

## *Você é filho de quem?: os impactos negativos da contratação de familiares e conhecidos para pequenas empresas*

As pequenas empresas formam a maioria dos empreendimentos no Brasil, com contribuição econômica significante, além disso, boa parte dessas organizações apresentam características familiares, isto é, formadas e/ou comandadas por um grupo familiar. Um aspecto desse tipo de empresa é que, quando em cidades pequenas, onde se dão maioria, normalmente apresentam métodos de contratação de pessoal não tão adequado, o que pode comprometer negativamente a organização. Assim, esta pesquisa constitui-se como descritiva e exploratória e tem como objetivo avaliar, através do levantamento bibliográfico e da aplicação de formulário, os impactos da contratação de familiares e conhecidos sobre as empresas familiares de algumas cidades do Médio Jequitinhonha, em Minas Gerais. Como resultado, tem-se a contratação privilegiada como causadora de várias problemáticas dentro das empresas familiares dentro do âmbito analisado.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas; Empresas familiares; Impactos; Contratação privilegiada; Médio Jequitinhonha.

## *Whose are you son?: the negative impacts of contracting of members of the family and acquaintances for small businesses*

Small companies form the majority of enterprises in Brazil, with significant economic contribution, in addition, a good part of these organizations have familiar characteristics, that is, formed and/or commanded by a family group. One aspect of this type of company is that, when in small towns, where the majority are, they usually have less adequate methods of hiring personnel, which can negatively affect the organization. Thus, this research is descriptive and exploratory and aims to evaluate, through a bibliographic survey and application of a form, the impacts of hiring family members and acquaintances on family businesses in some cities in the Middle Jequitinhonha, in Minas Gerais. As a result, privileged hiring is the cause of several problems within family businesses within the scope analyzed.

**Keywords:** Small businesses; Family businesses; Impacts; Privileged contracting; Medium Jequitinhonha.

Topic: **Recursos Humanos**

Received: **11/01/2021**

Approved: **22/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Marcia Silvino Ramalho**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4472276292795516>  
<http://orcid.org/0000-0002-3597-8012>  
[marciasilvino235@gmail.com](mailto:marciasilvino235@gmail.com)

**Pedro Lucas Fernandes do Prado**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/7949356131438151>  
<http://orcid.org/0000-0001-6582-0278>  
[pedrolucafernandesdoprado@gmail.com](mailto:pedrolucafernandesdoprado@gmail.com)

**Iris Loiany Cardoso do Prado**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1212277446213145>  
<http://orcid.org/0000-0002-7273-7509>  
[loianycardoso@gmail.com](mailto:loianycardoso@gmail.com)

**Gladson Elias dos Santos**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5450673059260600>  
<http://orcid.org/0000-0002-7106-0129>  
[elias.gladson.ge@gmail.com](mailto:elias.gladson.ge@gmail.com)

**Jhenys Laura Sousa Nascimento**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5450673059260600>  
<http://orcid.org/0000-0003-4234-6600>  
[jhenyslaura27@gmail.com](mailto:jhenyslaura27@gmail.com)

**João Gabriel de Sá Pereira**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/7192346151098978>  
<http://orcid.org/0000-0002-1444-5436>  
[joaogabrieldesapereira258@gmail.com](mailto:joaogabrieldesapereira258@gmail.com)

**Joice Gomes Soares**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8148555654473151>  
<http://orcid.org/0000-0003-4388-139X>  
[joice.gomes289@gmail.com](mailto:joice.gomes289@gmail.com)

**Helviana Tathieley Cardoso Reis**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2602889953949378>  
<http://orcid.org/0000-0001-6754-2654>  
[cidareis16@yahoo.com.br](mailto:cidareis16@yahoo.com.br)

**Flávia Luiz Barboza**   
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1559934345513407>  
<http://orcid.org/0000-0002-1629-1637>  
[flaviabarboza342@gmail.com](mailto:flaviabarboza342@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2021.001.0002

### Referencing this:

RAMALHO, M. S.; PRADO, P. L. F.; PRADO, I. L. C.; SANTOS, G. E.; NASCIMENTO, J. L. S.; PEREIRA, J. G. S.; SOARES, J. G.; REIS, H. T. C.; BARBOZA, F. L.. Você é filho de quem?: Os impactos negativos da contratação de familiares e conhecidos para pequenas empresas. **Management Journal**, v.3, n.1, p.15-26, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2021.001.0002>

## **INTRODUÇÃO**

As pequenas e microempresas correspondem, majoritariamente, os empreendimentos mais presentes no cenário econômico brasileiro (BRASIL, 2020). São regulamentadas em lei e definidas de acordo com a receita bruta anual (BRASIL, 2006). Além disso, boa parte dessas organizações são formadas dentro de um grupo familiar, isto é, fundadas e compostas por famílias, seguindo uma hereditariedade.

As pequenas empresas com características familiar são mais presentes em cidades interioranas. A isso deve-se ao desejo de permanência na terra natal e à grande concentração de familiares em um só lugar que desejam prosperar a partir do próprio local onde vivem. Assim, essas organizações, na maioria das vezes, formam suas equipes voltadas ao grau de parentesco, dispensando, portanto, os métodos de seleção adequados.

A opção de familiares, não tão somente, mas também de indicados, são aspectos bem marcantes das pequenas empresas das cidades do Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais, subdividido em Alto, Médio e Baixo. Não diferente de muitas, as cidades da região possuem grande concentração de organizações administradas por famílias. Assim, para este estudo, optou-se por analisar 08 cidades pertencentes ao Médio Jequitinhonha.

Destarte, este estudo tem por objetivo principal avaliar os impactos negativos da contratação de familiares e conhecidos para as pequenas empresas. Cabe ressaltar, portanto, que nem todas as empresas familiares são pequenas, ou o contrário, isso apenas se aplica nesta pesquisa pelo fato de o pequeno porte representar um forte traço nas cidades analisadas.

Especificamente, a pesquisa busca não tão somente apontar os fatores prejudiciais às organizações consequentes da admissão privilegiada ante a contratação de profissionais capacitados, mas também pretende chamar a atenção das empresas para métodos de fato apropriados para recrutamento de pessoal, como o currículo, voltando-se ainda à importância do desenvolvimento de uma liderança capaz de igualar as relações entre colaboradores, parentes ou não.

O estudo se justifica na grande concentração de empresas familiares no Vale do Jequitinhonha e nas formas frequentes de como se dá a formação das equipes dessas organizações, com ênfase aos impactos consequentes das condições de parentesco e das indicações, fatores muito considerados para a inserção em empresas da região. Além disso, a temática é polêmica uma vez que se faz pouco contestada.

A relevância da pesquisa está, portanto, na sua contribuição para o desenvolvimento das organizações locais, especialmente no que tange a novas perspectivas gerenciais e administrativas da admissão de pessoal.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Conceitos, definições e características de pequena empresa e empresa familiar**

No contexto econômico brasileiro as pequenas e microempresas detêm de significativa parcela de

relevância, uma vez que no cenário empresarial correspondem a 99% dos empreendimentos no país, além de gerar grande número de empregos, cerca de 55%, e contribuir em 30% para o volume do PIB, segundo dados de 2020 da Sepec/ME (Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia).

As microempresas e empresas de pequeno porte têm suas atividades regulamentadas pela Lei Complementar nº. 123/2006 que em seu Art. 3º define microempresa e empresa de pequeno porte como a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, isso desde que a microempresa tenha receita bruta anual igual ou inferior a 360 mil e, receita bruta anual superior a 360 mil e igual ou inferior a 4,8 milhões no caso de empresas de pequeno porte (BRASIL, 2006).

Essas empresas ainda possuem uma série de características como a baixa intensidade de capital, a contratação direta de mão de obra não qualificada ou semiquificada, baixos investimento em inovação tecnológica, uma maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e principalmente a forte presença de proprietários, sócios e membros da família, onde há um estreito vínculo entre os proprietários e as empresas (IBGE, 2003).

Sabe-se que grande parte dos pequenos empreendimentos são estruturados como empresas familiares. De acordo com o SEBRAE (2013), um negócio familiar pode ser definido como a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que acabam conectados, assim, as empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e colaboradores.

Estol et al. (2006), corroboram com a ideia citando a centralização como uma característica dessas organizações, relacionando as mesmas aos grupos familiares, reafirmando ainda a existência de dois sistemas que se interligam, o que muita das vezes é fator gerador de conflitos tanto no grupo familiar quanto na empresa.

Lethbridge (1997), traz três principais tipos de empresas familiares: as tradicionais, as híbridas e as de influência familiar. O primeiro tipo compreende as organizações mais conhecidas sob o controle familiar total que dispõem de capital fechado, bem como pouca transparência, tanto administrativa quanto financeira. O segundo tipo, não se difere do primeiro quanto ao comando, contudo, apresenta maior transparência e envolvimento de indivíduos fora do grupo familiar. Quanto ao terceiro tipo, particulariza-se pelo distanciamento da família do negócio, embora ainda exerça influência, principalmente pela quantidade de ações.

Para Gonçalves (2000), o que caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações; 1) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas tendo o seu controle econômico; 2) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas e; 3) a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Leone (2004), assim como Gonçalves (2000), aponta três principais características de uma empresa familiar; 1) nível de propriedade, isto é, controle exercido por uma determinada família; 2) nível de gestão, que discorre sobre a presença de familiares nos cargos mais altos e; 3) nível de sucessão, onde as vagas na empresa, são passadas para as gerações seguintes das famílias.

Quanto à contextualização histórica, as empresas familiares surgiram juntamente com as atividades comerciais de troca, compra e venda de produtos e serviços a partir do desenvolvimento da agricultura. Com o crescimento industrial os produtos manufaturados foram ganhando espaço e se expandindo, tornando-se empresas que, não deixaram de ser familiares com o passar do tempo (COSTA, 2007).

No Brasil, como reforça Silva (2019), os primeiros indícios de empresas familiares são considerados desde o século XVI quando o primeiro negócio familiar foi reconhecido: as capitâneas hereditárias, responsáveis por manter a posse e a transmissão de terras no país a familiares, além disso, já havia diversos tipos de organizações familiares com fins lucrativos atuando no período.

### **Efeitos das contratações de familiares e conhecidos nas pequenas empresas**

Com características similares, as pequenas empresas e as empresas familiares podem apresentar inadequações em relação ao processo de formação da equipe de trabalho, algumas das características já descritas, como a contratação direta de mão de obra não qualificada ou semiquificada, muitas vezes de membros da família, ressaltam o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, o que pode ocasionar uma série de desafios.

Para Gonçalves (2000), é a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar, como o autoritarismo, o uso da confiança pessoal, e a não consideração das competências para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados.

Uma das desvantagens apresentadas nessas empresas é a valorização dos laços familiares em detrimento das competências, assim o processo de recrutamento é, na maioria das vezes, realizado com base no grau de parentesco ou contatos pessoais, o que pode gerar prejuízos quando se trata da qualidade da equipe de trabalho (FELANETO, 2009). Gonçalves et al. (2019), apontam algumas vantagens e desvantagens da contratação de familiares para as empresas.

**Quadro 1:** Vantagens e desvantagens de contratar familiares.

Vantagens		Desvantagens	
Lealdade	Normalmente, família é comprometida com o crescimento familiar, mantendo um laço de lealdade.	Conflitos	Caso surjam no grupo familiar, pode vir a prejudicar a empresa, ou, quando surjam conflitos na empresa possa a vir afetar a família.
Valores compartilhados	Com objetivos comuns, a família tende a compartilhar valores pensando no bem da empresa.	Ausência de processo de sucessão	Caracteriza-se pelo desajuste "entre a habilidade de gestão da empresa e propriedade da empresa", ou seja, o herdeiro pode não ter as habilidades necessárias para gestão empresarial.
Intimidade	O ambiente é menos formalizado, sem muita burocracia permitindo melhor troca de informações.	Desorganização dos processos	O excesso na informalidade pode ser um prejudicial para a empresa.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Gonçalves et al. (2019).

De acordo com os estudos de Silva et al. (2015) os empresários dos micros e pequenos

empreendimentos procuram agir de forma a encontrar a pessoa adequada por meios mais rápidos e baratos fugindo dos procedimentos complexos. Os meios de recrutamento mais comuns nesses casos passam por anúncios em jornais, divulgação no site da empresa e em páginas de redes sociais, parceria com instituições de Ensino Superior e até mesmo indicações de funcionários e de clientes, já o processo de seleção se dá por meio de entrevistas informais que objetivam conhecer mais o candidato do que verificar se o mesmo possui as competências e habilidades necessárias ao cargo.

Silva (2019), identificou em seu estudo que organizações possuem como preferência a contratação de familiares e conhecidos, e que na maioria delas a capacitação dos colaboradores raramente é realizada, ademais quando se trata da relação de sucessão do gerenciamento das atividades, um número muito pequeno das empresas analisadas levaria em conta as habilidades específicas, a meritocracia, para nomeação do próximo sucessor, mesmo esse não sendo da família.

### **Importância dos métodos de contratação**

O gerenciamento adequado dos recursos humanos em uma empresa é composto por diversos procedimentos que ao serem bem executados garantem o enriquecimento do capital intelectual das organizações, além disso, uma equipe de trabalho bem selecionada em conformidade com as necessidades da organização contribui para um melhor desempenho e a maximização de resultados.

Para John (2010), são as pessoas engajadas e comprometidas com os ideais da organização que influencia na forma como a empresa busca seus resultados.

Existe uma real necessidade de se implantar um processo eficaz de recrutamento e seleção dentro de uma organização, buscando uma estratégia moderna e estruturada para buscar um diferencial no atendimento da empresa mesmo que a empresa seja pequena ou familiar. (JONH, 2010)

Diante da necessidade de contratar colaboradores o primeiro processo a ser realizado é o de agregar pessoas que, para Chiavenato (2010) constitui as rotas de ingresso das pessoas na organização, é a porta de entrada para aqueles candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características da organização. Esse processo é subdividido em duas fases, sendo elas o recrutamento e a seleção.

Chiavenato (2010) descreve o recrutamento como “o processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo”, utilizado como meio de divulgação e oferecimento de oportunidades de trabalho ao MRH. Quanto à seleção, trata da escolha do candidato mais capacitado e competente ao cargo necessitado, dentre os demais concorrentes ao processo seletivo. O objetivo é a manutenção ou o aumento da eficiência e da eficácia da equipe, e conseqüentemente, da empresa.

No processo de seleção é importante seguir certas etapas para que o candidato selecionado se encaixe adequadamente no cargo disponível. Nas pequenas empresas os procedimentos mais comuns são a análise curricular e as entrevistas, embora em muitos casos não sejam feitas de forma apropriada.

Como reforçado por Corandini et al. (2009), a análise curricular é o primeiro procedimento a ser feito, o objetivo é fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos

desejados. No entanto, somente esta é insuficiente para conhecer todos os aspectos importantes para a contratação, sendo necessário posteriormente, realizar uma entrevista a fim de se obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas no currículo.

Embora nas pequenas e micro empresas o processo de agregar pessoas seja desenvolvido de maneira simplificada, é importante que gestores procurem fazê-lo de forma adequada, evitando favorecimentos e visando integrar pessoas competentes e habilitadas para ocupar sua equipe, afinal, as organizações que buscam diferencial no mercado devem atuar sobre seus grupos de trabalho para que os mesmos sejam fontes de vantagem competitiva estimulando o comprometimento na geração de resultados através do trabalho em equipe (KNAPIK, 2012).

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Descritiva porque analisa, registra e expõe aspectos acerca de um evento específico, no caso, os impactos negativos da contratação de familiares e colegas para as organizações de algumas cidades do Vale do Jequitinhonha, e exploratória quanto à busca pelo aprofundamento no tema, visando angariar informações singulares que contribuam para a fomentação do estudo (FONTELLES et al., 2009; RAUPP et al., 2004).

Trata-se de uma abordagem quali-quantitativa uma vez que se compõe por métodos estatísticos a fim de comprovar a existência do fenômeno explorado ao passo que expõe perspectivas e descreve características acerca da problemática tratada (RODRIGUES, 2007). Além disso, uma abordagem quali-quantitativa, além de buscar o aprofundamento da compreensão de um grupo social, também se centra na objetividade onde parte dos dados analisados podem ser quantificados (DEMO, 2002).

Realizou-se para tanto, um levantamento bibliográfico na finalidade de munir a pesquisa com as melhores fundamentações de autores interessados no estudo das empresas familiares e suas particularidades, bem como aplicação de formulário elaborado via ferramenta *Google Forms* de modo a se obter respostas que comprovassem a presença da contratação privilegiada nas organizações do Vale do Jequitinhonha.

Para aplicação do formulário, foram pegadas como amostra 08 cidades do Médio Jequitinhonha, sendo elas: Araçuaí, Coronel Murta, Francisco Badaró, Itaobim, Itinga, Padre Paraíso, Ponto dos Volantes e Virgem da Lapa. Para composição do questionário foram elaboradas 13 perguntas, sendo 12 de múltipla escolha e 1 aberta, voltadas à população dessas cidades sobre a realidade das empresas familiares e os métodos de contratação utilizados por essas organizações, além das situações e experiências vividas pelos indivíduos durante busca de emprego nessas empresas. O formulário foi distribuído via aplicativo de mensagens e obteve-se 80 respostas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados coletados a partir do formulário online disponibilizado comprovaram a existência de problemáticas provenientes da contratação de parentes e conhecidos dentro das organizações das 08

idades anteriormente supracitadas, pertencentes ao Médio Jequitinhonha. Isto é, a teoria levantada pela pesquisa acerca dos impactos da admissão privilegiada não tão somente possui fundamentação teórica como também se mostra bem presente no cotidiano, sobretudo, no contexto do interior, onde há grande concentração de empresas familiares.

Ademais, é importante ressaltar que, nas cidades analisadas, a maioria das empresas familiares podem ser classificadas como híbridas. Como menciona Lethbrigde (1997), são os tipos de organizações comandadas por familiares, mas que apresentam maior transparência e admitem indivíduos fora do grupo familiar, uma vez que, se assim não fosse, não optariam pela contratação por indicação para além da contratação de parentes.

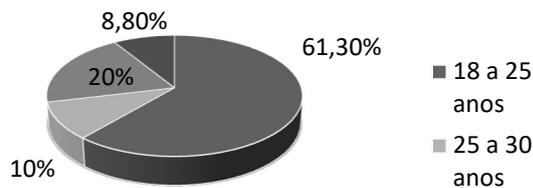


Figura 1: Idade dos respondentes.

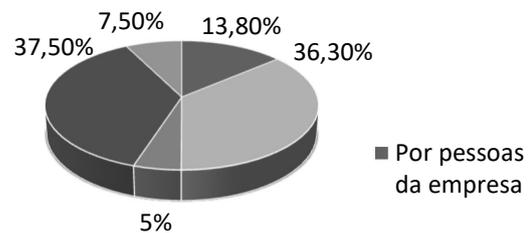


Figura 2: Forma como os respondentes ficaram sabendo das vagas.

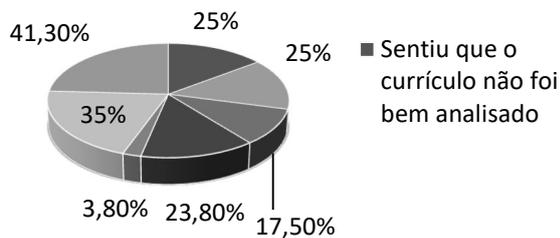


Figura 3: Situações presenciadas pelos respondentes durante a busca por emprego em empresas de suas cidades.

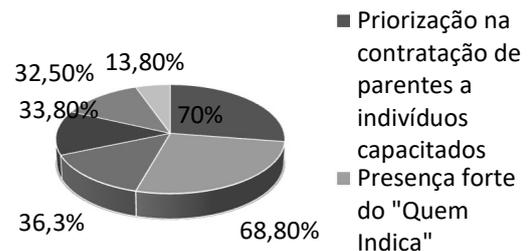


Figura 4: Situações recorrentes observadas pelos respondentes dentro das empresas de suas cidades.

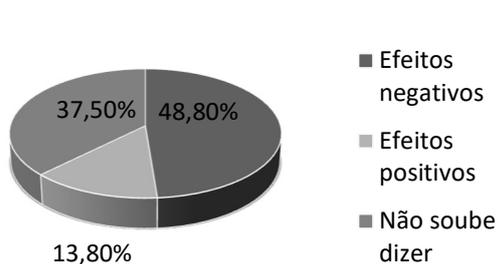


Figura 5: Perspectivas dos respondentes quanto aos efeitos da contratação de familiares e conhecidos.

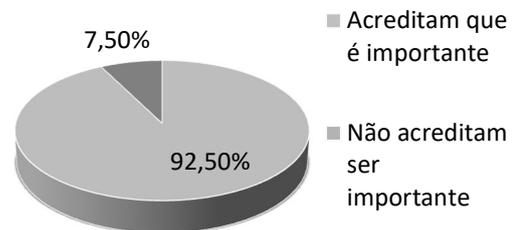


Figura 6: Crença dos respondentes quanto à aplicação de métodos adequados de contratação nas pequenas empresas.

## Parentesco e indicação

Verificou-se na pesquisa realizada, quanto às situações presenciadas pelos respondentes em empresas de suas cidades que, o elemento mais preponderante no momento da contratação é a condição

de parentesco dos indivíduos (figura 3). Isto é, a tipicidade das cidades interioranas enquanto contratação volta-se à verificação da genealogia dos candidatos às vagas de emprego.

A essa característica das pequenas empresas não se alinha apenas ao que é proposto por Silva et al. (2015) sobre a predileção dos empresários aos meios menos dispendiosos, demorados e complexos de admissão de pessoal, mas também reflete a cultura do preferencialismo, muito consequente do “bom nome” ou da “família tradicional”, elementos fixados na sociedade das pequenas cidades.

Há a privilegiação de indivíduos das famílias mais afortunadas e mais populares quanto ao preenchimento de vagas e ocupação de melhores cargos. Além disso, não somente esses indivíduos detêm de vantagem ante os demais como também são, na maioria das vezes, os primeiros a tomarem conhecimento dessas oportunidades.

A figura 2 mostra os meios pelos quais os respondentes geralmente tomam conhecimento da disponibilização de vagas em organizações de suas cidades. Embora aqui, a maioria dos respondentes tenham afirmado nunca terem procurado emprego em empresas familiares, 36.3% afirmaram saber das vagas por amigos e colegas. Apenas 13.8% souberam de vagas por pessoas das organizações e 5% por anúncios promovidos pelas empresas.

Em parênteses, o grande índice de pessoas citado que abrem mão de procurar emprego em empresas familiares deve-se, inclusive, às poucas chances de ascensão, à priorização dos familiares dos gestores, à grande dificuldade de ser aceito para fazer parte desse tipo de organização e à linha de sucessão firmada, esta, tida por Leone (2004) como a passagem da empresa para as gerações posteriores. Assim, os indivíduos tendem a receio à inserção nesses âmbitos organizacionais.

Silva et al. (2015) ainda citam os anúncios em jornais, sites e redes sociais como os meios de divulgação das vagas mais comuns. Vê-se, deste modo, um contraste com a realidade das cidades pequenas onde, empresas familiares quase nunca divulgam suas vagas. Em outro ponto, pessoas já inseridas nos âmbitos de uma organização dificilmente fazem promoção aberta das vagas na empresa onde atuam, sobretudo, devido à opção dos familiares e amigos, o que justifica os dados sobre a anúncio das vagas da figura 2.

Perdura-se, portanto, o ciclo da indicação de familiares e conhecidos no que é possível nomenclaturar como “Coeficiente de QI”, ou “Quem Indica”, identificado na pesquisa (figura 4) como o segundo mecanismo mais utilizado para ingressar nas empresas das 08 cidades estudadas. O primeiro mecanismo de contratação é justamente a opção do parentesco.

## **O currículo**

Grande parte dos respondentes possuem entre 18 e 25 anos (figura 1), isto é, é o grupo de pessoas que está adentrando ao mercado de trabalho, logo, deparar-se com o contexto exposto anteriormente pode ser causa da quebra de expectativas, especialmente, porque muitos destes indivíduos advêm de uma recém- graduação e esperam poder contribuir com o aprendizado adquirido em sala de aula.

Muitos chegam às empresas portando o currículo e de imediato precisam lidar com o

negligenciamento, que implica na desconsideração para com as capacitações individuais. Para mais, retornando à possibilidade de aplicação do conhecimento teórico nos processos da empresa, o candidato se frustra diante do autoritarismo, citado por Gonçalves (2000), a somar ainda, a centralização de poder pelo grupo familiar que não dá abertura a sugestões externas.

Além do demérito à análise curricular dos candidatos às vagas, as micro e pequenas empresas familiares das cidades analisadas priorizam a contratação de parentes ante à admissão de pessoas formadas na área, com experiência ou demais capacitações, argumentação que se alinha àquela feita por Silva (2019). Cujo fator, corresponde a um percentual de 70% (figura 4), seguido pelo fator indicação. É possível, até mesmo, atribuir parte do desemprego nas cidades pequenas às empresas familiares, que ofertam menos oportunidades aos indivíduos fora de suas preferências.

## **A liderança**

A priorização pela contratação de familiares e conhecidos também pode refletir uma liderança problematizada, sobretudo quando se aponta tratamento diferenciado para com familiares e colaboradores no âmbito organizacional enquanto exercício das atividades. Embora na pesquisa este fator esteja em terceiro (figura 4) quanto às situações mais recorrentes observadas pelos respondentes nas empresas localizadas nas cidades utilizadas como amostra, identifica-se sua importância enquanto causadora de conflitos interpessoais, de baixa produtividade e existência de regalias.

A opção de familiares e conhecidos pode não ser benéfica à imagem da organização, uma vez que, como mencionado anteriormente, as pessoas passam a não ver mais a empresa como alvo de oportunidades, já que exerce a contratação privilegiada, afugentando assim, indivíduos bem capacitados que poderiam contribuir significativamente para o ótimo organizacional. De forma simples, o gestor renuncia à possibilidade de ter em sua empresa um bom profissional em detrimento do grau de parentesco e da popularidade do candidato.

Quando a prática da contratação privilegiada, que pode ser assimilada como uma espécie de nepotismo acompanha determinadas regalias, pode ser fonte principal de desavenças entre membros da equipe. A isso se deve ao fato de que, indivíduos-colaboradores visualizam um tratamento diferenciado aos indivíduos-familiares, por parte do gestor. Aqui, infere-se a pouca capacidade de liderança pela ausente distinção do escopo familiar do escopo organizacional, o que alinha à ideia defendida por Estol et al. (2006), sobre a existência individual da família e da empresa, mas que, no caso das empresas familiares, constituem-se sistemas interligados.

Dada interação entre família e organização de fato podem ser inseparáveis quando se trata do tipo de empresa analisada nesta pesquisa. No entanto, a perseverança de alguns hábitos que “passam batidos” pelos olhos do gestor, como os atrasos, estes, inadmissíveis a alguns colaboradores, porém, exceções a parentes e colegas, podem propiciar, por exemplo, um sentimento de revolta, desigualdade, inferioridade, desmotivação e perda de produtividade.

A queda da produtividade acaba por ser coerente à sobrecarga dos colaboradores “comuns”

consequente da não efetuação das atividades por parte dos colaboradores privilegiados antes mencionados. De modo simples, os funcionários parentes ou colegas do gestor tendem a não efetuar suas atribuições da forma devida justamente pelos laços do coleguismo e do parentesco, deixando os demais acumulados, probabilizando erros, retrabalhos, atrasos e ineficiência, além dos desentendimentos responsáveis por uma tensa atmosfera no ambiente organizacional e, como menciona Felaneto (2009), perda de qualidade da equipe.

Diante do contexto exposto, não há ausência de motivo para a aplicação dos métodos de fato adequados de contratação que a Administração ensina, como a avaliação de currículo, a realização de entrevistas voltadas de fato às capacitações individuais e os processos seletivos, o que, como afirma Jonh (2010), são fundamentais para diferenciar o atendimento da organização, mesmo sendo esta familiar. Neste ponto, 92,5% (figura 6) dos respondentes afirmaram a importância daqueles tidos como os métodos mais apropriados de recrutamento e seleção de pessoal. Quanto à contratação de familiares e conhecidos, 48,8% (figura 5) encararam como um fator negativo para as empresas.

## **CONCLUSÕES**

A teoria levantada pelos autores sobre os impactos negativos da contratação de familiares e conhecidos em empresas do Médio Jequitinhonha se confirma pelos resultados alcançados. Isto é, além da priorização de parentes para a ocupação de cargos dentro das organizações possuírem fundamentações de diversos autores estudiosos da mesma temática ou de temáticas similares, ainda embasa-se estatisticamente.

Assim, apesar de o referencial apresentar uma perspectiva de Gonçalves et al. (2019) sobre os aspectos positivos da contratação privilegiada, como a confiança entre membros e a facilitação de questões burocráticas (quadro 1), a pesquisa, em seu todo, aponta mais a existência de pontos negativos. Embora a pesquisa aparente tendenciosa quanto à colocação de fenômenos observados pelos autores que, de certo modo, partem de experiências similares vividas pelos mesmos, valida-se pelo compartilhamento de situações vivenciadas pelos respondentes. Ou seja, embora os autores tenham partido de suas próprias observações, essas observações são as mesmas que a maioria dos respondentes.

Foi possível verificar que de fato a opção por familiares e colegas é uma realidade no cotidiano organizacional das empresas das 08 cidades analisadas do Médio Jequitinhonha. Não tão somente os familiares são beneficiados pelos laços sanguíneos no momento de admissão de pessoal, como também possuem suas capacidades desconsideradas, o que pode representar comprometimento da equipe da empresa. Além disso, dado fator costuma se alinhar ao fator indicação quando se tratando de familiares de alheios, aqui, os principais predicativos são o “bom nome” ou a “família tradicional”, quesitos típicos de cidades interioranas para a contratação de um novo colaborador.

Além dos efeitos sobre a equipe de trabalho, viu-se que, o negligenciamento do currículo em detrimento do favorecimento de parentes e colegas, compõe uma das situações mais vivenciadas pelos respondentes, não somente diante do grau de parentesco ou coleguismo, mas também pela própria

desimportância com que são tratadas as capacitações individuais. Além do mais, as empresas familiares contam com a centralização e, dificilmente, admitem contribuições externas, o que, provoca uma visão, muitas vezes, arcaica na maneira de gerir, o que pode representar um empecilho no desenvolvimento da organização.

Já quando se trata de liderança, admite-se perfis mais conservadores e ausentes de certa capacidade de distinção do profissional do familiar, embora empresa e família constituam sistemas interligados como mencionado. Vê-se comprovação, mesmo que com porcentagem singela, de tratamento diferenciado entre indivíduos-colaboradores e indivíduos-familiares dentro das pequenas empresas. Dada situações notoriadamente constituem-se agentes para os conflitos internos.

Assim, como resoluções, é necessário que as empresas familiares aprendam a considerar as habilidades, as capacitações e as aptidões dos candidatos às suas vagas no momento da contratação, não deixando se influenciar pelo parentesco, ou até mesmo a genealogia e popularidade destes indivíduos, priorizando o currículo e a formação. Parentes e conhecidos não necessariamente não podem ser contratados, mas desde que sigam os mesmos procedimentos que os demais candidatos.

Já que supracitado “procedimentos” ressalte a necessidade de adoção dos métodos de recrutamento adequados pelas empresas pequenas de características familiares, isso a criar e manter uma equipe capacitada. Embora metodologias de admissão de pessoal geralmente sejam caras, demoradas e complexas, como Silva et al. (2015) mencionam, a análise curricular e a entrevista são até simples para o contexto das organizações tratadas e garantem a seleção da melhor pessoa para a função, além de estimular a profissionalização na região, no caso, o Médio do Jequitinhonha, o que mais tarde, poderá refletir como desenvolvimento das cidades de todo o Vale.

Quanto aos gestores das empresas familiares, precisam desenvolver-se para a propiciação de um ambiente igualitário entre seus parentes e colegas e demais colaboradores, salientando sempre, a necessidade do trabalho em equipe e da comunicação, chamando a atenção e reconhecendo todos igualmente, ofertando também, as mesmas oportunidades de autodesenvolvimento. A completar, munir-se de certa assertividade para lidar com situações onde outrem busque se beneficiar de contratação pelos laços do parentesco e do coleguismo.

A pesquisa encontrou dificuldades quanto ao material bibliográfico, um tanto restrito sobre o tema, e limita-se pela pouca quantidade de respondentes dado o número de cidades e de seus habitantes, assim, uma sugestão de estudo futuro acerca, é a realização com um número maior de respondentes, além de outra pesquisa relatando a perspectiva das empresas sobre a contratação de parentes e colegas e o porquê assim optam tanto, uma vez que este apresenta apenas um lado. É esperado ainda, que a pesquisa contribua com as organizações familiares no desenvolvimento de novas óticas da admissão de pessoal.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília: DOU, 2006.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Brasília: SEPEC/ME, 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORADINI, J. R. I.; MURINI, L. T.. Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, v.5, n.1, p.55-78, 2009.

COSTA, A. D.. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá Editora, 2007.

DEMO, P.. **Avaliação qualitativa**. 7 ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

DONNELLEY, R. G.. The Family Business. **Harvard Business Review**, v.42, p.93-105, 1964.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C.. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, p.4, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>

FELANETO, I. P.. **Empresa familiar**: análise e reflexão. Monografia (Bacharelado em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, São Paulo, 2009.

GERHARD, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: EdUFRGS, 2009.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. S. R. C.. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.7, p.7-12, 2000.

GONÇALVES, C. A.; NASCIMENTO, R. M. L. L.. **Desafios na gestão em uma empresa familiar**. Uni Evangélica Centro Universitário: 2019.

GUTIÉRREZ-BRONCANO, S.; JIMÉNEZ ESTÉVEZ, P.; MYERS, P.. **Strengths and Weaknesses of Human Resource Management in Family**. Helsinki: EIASM Workshop on Family Firm Management Research, 2013.

IBGE. Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

JOHN, A. C. N. M.. **Recrutamento e processo seletivo para micro e pequenas empresas**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

KNAPIK, J.. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LETHBRIDGE, E.. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v.4, n.7, 1997.

LIMA, A. C.. Empresa Familiar: Um Estudo Sobre a Difícil Tarefa de se Preparar um Sucessor para sua Gestão. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v.1, n.84, 2016.

MAIA, T. S. T.. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.3, n.2, p.71-85, 2009.

LEONE, N. M. C. P. G.. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **O&S**, v.11, n.29, 2004.

LETHBRIDGE, E.. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.4, n.7, p.185-200, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p.76-97

RODRIGUES, W. C.. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **No Brasil 90% das empresas familiares são familiares**. Folha de Londrina. Londrina, 03 de outubro de 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Negócios familiares**: entenda como eles funcionam. SEBRAE, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pais, filhos e negócios**: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. SEBRAE, 2020.

SILVA, A. J. H.. **Metodologia de Pesquisa**: conceitos gerais. Curitiba: UNICENTRO, 2014.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B.. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

SILVA, S. P. M. S.. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão? **Revista Valore**, Volta Redonda, v.4, n.esp., p.553-571, 2019.