



A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES DE GRANDE PORTE

Alex Lemes PEREIRA¹; Thiago de Sousa SANTOS²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar qual a importância da Governança Corporativa para área de Gestão de Pessoas, especificamente para empresas familiares de grande porte, através de uma pesquisa bibliográfica, apresentando os conceitos principais da área de gestão de pessoas e por fim como a governança corporativa pode auxiliar no desenvolvimento das diretrizes de gestão de pessoas em empresas familiares. Para levantamento da pesquisa bibliográfica, foram pesquisados artigos publicados entre os anos de 2013 e 2023 apresentando os principais conceitos e melhores práticas de governança e sustentabilidade organizacional. Após levantamento da pesquisa bibliográfica, foi possível relacionar as ideias apresentadas pelos autores demonstrando a importância da governança para as organizações, e sua relação com área de gestão de pessoas.

Palavras-chave:

Estrutura organizacional; Sustentabilidade organizacional; Cultura organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Governança corporativa é definida como modelo pelo qual a empresa é dirigida, seu monitoramento, as relações entre sócios e partes interessadas, enquanto a gestão de pessoas, é a área responsável pela administração das pessoas, através dos subsistemas de RH. Podemos mensurar que empresas de grande porte possuem estruturas e estratégias bem definidas, porém por mais que exista toda essa delimitação divergências familiares podem existir, tornado -se um desafio para área de gestão de pessoas administrar.

Perante esses fatos, pode -se justificar a relevância da área de gestão de pessoas para as organizações se fortalecerem, e se tratando de empresas familiares, esses desafios acabam sendo mais aparentes, além, de demonstrar o quanto a governança corporativa pode auxiliar no fortalecimento das organizações. Por este motivo, se torna importante analisar quais são as vantagens que a área de gestão de pessoas pode ter com a implantação da governança corporativa, ainda mais se tratando de empresas familiares de grande porte.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pode-se definir uma empresa familiar, cujo seus acionistas são do mesmo nicho familiar e estão à frente da direção da organização. Uma empresa familiar é a interação de dois sistemas

¹Discente de Pós-Graduação. IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: alex.lemes@alunos.ifsuldeminas.edu.br.

²Professor Orientador, IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: thiago.santos@ifsuldeminas.edu.br.

separados, a família e o negócio, os quais possuem conexão. Empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa, na diretoria e como acionistas (NEGÓCIOS, 2022). Partindo deste pressuposto, é possível considerar que os membros da família podem estar presentes em vários níveis hierárquicos da organização, não somente nos cargos estratégicos ou de direção.

Atualmente 90% das empresas em funcionamento no Brasil, possuem estrutura familiar, e chegam a representar 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores (PAIS, 2021). Pode-se mensurar que organizações familiares acabam sendo a maioria no Brasil, além de impulsionar a geração de renda e empregabilidade na sociedade.

Segundo Carvalho e Rua (2017), a gestão de recursos humanos tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos, acompanhando assim as mudanças da sociedade, das culturas, das organizações e dos indivíduos. Dessa forma, presume-se que umas das áreas das organizações que mais sofrem mudanças de acordo com cenário que está inserido, é a área de gestão de pessoas.

Para Fortes (2020) as constantes mudanças de cenários que temos atualmente (relacionadas a economia, fontes de recursos, tecnologia, mão de obra, dentre outros fatores), levam a mudanças dentro das organizações, onde podemos destacar que após cenário pandêmico sofrido pela Covid-19, houve uma aceleração nas mudanças dentro das organizações, com surgimento de novas formas de trabalho e novos conceitos.

De acordo com Café (202?), colocar a gestão de pessoas em um segundo plano em termos estratégicos não é mais uma opção viável para as empresas, ao menos para as que estiverem interessadas em sua perenidade.

Deste modo, a governança corporativa surgiu com intuito de criar mecanismos de controle para administração das organizações sejam elas públicas ou privadas, ou seja, “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas” (Código, 2015, p.20).

Para empresas familiares, a governança corporativa se torna primordial, segundo Picchi *et al.* 2018, ela é capaz de garantir que os interesses familiares sejam conciliados com os interesses da organização, e para área de gestão de pessoas, a governança se torna uma aliada facilitando com que as diretrizes da área se difundam dentro da organização.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Saunders (apud TEIXEIRA, 2022) afirma que na investigação científica é a metodologia que constitui-se de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados pelos investigadores para alcançar seus objetivos, dessa forma essa pesquisa é de caráter interpretativa, pois será feita uma interpretação de fatos após conclusão da pesquisa bibliográfica em relação ao conteúdo da pesquisa no contexto atual, através da dedução, pois se pressupõe deduzir como a governança corporativa pode ser ponto chave

para gestão de pessoas por meio de uma investigação exploratória através de pesquisa bibliográfica levantada através de artigos que contemplam os assuntos e temas abordados neste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A área de gestão de pessoas está inserida dentro de um cenário em constante evolução, como mencionado por Fortes (2020), as constantes mudanças geram uma reorganização dentro das empresas, a fim de se adaptar ao mercado que está inserido, sendo um dos desafios da área, de se adaptar e ao mesmo tempo evoluir mantendo o direcionamento estratégico da organização.

Quadro1 - Oportunidades e desafios gestão pessoas

GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES	
OPORTUNIDADES	DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none">- Ramo que mais gera emprego no Brasil;- Empresas familiares buscam a continuidade da organização;- No Brasil, existem empresas familiares de grande porte, com potencial de investimento em ações de gestão de pessoas;- Empresas de grande porte possuem estratégias bem definidas para seu crescimento.	<ul style="list-style-type: none">- Administrar os conflitos entre Gestão X Família X Negócios;- Dificuldade da área de gestão de pessoas para desenvolver ações estratégicas;- Resistência à mudança, mesmo em cenário de constante transformação;- Não enxergar a área de gestão de pessoas como estratégico para organização, possível de gerar resultado financeiro.

Fonte: O autor (2023)

Para que os desafios apresentados acima sejam superados, a área de gestão de pessoas precisa ser vista como sujeito estratégico para organização. Com a implantação da governança corporativa a área ganha forças e oportunidades de atuação dentro da organização, sendo capaz de gerar engajamento entre planejamento estratégico e seus colaboradores e de atualizar a empresa dentro das novas propostas de mercado. de acordo com Café (202?), colocar a gestão estratégica de pessoas em segundo plano, pode atrapalhar no crescimento e perenidade das organizações, pois compete à área atuar frente aos avanços do mercado, deixando a organização preparada para os desafios e junto com a governança corporativa promover a continuidade da organização.

Referente a modelos de governança corporativa, que possa ser adotado para área de gestão de pessoas, não existe um modelo específico para adoção, mas através dos princípios básicos da boa governança pode se desenhar um modelo, o mais tradicional seria a criação de um conselho de gestão de pessoas, ligado aos demais conselhos da empresa (administração, financeiro, fiscal etc.)

5. CONCLUSÃO

É possível validar que a área de gestão de pessoas e governança corporativa de relacionam totalmente dentro das organizações, sendo elas responsáveis pela comunicação estratégica dentro da

organização, porém tanto a organização quanto a área de gestão de pessoas precisam estar abertas as mudanças, e vale destacar até quando as empresas estão dispostas a adotar novas práticas de mercado.

Desta forma, conclui-se que o estudo foi importante para relacionar a área de gestão de pessoas com as práticas de governança corporativa, demonstrando que juntas poderão gerar vantagens competitivas para uma organização familiar e sua perenidade.

REFERÊNCIAS

CAFÉ, Valéria. Pessoas no centro da estratégia. *In: ANÁLISES e tendências: gestão de pessoas*. 8. ed. São Paulo: IBGC, [202?]. Disponível em:

https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24342/IBGCAnalises_Tendencias8_GestaodePessoas.pdf. Acesso em: 15 out. 2022

CARVALHO, Abel; RUA, Orlando Lima. **Gestão recursos humanos**: abordagem das boas práticas. Porto: Vida Económica, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=QcY3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=gest%C3%A3o+de+recursos+humanos&ots=9g_yYHCOSJ&sig=jBWz5GBQ53OQSTY-qBExfNyFt28#v=onepage&q&f=false.

Acesso em: 15 out. 2022.

CÓDIGO das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

FORTES, FRANCISCO DEPPERMANN. Instituto Brasileiro Governança Corporativa. **Análises e Tendências**: gestão de pessoas. Ibgc: IBGC, São Paulo, v.8, n. 8, p. 04-25, ago. 2020. Disponível em:

https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24342/IBGCAnalises_Tendencias8_GestaodePessoas.pdf. Acesso em: 15 out. 2022.

NEGÓCIOS familiares: entenda como eles funcionam. 2022. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Um%20neg%C3%B3cio%20familiar%20C3%A9%20a,acionistas%20e%20membros%20da%20diretoria>. Acesso em: 1 out. 2022.

PAIS e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 2021. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2022.

PICCHI, Marcelo Rodolfo *et al.* **Gestão de empresas familiares e práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://www.agbbauru.org.br/publicacoes/Mobilizar2018/pdf/22-Mobilizar.pdf>. Acesso em: 1 out. 2022.

TEIXEIRA, Fátima Regina *et al.* **Escolhas metodológicas em investigação científica**: aplicação da abordagem de saunders no estudo da influência da cultura na competitividade de clusters. Disponível em:

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36905/1/Teixeira_Mayr_Paisana_Vieira_2014_metodologia_RISTI%20docx.pdf. Acesso em: 3 out. 2022.