes: um estudo de caso em empresa familiar de pequeno porte. In: \_\_\_\_\_. **Empresa familiar desvendando competências racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à Competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA NETO, A. M. **Gestão estratégica de pessoas: o novo perfil dos gestores.** 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, 2008.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3, p. 76–97.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2004.

RODRIGUES, J. A. P. **Curso de direito individual do trabalho.** 2. ed. São Paulo: LTr, 1995.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

SEBRAE. **Empresas familiares.** 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/>>. Acesso em: 5 set. 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da Motivação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

UHLANER, L. M. **The use of the guttman scale in development of familiy business index:** research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Human resource: Champion: the next agenda for adding value and delivering results.** [S.l.]:HBS Press, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégico: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.