



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**LUCAS BITTAR ELBEL**

**21242329**

**A FAMÍLIA NA ADMINISTRAÇÃO:**

**O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA EM UMA EMPRESA**

**FAMILIAR: CASO DE UMA REDE DE HOTÉIS NO DF**

Brasília

2015

**LUCAS BITTAR ELBEL**

**A FAMÍLIA NA ADMINISTRAÇÃO:  
O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR: CASO DE UMA REDE DE HOTÉIS NO DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, MSc.

Brasília  
2015

LUCAS BITTAR ELBEL

**A FAMÍLIA NA ADMINISTRAÇÃO:  
O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR: CASO DE UMA REDE DE HOTÉIS NO DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, MSc.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**Banca examinadora**

---

Profa. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, MSc  
Orientadora

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

# **CARREIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE UMA REDE DE HOTÉIS NO DF**

## **RESUMO**

O presente estudo teve por objetivo comparar a percepção do membro familiar e não familiar em relação ao desenvolvimento de carreira em uma rede de Hotéis no DF. Neste sentido, tem-se a apresentação dos principais conceitos sobre empresa familiar e carreira, evidenciando a relação entre empresa familiar e carreira. A pesquisa se deu por meio de entrevista feita com cinco gestores da rede, sendo 3 membros familiares e 2 não familiares, e a aplicação de questionários com 33 funcionários, sendo 25 não pertencentes ao quadro familiar e oito sendo do corpo familiar. Tanto as entrevistas como os questionários contaram com questões abertas e fechadas, com a intenção de identificar o grau de investimento em carreira oferecido pela referida empresa familiar aos seus funcionários. Ao final do estudo, com base em referencial bibliográfico próprio de pesquisa, fez-se uma análise dos resultados observando que a referida empresa familiar não oferece meios para promover o crescimento dos funcionários dentro da empresa, bem como é visualizado a falta de investimento em cursos de aperfeiçoamento e treinamento dos funcionários, de uma maneira geral. Conclui-se que essa falta de investimento tem contribuído com a falta de motivação dos funcionários e o baixo nível de crescimento profissional visualizado na carreira da maioria dos funcionários, outro ponto importante foi que a referida empresa tem como critério de seleção, primeiramente o fato de ser membro familiar e depois o grau de experiência em determinada área. Por fim, o grau de experiência em determinada área se sobrepõe a grau de escolaridade na escolha de determinado candidato.

Palavras-chave: desenvolvimento de carreira, empresa familiar, membro familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

É sabido que muitas empresas de sucesso existentes no mercado atual advêm de organizações familiares. As organizações privadas, em geral, têm seu início por meio da iniciativa de um ou de alguns membros de uma mesma família, visando à busca de seu próprio sustento. Tem-se aí, portanto, as chamadas “empresas familiares”. Estas, de acordo com a revista *Fortune* – que ranqueou as quinhentas maiores empresas privadas do mundo, representam mais de 40% das maiores empresas mundiais (GERSIK, 1997), enfatizando sua representatividade.

Nas décadas de 30, 40 e 50, houve um favorecimento ao surgimento das empresas familiares, em virtude da forte proteção do Estado, juntamente com os subsídios, a proteção alfandegária e a reserva de mercado. O regime militar no Brasil contribuiu para o crescimento principalmente das empresas familiares de grande porte (OLIVEIRA, 1999).

Em virtude do favorecimento das empresas familiares no Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2002), 73% das empresas privadas brasileiras são controladas e gerenciadas por famílias, ou seja, o Brasil conseguiu destacar-se no cenário mundial através de empresas familiares.

As empresas familiares que foram inseridas no mercado empresarial podem ser dirigidas por apenas uma ou até mesmo várias famílias, e o que as caracteriza como tal está intimamente relacionado ao fato da sucessão do poder decisório ser dada de forma hereditária. Essa modalidade de empresa se inicia com os fundadores sendo pertencentes à família, e por meio deles é tida uma visão do negócio, e de maneira geral, esses membros contam com uma parcela pequena de funcionários. A fim de fortalecer ideias mais sólidas à empresa, os fundadores contam com o auxílio e o apoio de determinados membros da família, o que caracteriza a empresa como familiar (OLIVEIRA, 1999).

Os laços familiares atuam de maneira forte no cenário das empresas familiares, e por meio deles é estabelecida a sucessão dos cargos de direção da empresa. Esse fato ocorre, em virtude dos valores mais importantes da empresa, estarem ligados à família. “Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia,

independentemente de quaisquer laços formais com a administração” (RICCA, 1998).

Embora tenha havido a consolidação das empresas familiares no Brasil, em virtude do cenário atual estar atrelado a abertura de mercado e a globalização, não basta apenas ser empresa familiar para haver destaque, pois a forte influência, na atualidade, é determinada pelo processo de crescimento e desenvolvimento das empresas, por meio da elevada tecnologia, e esse fato fará com que as empresas dessa categoria, se mantenham no mercado. Com a utilização de elevadas tecnologias para se manter no mercado, as empresas familiares deverão possuir elevados recursos, e dessa forma poderão capitalizar a tecnologia necessária para se manter como referencial (OLIVEIRA, 1999).

Outro ponto importante, relacionado à atualidade é que as empresas – de gerência familiar ou não – devem propiciar aos seus funcionários um ambiente de trabalho sadio; um local em que o trabalhador sinta-se como se estivesse na complementação de sua casa, sendo que, muitas vezes, o colaborador passa mais tempo no trabalho ou em função dele, do que em sua própria casa.

A empresa familiar abrange dois tipos de público, o funcionário familiar e o não familiar. A carreira de ambos se comporta de forma diferente, um com mais oportunidades de crescimento, e outro com menos. Isso é determinado, não pelo grau de competência do indivíduo, e sim pelo grau de parentesco que exerce na família, pois a empresa familiar adota como principal princípio a valorização dos valores da família.

Em virtude de a empresa familiar ter como ponto principal a sucessão do poder decisório de maneira hereditária, os cargos de direção e gestão da empresa se restringem a apenas membros da família, e dessa forma impossibilita que funcionários não vinculados à família cresçam profissionalmente, mais que os membros da família, embora possuam mais capacidade e habilitação.

Um estudo feito com empresas familiares e não familiares, tanto nos Estados Unidos como no Brasil, revela o diferencial de idade média estabelecido por ambas as empresas.

“(...) a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos. No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e as das empresas familiares é de nove anos, apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira” (OLIVEIRA, 1999, p. 19).

Em virtude desse cenário constante nas empresas familiares, funcionários

possuem visões diferenciadas, a respeito de carreira, quando comparados à membros da família atuantes na empresa. Essa diferenciação pode se dar pelo diferencial de oportunidade dado a esses diferentes públicos.

Como se dá o desenvolvimento de carreira para o funcionário membro da família e o não familiar em uma empresa do Distrito Federal? Em relação ao objetivo geral, esse busca comparar a percepção do membro familiar e não familiar em relação ao desenvolvimento de carreira em uma rede de hotéis do Distrito Federal. Os objetivos específicos são apontados como sendo: Levantar as características contextuais da unidade de caso; e Identificar os principais conceitos e modelos sobre desenvolvimento de carreira.

A presente pesquisa justifica-se e tem sua importância no entendimento de que, apesar do mundo globalizado existente, observa-se a necessidade de motivação dos colaboradores de uma organização nas mais variadas áreas laborais, sobretudo naquelas onde a família está no comando da área gerencial.

## **2. EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar se diferencia de uma empresa não familiar, por atuar baseada no processo de sucessão do poder decisório dado de forma hereditária. Segundo Ricca (1998), uma determinada empresa, para ser dita como familiar, deve possuir herdeiros, caso contrário, deixa de ter como denominação de empresa familiar. Isso leva a crer que uma empresa familiar, sem herdeiros, funciona como um investimento de capital por meio de uma família, e dessa forma passa a ser apenas denominada como empresa. Também Lodi (1987), segue essa linha de definição. Para ele, caracteriza-se uma empresa familiar somente quando essa possuir pelo menos duas gerações.

Numa outra linha, a definição de empresa familiar, de Martins et al., (1999) é quando ela é formada por um ou mais membros de uma família, adotando a função de controle administrativo em uma determinada empresa. Além desse detalhe, os membros da família possuem parte expressiva da propriedade do capital da empresa.

Outro autor complementa o significado de empresa familiar e menciona que para esse tipo de empresa deve-se haver uma estrutura gerencial, na qual compõem-se em sua maioria, membros da família proprietária (GRACIOSO, 1998).

Através de Ricca (1998) é levantado pontos fortes a serem considerados pelas

empresas familiares. O primeiro diz respeito à facilidade com que membros de uma mesma família podem se associar e promover recursos financeiros e administrativos, que em comparação a uma empresa não familiar, não se conseguiria com tanta facilidade, na relação entre os sócios.

O segundo ponto a ser considerado diz respeito aos interesses da família vinculados aos interesses empresariais. Embora os interesses familiares possam ocasionar fragilidades financeiras em uma dada empresa familiar, esse pode ser o ponto importante para promover a recuperação ou o poder financeiro. O terceiro ponto relata que em momentos de dificuldade financeira, as empresas familiares respondem melhor do que as demais, em virtude dos sócios se agarrarem ao orgulho e a honestidade dos membros familiares. Com o apoio familiar, ainda que com poucos acionistas, a empresa se reestabelece dos tempos de crise (RICCA, 1998).

A relação de respeitabilidade e os padrões de comportamento estabelecidos entre os membros da família em uma empresa familiar contribuem para as relações comunitárias e comerciais, de forma que os investidores ficam mais confiantes quando estão diante dessa relação. Os acordos comerciais estabelecidos entre empresa e investidores são alavancados por meio desses laços familiares. Da mesma forma que a coletividade familiar na empresa eleva as oportunidades comerciais, o valor do indivíduo na empresa também contribui para trazer valor às relações comerciais. Um membro da família tem o potencial de enriquecer as relações apenas demonstrando o seu potencial (RICCA, 1998).

Embora as relações estabelecidas entre os acionistas de uma empresa familiar e seus investidores serem fundamentais para o crescimento de uma empresa familiar, o sucesso da mesma está em estabelecer um equilíbrio também entre os interesses individuais e os da empresa. Valores como o orgulho, a identidade e os costumes, esses transmitidos de geração em geração, enraízam nos valores da empresa, e fazem com que haja o crescimento da mesma (LODI, 1987).

Outro autor menciona vantagens da empresa familiar quando comparada as empresas que não são de fundo familiar. O primeiro ponto diz respeito ao nome da família, pois por meio dele pode-se ter maior influência nas questões de qualidade, uma vez que o nome da família está associado aos produtos e serviços oferecidos no mercado, valorizando assim a marca (OLIVEIRA, 1999).

O segundo ponto diz respeito aos investimentos. No caso da empresa familiar, essa possui um horizonte mais amplo, pois possui maior facilidade em lidar com o



desaquecimento da economia, uma vez que é mais preservada a relação família x mercado x empresa. As demais empresas são obrigadas a responder de forma rápida os acionistas, reduzir custos e em muitos casos até saem do ramo devido a queda na economia (OLIVEIRA, 1999).

A fim de estabelecer um crescimento contínuo, a empresa familiar brasileira adota características básicas a serem consideradas no processo:

- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, (exemplos são os velhos da casa ou, ainda, os que começaram com o velho);
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa);
- Postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, em que o muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (OLIVEIRA, 1999. p. 20).

A empresa familiar sendo de inteira importância para o desenvolvimento do processo de globalização é dividida em dois grupos distintos. O primeiro grupo caracteriza as empresas de pequeno e médio porte, definidas pelo capital fechado. Ambas apresentam uma propriedade concentrada, ou exclusiva da família. A centralização do controle é parte caracterizadora desse tipo de empresa, onde está sob o controle de um ou mais membros da família. Os cargos mais importantes da empresa são ocupados por membros da família. A empresa familiar centralizada é conceituada pelo controle centralizado e o capital fechado (MARTINS et al., 1999).

O segundo grupo que define a empresa familiar, diz respeito às empresas de grande porte, na qual tendem a sofrer certas transformações, sendo essas: “abertura de capital; diminuição do grau de concentração de propriedade do capital; profissionalização da gestão; e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo” (MARTINS et al., 1999).

A medida tomada no segundo grupo, quanto a descentralização do controle, é necessária, uma vez que se torna impossível conseguir dentro da família a qualidade de administradores que uma determinada empresa de grande porte necessita (MARTINS et al., 1999).

O surgimento de ambos os grupos reflete o crescimento e a evolução das empresas familiares, não só no Brasil, mas em outras partes do mundo. Diante de

erros e acertos, a empresa familiar vem ganhando espaço no mercado, e sendo aceita como ferramenta de desenvolvimento econômico nas grandes cidades.

## 2.1 CARREIRA

A carreira de um indivíduo é construída ao longo de sua jornada profissional, através de suas qualificações, experiências no trabalho, dentre outros fatores. No intuito de contextualizar o modelo de carreira, alguns pontos são vistos como cruciais, sendo esses abordados a seguir.

De acordo com Schultz (1973), o capital humano é um investimento que o homem faz em si mesmo, pelo qual ele aumenta suas opções de escolha, aumenta seu bem-estar. Neste sentido, a educação profissional é entendida como capital humano, pois investimentos nesta área geram aumentos nos rendimentos futuros e nos valores culturais, e se torna parte do próprio homem e por isso não pode ser vendida no mercado após ser adquirida.

Alguns teóricos já entendiam a educação, em geral, como forma de investimento humano (como, por exemplo, Adam Smith, H. Von Thünen, Irving Fischer e Alfred Marshall). Observa-se, então, que o crescimento econômico depende de investimentos nas capacitações humanas, para que os homens acompanhem os avanços tecnológicos, ou seja, da existência de pessoas analfabetas ou sem capacitação técnica a sociedade não tem como desenvolver uma agricultura ou uma indústria modernas e, conseqüentemente, não há crescimento econômico (SCHULTZ, 1973).

Segundo o mesmo autor supracitado, esse considera que adições na educação proporcionam aumentos na renda nacional, pois trazem benefícios no trabalho e efeitos sobre o consumo e rendimentos. Portanto, a teoria do capital humano considera que investimentos em educação, no capital humano, são responsáveis pela maior parte do crescimento econômico.

A carreira “pode ser definida como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão” (BERGUE 2007, p. 241).

O conceito de carreira está compreendido nas relações de experiências e aprendizados adquiridos ao longo da vida de um indivíduo. O conceito de carreira

sofreu modificações ao longo do tempo, pois no passado, esse estava relacionado aos cargos e ocupações do indivíduo e na atualidade passou a dirigir-se diretamente às percepções e autoconstruções adquiridas na carreira (SANT'ANNA et al., 2005).

Ao analisar conceitos de carreira, destaca-se que ela é “como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambas”. E ainda “como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa” (DUTRA 1996, p. 17).

A principal referência que descreve o conceito de carreira tem sido adotada desde a década de 80, e é relatado por Dutra 1996, p.17, através de London e Stumph (1982):

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

O conceito de carreira surgiu juntamente com a sociedade capitalista liberal, no século XIX, e com o sentido de crescimento profissional. Pode ser definida como uma sequência de cargos e funções que um indivíduo assume, ao longo de sua vida profissional. Na década de 90, houve a necessidade de se estabelecer novas carreiras, isso se deu em virtude do crescimento do mercado e da globalização (ROCHA, 2007).

A partir desses dois cenários, surgem dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional surgiu no século XIX e adotou como características específicas cargos individuais especializados, com tarefas simples e repetitivas, além de oferecer pouquíssimas oportunidades de mobilidade ocupacional (PERES).

O modelo tradicional ligado à carreira está ligado ao conceito de emprego direcionado à sociedade industrial. A carreira é estabelecida pela troca que o empregado faz com a organização, ou seja, o primeiro oferece executa os serviços e o segundo oferece o trabalho. A dedicação e fidelidade do empregado garante ao mesmo, como recompensa, segurança e estabilidade (SILVA et al., 2011).

O modelo moderno é expresso por uma progressão de carreira descontínua,

instável e em virtude do aumento da necessidade de especialização, o profissional, para se manter empregável, necessita de aperfeiçoamento a todo o momento. Essa mudança de cenário se deu ao surgimento de “novos consumidores, novas configurações de mercado e novas tecnologias”. O mercado obsoleto perdeu força e com isso se mantiveram no mercado apenas os que acompanharam o processo de globalização (PERES).

Em meados aos anos 70, surgiram os primeiros estudos que trataram do conceito de carreira. Pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) trouxeram com isso um grande impacto na área de gestão de pessoas, pois anteriormente a carreira era vista somente como um processo que ocorria dentro das organizações, e atualmente está presente além dos limites das organizações (SILVA et al., 2011).

Em oposição ao modelo tradicional de carreira, surge o modelo moderno, que conta com a carreira proteana e a sem fronteiras. A carreira proteana está direcionada a um processo gerenciado pelo indivíduo, e não a gerência. O indivíduo adota uma postura profissional flexível e de aprendizagem constante, sendo dessa forma recompensado pelo seu trabalho.

A origem do termo carreira proteana se baseou na mitologia grega, através do termo Proteu, “o deus que possuía a habilidade de mudar de forma, ao comando de sua vontade”. Diante desse contexto, a carreira proteana torna ativo o indivíduo, pois o modelo de carreira passa a ser desenhado pelo mesmo e não mais pela organização. O redirecionamento da carreira é feito pelo próprio indivíduo, a fim de atender suas próprias necessidades, e toma forma de tempos em tempo, à medida que o indivíduo a direciona (SANT’ANNA et al., 2005).

Já na carreira sem fronteiras, o próprio indivíduo é responsável pela sua carreira, pois cabe a ele buscar, de forma constante o acesso ao conhecimento e aos recursos externos para se manter parte do mercado de trabalho. Na carreira sem fronteiras, as carreiras tomam um rumo crescente a partir das fronteiras estabelecidas pelo empregador (SILVA et al., 2011).

## 2.2 CARREIRA NA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é fundada por um ou mais membros de uma família e

posteriormente outros membros da mesma família podem ocupar cargos importantes dentro da organização. Outro formato para esse tipo de organização é a composição de acionistas, de forma que membros da mesma família partilhem cotas, que formam um todo, na organização (WERNER, 2004).

A carreira na empresa familiar tem como principal objetivo oferecer aos membros da família uma oportunidade de fomentar negócios, por meio da estabilidade familiar, da autoconfiança e da disposição em assumir riscos. O crescimento de uma empresa familiar funciona similarmente ao embrião que cresce dentro de uma mãe, estabelecendo dessa forma o seu vínculo familiar (ARAUJO et al., 2014).

A construção da carreira, no modelo moderno, responsabiliza o próprio indivíduo como agente, cabendo o mesmo administrá-la. Dessa forma, é de inteira responsabilidade do indivíduo, que o mesmo opte por diferentes caminhos, e venha a vivenciar diferentes fenômenos em sua carreira, e assim é construída uma trajetória profissional, independente da organização em que o funcionário estiver (MARTINS, 2001).

Embora o funcionário seja inteiramente responsável pela sua carreira, e assim trilhar a sua própria trajetória, cabe ressaltar que tanto o funcionário como a organização podem contribuir para que a carreira daquele alcance seus objetivos. Através da organização auxiliar no crescimento dos funcionários, essa terá maiores chances de reter os funcionários, e assim incentivá-los ao crescimento e desenvolvimento (ROBBINS, 2005).

Em uma empresa familiar pode ocorrer duas situações muito comuns. Em virtude do enfraquecimento da empresa pela falta de qualificação profissional dos membros da família pertencentes ao quadro, o gestor responsável pode fortalecer o quadro de administradores introduzindo um funcionário habilitado, de fora do corpo familiar, ou tornar a empresa vulnerável ao decaimento, por priorizar o sistema hierárquico familiar (ARAUJO et al., 2014).

O papel da organização quanto a promoção do desenvolvimento das competências e a gestão das expectativas do funcionário, a organização pode contribuir para que os colaboradores alcancem seus objetivos. A satisfação e a fidelidade dos funcionários, pode contribuir com que a empresa consiga reter seus funcionários, de maneira positiva e assim maximizar seus resultados. Tanto o papel do indivíduo como da organização são essenciais para o crescimento de uma carreira. Essa relação se mostra complementar e não excludente (ASCENÇÃO, 2009).

Segundo Robbins (2005), cabe à empresa oferecer apoio ao funcionário e proporcionar alguns pontos como: comunicar de forma clara quais são as metas e estratégias futuras da empresa; criar oportunidades de crescimento dentro da organização; promover a assistência financeira; e oferecer tempo hábil para que os funcionários possam receber aprendizado.

Os funcionários de empresas familiares diante da globalização tiveram que se aperfeiçoar quanto suas competências, para que viessem a ter destaque no mercado de trabalho. Situações como: “a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho” tornou visível a necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências por parte do indivíduo, a fim de que esse se destacasse em relação aos demais (SANT’ANNA, et al., 2005).

O conceito de competências tomou para si duas frentes sendo essas:

A perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações; e a francesa, que enfatiza a vinculação entre o trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (SANT’ANNA et al., 2005. p. 19).

E em relação ao conceito de competências, o presente autor supracitado também cita que:

(...) a competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida (SANT’ANNA et al., 2005.p 19).

Outros pontos também são mencionados pelo referido autor, o qual relata que o conceito de competências também aborda outros aspectos tais como:

Uma concepção de competência amplamente disseminada nesse país a retrata como um conjunto de saberes, mobilizados em situação de trabalho: os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências. Desse modo, compreende-se a competência como um resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas (SANT’ANNA et al., 2005. p. 20).

Embora se saiba que exista a necessidade de aperfeiçoamento dos colaboradores nas empresas familiares, em sua grande maioria, essa modalidade de

empresa não aplica uma postura profissional em relação ao desenvolvimento e profissionalização dos membros não familiares. A fim de que, uma empresa familiar cresça como um todo, essa deve oferecer programas de aperfeiçoamento e oportunidades, principalmente para aqueles que se destacarem no quesito competência, e assim fazer com que venham a ocupar cargos em nível tático e estratégico.

A seleção de cargos deve adotar requisitos básicos necessários para que um indivíduo possa ocupá-lo. A escolha de determinada função, através do lado emocional, não garante a competência da execução das funções estabelecidas por determinado cargo de forma efetiva. Dessa forma, cabe às empresas familiares estabelecerem os critérios necessários para investidura de determinado cargo, como nível de competência e desenvolvimento de carreira, e a partir daí, oferecer ações de capacitação estruturadas, que venham a possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, de forma que venham prosseguir com a carreira, ao mesmo tempo em que agreguem valor a empresa (NAEGELE e ARAUJO, 2014).

Tendo em vista os conceitos apresentados sobre carreira e empresa familiar, o desenvolvimento de carreira é estabelecido tanto por meio do funcionário como por meio de investimentos que a empresa oferece ao mesmo, como oportunidade de desenvolvimento.

### **3. MÉTODO**

O presente estudo assume uma característica tanto quantitativa como qualitativa, de caráter descritivo e teve como ferramenta de análise, um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa tem por abordagem o modelo descritivo. Como dados utilizados nesse tipo de pesquisa têm-se: “entrevistas transcritas, notas de campo, fotografias, produções pessoais, depoimentos ou outra forma de documento”. A pesquisa qualitativa permite que o pesquisador obtenha a análise de dados a partir de uma série de dados, que trará riqueza de detalhes ao estudo, respeitando a forma de registro e a transcrição (TRIVINÕS, 1987).

A pesquisa quantitativa foi abordada através do método de questionário, onde está voltada para o ato de quantificar opiniões, dados, através da coleta de informações por meio de recursos e técnicas estatísticas, sendo de natureza simples

ou complexa. Essa forma de abordagem tem sido utilizada em pesquisas descritivas, nas quais, tem se baseado na relação entre as variáveis de causa e efeito (PEDRON, 2004).

Diante da necessidade de se utilizar o estudo de caso como ferramenta para trazer os resultados do presente estudo, as ferramentas utilizadas serão, tanto questionários como a realização de entrevistas, a serem realizados com diferentes públicos.

Uma característica específica dos questionários é que esses são elaborados de forma clara e precisa, ou seja, esses têm que ser de natureza exata. Através dos questionários só é possível responder de maneira direta, e isso torna os questionários de natureza exata. O questionário deve ser aplicado da seguinte forma: “Antes de aplicar definitivamente o questionário é necessário que se teste o questionário no mesmo universo de pessoas em que será aplicado: chama-se de pesquisa-piloto ou pesquisa-teste” (PEDRON, 2004).

A fim de que a entrevista seja de caráter eficaz, o entrevistador precisa adquirir um comportamento discreto e habilidoso de forma que esse não venha a discutir os dados que está colhendo com a entrevista e sim apenas colhê-los sem haver questionamento de nenhum dado. O entrevistado de maneira nenhuma pode interferir nas respostas. Caso ocorra uma interferência os resultados não trarão a realidade dos fatos colhidos. O entrevistador deve evitar o uso de gravador e esse não pode usá-lo sem que haja o consentimento por parte de quem está sendo entrevistado (PEDRON, 2004).

### 3.1 UNIDADE DE CASO

Iniciada em 1981, por um descendente libanês, a Rede de Hotéis no DF começou atuando com apenas um hotel no coração de Brasília. Com o mercado bem aquecido, o empresário viu a oportunidade e gradualmente foi ampliando seus empreendimentos. Hoje, a Rede é formada por 9 hotéis de diferentes padrões de qualidade localizados na cidade de Brasília. Com quase 35 anos atuando neste mercado, a Rede compõe um quadro formado por aproximadamente 570 profissionais, fazendo parte do seu negócio toda e qualquer operação dentro do ambiente hoteleiro. Seu fundador, dono majoritário do negócio segue ainda supervisionando seus bens, mas a gestão já está em poder de seus filhos,



concentrando assim o poder de uma das maiores Rede de Hotéis em Brasília em uma única família.

### 3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O presente estudo contou com a aplicação de um questionário com perguntas diretas, a fim de facilitar o entendimento dos que o responderam e evitar, assim, possíveis erros de interpretação. Os questionários foram aplicados a todos os funcionários da rede de hotéis, sendo eles pertencentes à família fundadora ou não. A realização da entrevista foi restrita aos gestores da empresa, e trouxe o perfil desses, além de analisar as diferentes opiniões dos gestores da família e os que não pertencem ao quadro familiar.

Os questionários são classificados como uma forma mecânica de coletar dados. Este método é classificado pelo fato do informante não falar, e por isso apenas responde as questões contidas no questionário de forma escrita. Os questionários tem por benefício o fato de poderem ser aplicados a várias pessoas ao mesmo tempo e através dessa característica os informantes podem se manter anônimos no decorrer de todo o processo de pesquisa (GIL, 1999).

A entrevista é conhecida como uma forma tecnológica de colher dados a respeito de determinada entrevista. Como conceito de entrevista tem-se: “Entrevista é uma conversação direta com uma pessoa ou pessoas para nestas suscitar certas espécies predeterminadas de informação, com fins de pesquisa ou de assistência na orientação, diagnóstico ou tratamento” (PEDRON, 2004).

A validação do questionário tem por finalidade “testar o instrumento de coleta de dados” por meio de um pré teste. Através do pré teste é avaliado três pontos que o questionário deve oferecer para que esse seja de fato validado como apto para proporcionar os resultados da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Os pontos cruciais para que um questionário seja validado é que ele seja fidedigno, ou seja, obtenha sempre os mesmos resultados, independentemente de quem os aplica. Outro ponto é a validade, ou seja, todos os dados coletados são necessários à pesquisa. O terceiro ponto para diz respeito a operatividade, na qual relata que as perguntas feitas no questionário devem ser claras, a fim de que todos os que o respondam, entendam claramente tudo que se está perguntando (MARCONI e LAKATOS, 2010).

O questionário aplicado no presente estudo atendeu aos três princípios, da validade, da fidedignidade e da operatividade, no ato em que foi testado.

### 3.3 PARTICIPANTES

Os questionários foram aplicados a uma amostra de 33 funcionários da rede de hotéis, o objetivo inicial era de aplica-lo à 100 indivíduos, mas ocorreram desistências ao longo da pesquisa, uma vez que o questionário é inteiramente voluntário. A seleção de funcionários abordou oito indivíduos pertencentes à família fundadora e 25 funcionários sem vínculo com a família.

Dentro da amostragem que respondeu ao questionário estavam: ajudantes (3%), almoxarifes (3%), assistentes comerciais (3%), camareiras (10%), coordenadores de eventos (3%), cozinheiros (12%), diretores (12%), garçons (15%), gerentes (15%), auxiliares de limpeza (3%), mensageiros (6%) e recepcionistas (15%). A faixa etária dos funcionários que responderam ao questionário foi: de 18 – 30 anos, 42%; de 31 a 40 anos 19%; de 41 a 50 anos, 32% e maiores de 51 anos apenas 7%. A maioria desses funcionários eram homens (72%).

O nível de formação dos funcionários foi distribuído da seguinte forma: fundamental incompleto (15%); fundamental completo (6%); médio incompleto (11%); médio completo (36%); superior incompleto (15%); superior cursando (11%) e superior completo apenas (6%).

Já a realização da entrevista foi restrita a apenas aos gestores de cada hotel, sendo 05 gerentes gerais, sendo três da família e dois sem ser, que possuem como atribuição administrar a empresa, coordenar o trabalho executado pelos funcionários, além de serem responsáveis por gerar os relatórios para o diretor geral da rede. Dos cinco entrevistados, quatro gestores eram do sexo masculino. A faixa etária dos entrevistados foi estabelecida da seguinte forma: de 18 - 30 anos (20%); de 31 – 40 anos (40%); de 41 - 50 anos (20%) e 51 a 65 anos (20%). Com relação ao tempo de empresa, quatro dos entrevistados tiveram de 7 a 35 anos de empresa, apenas um dos entrevistados relatou trabalhar na empresa e no cargo de gerência à apenas oito meses.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Ao final da coleta de dados por meio das ferramentas citadas, esses dados foram expressos em gráficos e tabelas, e por fim, foram capazes de transmitir informações a respeito do perfil da empresa familiar escolhida para estudo. As respostas dadas pelo público analisado foram comparadas com autores que tratam a respeito do assunto, a fim de contribuir com as veracidades encontradas no estudo.

#### **4.RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS**

O levantamento dos dados, realizado por entrevista com gestores e aplicação de questionário com funcionários demonstrou as diferentes perspectivas quanto ao desenvolvimento de carreira na empresa familiar. Para mais aprofundamento serão apresentados em duas etapas.

##### **4.1 DADOS DO QUESTIONÁRIO**

O presente estudo contou com a aplicação de questionários com perguntas a respeito do desenvolvimento de carreira na empresa. Os resultados também serão apresentados por meio de dados colhidos das entrevistas feitas com os gestores da unidade. Os dados foram distribuídos através de tabelas e gráficos. Na aplicação dos questionários os resultados foram distribuídos em blocos, de forma que cada um fosse separado por assunto a ser analisado. Também houve a divisão em classe de profissionais, de forma que 25 funcionários não pertencentes ao grupo familiar e oito funcionários do corpo familiar responderam as questões apresentadas, totalizando 33 indivíduos.

Com os dados levantados no questionário verificou-se que a presente empresa não oferece plano de carreira aos seus funcionários, de maneira geral. Com relação a esse fato, foi levantada a presente questão e verificou-se que 80% dos funcionários pertencentes ao quadro de não familiares e 88% dos que pertenciam à família, responderam que não possui plano de carreira dentro da empresa.

Diante da necessidade em implantar o desenvolvimento de carreira na empresa, como parâmetro para o crescimento dos funcionários dentro da empresa tem-se o fato de que as organizações necessitam fazer um levantamento a respeito da percepção dos colaboradores, quanto às necessidades de crescimento e carreira, e assim promover meios que tragam oportunidades de crescimento na carreira dos

mesmos, por meio da melhoria do processo de comunicação entre empresa e funcionário. Essa medida traz também uma maior satisfação, motivação, empenho e compromisso do funcionário (NAEGELE e ARAUJO, 2014).

Outro ponto que está intimamente relacionado ao plano de carreira é o oferecimento de cursos de capacitação por parte da empresa, investimento em crescimento profissional e a busca na realização de cursos para aperfeiçoamento pessoal. A respeito do incentivo ao desenvolvimento de carreira oferecido pela rede, tem-se a tabela 1.

**Tabela 1:** Cursos e investimentos pessoais

	REALIZAÇÃO DE CURSOS		OFERECIMENTO DE CURSOS		INVESTIMENTO DA EMPRESA	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>FUNC. MEMB FAMILIAR</b>	36%	64%	25%	75%	50%	50%
<b>FUNC. MEMB. NÃO FAMILIAR</b>	25%	75%	28%	72%	12%	88%

Com relação à tabela 1, 64% dos funcionários do corpo familiar não realizaram cursos ao longo dos últimos três anos, assim como 75% dos funcionários não pertencentes à família fundadora também não os fizeram. O oferecimento de oportunidades para realização de cursos e treinamentos por parte da empresa também foi visto como baixo, 75% dos membros familiares falaram que não tiveram essa oportunidade oferecida à eles, assim como 72% dos membros não familiares também relatam o mesmo fato. A respeito do investimento da empresa no crescimento do funcionário, 88% dos membros não familiares relataram que a empresa não realiza esse fato e 50% dos membros familiares também relataram a mesma opinião.

As empresas como um todo têm a tarefa de conduzir os funcionários ao sucesso, além de proporcionar o desenvolvimento dos indivíduos que a compõem. Esses pontos se tornam possíveis quando a empresa oferece subsídios tanto para a formação como para a capacitação de seus funcionários (PINTO, 2008). Entretanto, observa-se que, apesar de se tratar de um grupo grande, não há investimento em cursos de capacitação e treinamentos. Dentre os respondentes, os que afirmaram ter realizado cursos nos últimos meses, em sua totalidade, ocupavam cursos de média e alta gestão e o fizeram por iniciativa própria.

Dos funcionários que tiveram a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação realizados nos últimos três anos, apenas 2

funcionários pertencentes ao grupo familiar realizaram o curso e relataram que sempre têm a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos. Com relação ao grupo não familiar, cinco relataram que sempre têm essa oportunidade, um frequentemente e um raramente, totalizando sete indivíduos que participaram de cursos ao longo dos três anos.

A capacitação dos funcionários, o oferecimento de cursos, treinamentos e o incentivo ao crescimento profissional, contribui com o desenvolvimento de carreira do colaborador. A única forma de fazer com que haja o crescimento da carreira do funcionário é oferecendo essas oportunidades ao mesmo. O que não é realidade no grupo estudado. A respeito das oportunidades oferecidas pela empresa, com o intuito de colaborar com o crescimento da carreira dos funcionários foi visto que 48% dos funcionários pertencentes ao quadro não familiar relataram que raramente a empresa traz essa oportunidade em sua carreira, enquanto que 37% dos membros familiares relataram o mesmo. Sugere-se observar um desenvolvimento desta prática tanto para familiares como para funcionários não familiares.

Em virtude da necessidade de ser implantado um plano de carreira e medidas que partam diretamente da empresa, a fim de promover o desenvolvimento profissional dos funcionários, é visto que a construção da carreira é tida inicialmente como de responsabilidade do próprio indivíduo, sendo que cabe ao mesmo administrá-la. Isso não isenta a empresa de sua responsabilidade em promover meios para que o funcionário desenvolva a sua carreira e essa deve promover medidas que contribuirão para a trajetória profissional do indivíduo. Uma maneira de contribuir com o desenvolvimento de carreira de um funcionário é fazer com que esse tenha acesso a diferentes tipos de atividades, além de realizar outras funções, em diferentes níveis da organização (NAEGELE e ARAÚJO, 2014).

Assim como a capacitação dos funcionários possui forte influência no desenvolvimento de carreira, as promoções ao longo da carreira de um indivíduo também oferece um referido significado. Com relação ao percentual de indivíduos que passaram por promoção na empresa, 64% dos funcionários não pertencentes ao grupo familiar relataram não ter passado por nenhuma promoção, enquanto que 50% dos funcionários pertencentes ao corpo familiar mencionaram o mesmo.

Dos funcionários que passaram por promoções, foi visto que 45% dos membros não familiares tiveram apenas uma promoção, enquanto que 50% dos membros familiares tiveram quatro promoções. O presente dado mostra que o número de

promoções entre indivíduos do corpo familiar e os que não são estabelece comportamentos distintos, e esse fato pode ser explicado pelo papel importante que o membro familiar executa em uma empresa familiar.

Outro ponto abordado foi o nível de incentivo por parte da alta gestão, em incentivar os funcionários a realizar cursos de desenvolvimento ou treinamentos, como forma de investimento profissional. Além desse ponto tem-se a análise do percentual de funcionários que se sentem motivados no presente emprego.

**Tabela 2:** Relação entre o recebimento de incentivo por membros da alta gestão à prática de cursos e treinamentos e o nível de motivação ao crescimento profissional por parte também dos funcionários

	MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA O CRESCIMENTO PROFISSIONAL		RECEBIMENTO DE INCENTIVO AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL POR PARTE DA ALTA GESTÃO	
	FUNC. NÃO MEMB. FAMILIAR	FUNC. MEMB. FAMILIAR	FUNC. NÃO MEMB. FAMILIAR	FUNC. MEMB. FAMILIAR
<b>SEMPRE</b>	24%	58%	8%	37%
<b>FREQUENTEMENTE</b>	12%	14%	12%	13%
<b>RARAMENTE</b>	36%	14%	32%	25%
<b>NUNCA</b>	28%	14%	48%	25%

A respeito do nível de motivação dos funcionários, 36% dos membros não familiares relataram que raramente se sentem motivados ao crescimento profissional, enquanto que 58% dos funcionários sempre se mantêm motivados ao mesmo crescimento. O incentivo ao crescimento profissional oferecido pela alta gestão apontou que 48% dos funcionários não pertencentes ao quadro familiar nunca receberam esse tipo de incentivo, enquanto que 37% dos funcionários do corpo familiar receberam tal incentivo oriundo dos membros da alta gestão.

Com esses dados é visto que a motivação e o incentivo ao crescimento profissional andam juntas, uma vez que no referido estudo, verificou-se que os membros da família fundadora se mantiveram mais motivados para o crescimento profissional assim como também receberam mais incentivos por parte da alta gestão.

O nível de motivação baixo por parte dos funcionários não pertencentes à família pode ser impresso com relação à distribuição dos cargos, 63% dos indivíduos pertencentes à família fundadora ocupam cargos altos, enquanto que apenas 16%

dos funcionários não pertencentes à família ocupam esses cargos.

A opinião de ambos os tipos de funcionários também trouxe forte influência no nível de motivação dos mesmos. Foi visto que 72% dos funcionários não pertencentes ao grupo familiar relataram que os membros da família fundadora possuem mais benefícios que os demais funcionários. Já os membros da família fundadora relataram o contrário, pois apenas 37% acredita que os membros da família possuem algum tipo de benefício.

Com relação a como as oportunidades de crescimento são oferecidas dentro da referida empresa, as opiniões que mais contaram para os funcionários não familiares foi que “tanto membro familiar como não familiar” (32%) recebem mais oportunidades, e que as oportunidades são para “aqueles que se destacam profissionalmente” (32%). Para os membros da família fundadora, o quadro foi diferente, pois 38% relatou que as oportunidades são para “aqueles que se destacam profissionalmente”, e reconheceram também que as oportunidades são “mais para membros familiares” (37%). Observa-se, portanto, que houve destaque no quesito “aqueles que se destacam profissionalmente” e houve reconhecimento da maioria dos funcionários pertencentes ao quadro familiar, de que as oportunidades são oferecidas “mais para membros da família”.

A maioria dos funcionários, de ambos os grupos relatou que somente os membros da família é que ocupam os cargos de alta gestão. Os membros familiares 63% relataram essa ocorrência assim como 52% dos membros não familiares também. Essa opinião não foi visualizada, na questão em que foi perguntado aos funcionários se eles recordaram de algum evento em que a contratação ou promoção tenha sido motivada pelo fato do indivíduo ser membro da família. A maioria dos funcionários responderam que não vivenciaram esse fato, 91% funcionários membros da família e 75% funcionários não pertencentes à família.

A última questão do questionário, sendo essa de caráter aberto, solicitou que os funcionários indicassem o que, em sua percepção, era o ponto mais importante para o desenvolvimento de carreira na empresa. Essa pergunta foi direcionada à todos os envolvidos que responderam o questionário.

Alguns pontos foram levantados como importantes para que seja promovido o desenvolvimento de carreira na empresa estudada.

**Tabela 3:** Pontos importantes para o desenvolvimento da carreira, na visão dos

colaboradores da rede.

<b>PONTOS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA - VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>
Pro atividade
Trabalhar com respeito, dedicação, comprometimento e trabalho
Aprendizado e dedicação
Gostar do que faz
Cumprir com os seus deveres, e esperar pela oportunidade
Mais reuniões
Plano de Carreira
Dar o seu melhor
Vestir a camisa da empresa
Reconhecimento
Sorte
Mais aprendizado gera oportunidades
Profissionalismo, eficiência e empenho
Realização de cursos custeados pela empresa e funcionário
Incentivo da empresa
Treinamento
Companheirismo
Valorizar os funcionários
Organização da empresa
Investimento do funcionário com a realização de nível superior
Executar as tarefas bem feitas
Mostrar que quer trabalhar
Desenvolvimento profissional
Capacitar os funcionários com cursos
Motivá-los à conquistar cargos maiores

Os pontos mais citados pelos funcionários como determinantes para o desenvolvimento de carreira foram: a empresa promover a realização de reuniões constantes, executar as suas atividades com responsabilidade, respeito, dedicação, comprometimento e profissionalismo, realização de cursos de capacitação e treinamento constante dos funcionários.

Diante dos dados apresentados, o desenvolvimento de carreira na empresa foi levantado como muito distante, na realidade da maioria dos funcionários que fizeram parte da resolução do questionário. Em virtude desse fato, foi visto que não há um incentivo por parte da gestão e que os funcionários deixam de realizar cursos, tanto de capacitação como de treinamento, fazendo com que a referida carreira fique estagnada, se, possibilidades de desenvolvimento.

#### 4.2 DADOS DA ENTREVISTA

A entrevista contida no apêndice C foi feita com cinco gestores da rede, de forma que cada um deles expressasse seu ponto de vista à respeito do desenvolvimento de carreira, não somente deles, mas dos funcionários da empresa



como um todo. Na análise das entrevistas observou-se nos relatos que as pessoas que ocupam cargos altos de alta gestão, não estão alocados, em função de cursos, ou formação específica, mas por tempo que exerce a profissão de gestor, bem como a experiência que adquiriram ao longo dos anos. Essa realidade pode indicar que o critério interno é estabelecido pela dedicação, comprometimento e fidelidade do colaborador para com a empresa, e também “o vestir a camisa”, seja o principal critério para a escolha dos gestores não familiares.

Dos cinco gestores, três relataram já ter ocupado outros cargos dentro da empresa, antes de ocupar o cargo de gestão. Apenas um dos entrevistados relatou sempre ter ocupado cargo de gestão na empresa, e o quinto entrevistado relatou já ter exercido cargo de gestão em outras empresas, mas que na atual corporação tem exercido o referido cargo desde a sua contratação. Esse último gestor está apenas a oito meses na empresa.

A respeito do nível de graduação dos gestores entrevistados, quatro relataram não ter formação equivalente ao cargo que ocupa no ramo de gestão. O que é visto entre os quatro é relatos de que a sua experiência é que conta como forma de promoção e permanência no cargo atual, e que a empresa preza como ferramenta de escolha dos melhores, o nível de experiência adquirido pelos mesmos. Já o quinto gestor, que tem apenas oito meses de empresa, acredita que a sua contratação foi determinada também pelo seu nível de experiência na área, mas que o seu grau de instrução também foi determinante para tal.

Em relação ao nível de experiência dos gestores no ramo e o seu tempo de serviço na referida área, todos relataram ter, uma certa, bagagem de anos, que dedicam-se ao referido cargo, e esse fato contribui para o aprimoramento e aperfeiçoamento de suas habilidades como gestor.

Em relação a esse critério de escolha dos gestores, o funcionamento harmônico de uma empresa familiar é assegurado quando a família gestora tem o conhecimento de que é necessário satisfazer ou exceder os padrões de quantidade de desempenho, firmados tanto pelos objetivos como pelos desafios estabelecidos pela empresa (CENTURION e VIANA).

De uma maneira geral, os gestores relataram o grau de dificuldade em se chegar a ocupar o referido cargo, isso se deve a alguns fatores descritos por eles, de forma individual. A facilidade em se estabelecer um grau de confiança com os membros familiares, faz com que eles estejam no topo da lista para ocuparem os

cargos de gestão, outro ponto levantado é que os que se destacam profissionalmente possuem chances de ocupar esses cargos, ainda que com muito esforço.

Em suma, foi possível visualizar por meio das respostas colhidas tanto nos questionários como nas entrevistas que a visão de carreira por parte dos funcionários que ocupam cargos menores é diferente da visão estabelecida por cargos altos, pois a motivação por parte dos funcionários em cargos menores é quase que nula, por não visualizarem as oportunidades de crescimento.

Diante dos dados levantados nos questionários pode-se perceber, de uma maneira geral, que a maioria dos profissionais que ocupam cargos inferiores estavam desmotivados, e sua perspectiva de crescimento na carreira é vista como pequena. Já a maioria dos funcionários que ocupam cargos altos, ou os que conseguiram passar por promoção dentro da empresa, reconhecem esse crescimento, e acreditam com mais intensidade, na possibilidade de crescerem na carreira dentro da empresa. Embora os ocupantes de cargos maiores reconheçam esse crescimento na empresa, esses também mencionam a falta de investimento em cursos e treinamentos que deveriam ser oferecidos pela empresa.

A maioria dos funcionários, não pertencentes ao quadro familiar acredita que as melhores oportunidades são oferecidas em sua grande maioria, para indivíduos pertencentes ao corpo familiar, mas não descartam que o nível de experiência em determinados cargos também é uma peça determinante para que ocorra o crescimento dentro da referida empresa familiar.

O mesmo é visto na entrevista feita com os gestores da empresa. A maioria é membro da família, e obtiveram oportunidades devido a esse fator, e somente se destacaram por buscarem experiência ao longo dos anos. Já os gestores não familiares, foi visualizado que o nível de experiência em gestão contou com a sua promoção para à referida vaga de gestão.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO**

O objetivo desta pesquisa pode ser alcançado com êxito a medida que comparou a percepção dos funcionários, que foram divididos em dois grupos, sendo um formado por pessoas da família e outro por funcionários não pertencentes ao quadro familiar. Pode ser identificado que ambos os grupos, em sua grande maioria, relatam que a empresa não oferece subsídios para que o funcionário cresça dentro

da empresa. Esses subsídios se tratam tanto de cursos oferecidos pela empresa, como treinamentos, financiamento estudantil, incentivo pela gerência e alta gestão, entre outros.

Em virtude dessa falta de investimento por parte da empresa aos seus funcionários, foi visto que a grande maioria dos funcionários não tem perspectiva de crescimento, tanto em sua carreira, como também em relação ao seu crescimento dentro da empresa.

Observou-se que a referida empresa valoriza muito mais a experiência na área do que no nível de escolaridade dos profissionais. Esse fato pode ser visto como determinante para visualizar um perfil dos funcionários da alta gestão, como um todo.

Quando comparados, os membros familiares e não familiares expressaram diferenças quanto aos critérios de contratação e promoção. Em relação à percepção dos membros familiares foi visto como critérios para a contratação dos mesmos, os seguintes pontos: serem membros da família e terem experiência. A falta de formação foi reconhecida por muitos deles, e não foi um ponto analisado em sua contratação. Os membros familiares reconheceram terem privilégios no processo de contratação, e também visualizaram a dificuldade com que os membros não familiares têm em receberem alguma promoção, ou serem contratados.

Com relação aos membros não familiares, o critério de escolha dos mesmos, tanto para a contratação como para a promoção, não descarta o fato de terem que ter não só experiência, mas também, formação na área. Os mesmos também identificaram o seu grau de dificuldade em conseguir ocupar cargos de alta gestão, quando comparados aos membros familiares.

Como critérios para o desenvolvimento de carreira na empresa, foi visto alguns pontos distintos entre funcionários não familiares e familiares. Enquanto que o funcionário não familiar precisa ter experiência e formação, o funcionário familiar possui apenas a experiência, sendo de menor importância a sua formação. Isso se deve ao fato do funcionário membro familiar expressar maior confiança para a empresa, e assim ter privilégios no processo de contratação.

Os membros tanto familiares como não familiares relatam a falta de investimento por parte da empresa, em cursos de capacitação e treinamento, e até mesmo incentivo da parte deles, em aperfeiçoamento dos funcionários.

Sugere-se que a empresa observe a possibilidade de investimento em cursos e treinamentos, e dessa forma melhorar a estima dos funcionários e assim o

crescimento da carreira dentro da empresa, o que seria mais visto como passível de acontecer, por parte dos funcionários. Com esse investimento, o nível de satisfação dos funcionários melhoraria e as chances de maximizar os resultados da empresa também seriam aumentados. Em relação aos funcionários não pertencentes à família, o nível de motivação em crescimento dentro da empresa poderia ser afetado positivamente, quando introduzido os cursos de aperfeiçoamento, como forma de demonstrarem o seu potencial.

Embora o desenvolvimento de carreira seja determinado tanto pelo funcionário como pela empresa, como tarefa do funcionário, foi levantada a necessidade de executar as tarefas com excelência, competência, responsabilidade e comprometimento, assim como é de responsabilidade da empresa, contribuir com o processo de aperfeiçoamento das capacidades do funcionário, por meio de cursos, treinamentos e o oferecimento de oportunidades de crescimento dentro da empresa.

A coleta de dados, tanto com relação aos questionários como nas entrevistas se deu por limitada, em virtude de alguns fatores. Quanto aos questionários, uma grande parcela dos escolhidos não responderam todas as perguntas, além dos que foram excluídos do estudo por não apresentarem nenhuma resposta finalizada. Essa falta de dados colhidos resultou na baixa variedade de informações colhidas, e um número reduzido de opiniões a serem comparadas ao longo do estudo. Muitos dos funcionários excluídos do questionário não puderam respondê-lo por falta de tempo, ter que realizar outras atividades ou não estarem presentes na hora da aplicação.

Outro ponto visualizado como prejudicial à pesquisa foi em relação as respostas dadas pelos gestores. Por estarem em posição de liderança, sugere-se que esses não tenham expressado suas opiniões de forma totalmente íntegra, por terem que zelar por sua imagem perante a empresa. Dessa forma, alguns pontos que poderiam ter sido evidenciados no estudo, deixaram de ser expressos, influenciando nos resultados estabelecidos pelo estudo.

Em futuras pesquisas, sugere-se que seja levantada maneiras de se estabelecer dados mais sólidos e verdadeiros quanto a opinião do público. A influência do cargo e do nível de autoridade de um indivíduo, bem como o seu grau de conhecimento e entendimento não deve burlar a real situação vivida por determinada empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO P. P. R. T. da; MALUSCHKE B. S. J.; PEDROSO S. J. da. Os princípios sistêmicos no estudo de empresas familiares. **10º Congresso Brasileiro de Sistemas**. Ribeirão Preto – SP. 28 a 30 de outubro de 2014.

ASCENÇÃO C. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional**: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel [tese na internet]. Lisboa: Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Lisboa/FPCE; 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

CENTURION A. J.; VIANA S. J. J. **Empresa familiar suas vantagens, desvantagens e desafios**: O caso da empresa reguladora Bras Soldas Ltda. Disponível em: Acesso em: 23 setembro 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, Pedro. **Educação e desenvolvimento**: mito e realidade de uma relação possível e fantasiosa. Campinas-SP: Papirus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO F. Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira. **Revista Marketing**. Fev. 1998.

GIL C. A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5º Ed. Editora Atlas. São Paulo. 1999.

LODI J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. Editora Pioneira, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987.

MARCONI A. M. de; LAKATOS M. E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem

conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. S. G. I. da; MENEZES L. P. de.; BERNHOEFT R. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo. Negócio Editora, 1999.

MOREIRA W. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus, Iorena**, ano 1, nº 1, 2º semestre de 2004.

NAEGELE V. D. de; ARAUJO P. P. R. T. de. Desenvolvendo carreira: A percepção dos colaboradores em uma empresa familiar do distrito federal. **Rev. Eletrônica Gestão & Saúde**. Edição Especial. p. 3560-80. 2014.

OLIVEIRA R. P. D. de. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEDRON J. A. **Metodologia Científica: Auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 5 ed. Revisada e atualizada. Edição do autor. Brasília – 2004.

PERES P. L. J. Gestão de Carreira: Uma questão de autoconhecimento. **VIII Convibra Administração** – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

PINTO D. M. K. **O indivíduo e a organização no desenvolvimento de carreira: Estudo com profissionais e empresas do vale do Paraíba**. Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Tabuaté, SP. 2008.

RICCA D. neto. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo. Editora CL-A Cultural Ltda. 1998.

ROBBINS S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA E. J. da. **Administração de carreiras: estratégias para compreender e melhorar a comunicação entre empresa e funcionários no programa de ascensão profissional do Banco do Brasil**. Trabalho de conclusão de curso de MBA. Porto Alegre. 2007.

SANT'ANNA S. A. de; KILIMNIK M. Z; CASTILHO V. I. Trajetória de carreiras e competências individuais: Uma análise por meio de metáforas. **Gestare**, Sete Lagoas, n. 3, p. 16 – 29, Nov. 2005.

SILVA Cunha Rodrigo. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. **Rev. Enanpad**. XXXV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro. Setembro 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.**São Paulo, Atlas, 1987. 175p

## APÊNDICES “A” e “B” – QUESTIONÁRIO e ESBOÇO DA ENTREVISTA

### QUESTIONÁRIO

As questões apresentadas no presente questionário contribuirão com a coleta de dados, para o estudo “Família na Administração: O desenvolvimento de carreira em empresa família: Caso de uma Rede de Hotéis no DF”, Monografia apresentada ao curso de Administração, da Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas – FATECS – do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. O preenchimento desse questionário é de caráter voluntário, e sua participação é sigilosa. Todos os dados colhidos serão apenas para contribuir de forma acadêmica.

Cargo: \_\_\_\_\_

Faixa etária:

- 18 – 30 anos  
 31 – 40 anos  
 41 – 50 anos  
 51 – 65 anos

Sexo:  Masculino  Feminino

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Formação:

- Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Cursando  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo

01) A Rede Bittar de Hotéis de Brasília possui em seu quadro de colaboradores, membros da família e funcionários não membros da família. De que classe você pertence dentro da empresa?	<input type="checkbox"/> Membro da família fundadora <input type="checkbox"/> Funcionário não membro da família
2) Você se considera motivado para crescer na empresa?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Sempre
3) A empresa oferece oportunidades de crescimento em sua carreira?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Sempre



<p>4) As oportunidades de crescimento dentro da empresa são oferecidas de que forma? Assinale apenas uma das alternativas.</p>	<p><input type="checkbox"/> Para apenas membros da família;</p> <p><input type="checkbox"/> Para funcionários que se destacam profissionalmente;</p> <p><input type="checkbox"/> Tanto para funcionários como para membros da família;</p> <p><input type="checkbox"/> Mais para membros da família do que para funcionários não membros da família;</p> <p><input type="checkbox"/> Para apenas funcionários não pertencentes à família.</p>
<p>5) A empresa oferece plano de carreira para funcionários não membros da família?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>6) Em sua opinião, os membros da família fundadora recebem mais benefícios com relação aos cargos altos, do que os funcionários não pertencentes à família?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>7) Você se recorda de algum evento em que a contratação ou promoção foi decidida pelo fato de ser um membro da família?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>8) Você fez algum curso nos últimos 03 anos relacionados à sua carreira, dentro da empresa?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>9) A empresa te ofereceu, nos últimos 3 anos, algum curso ou treinamento para desempenhar sua função?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>10) Se sim, você teve oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido nesses cursos, dentro da empresa?</p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca                      <input type="checkbox"/> Frequentemente  <input type="checkbox"/> Raramente                      <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>11) Você percebe que a empresa investe no seu crescimento profissional?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>12) Algum membro da alta gestão já te estimulou a participar de cursos de desenvolvimento ou treinamentos, como forma de investimento profissional, dentro da empresa?</p>	<p><input type="checkbox"/> Nunca                      <input type="checkbox"/> Frequentemente  <input type="checkbox"/> Raramente                      <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>13) Você acredita que em cargos de alta gestão, as promoções são exclusivas a membros da família?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim                      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>14) Desde sua contratação, você já passou por alguma promoção?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim Quantas? _____ <input type="checkbox"/> Não</p>

15) Em sua opinião, como é possível desenvolver carreira na empresa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

## ENTREVISTA

### ESBOÇO DA ENTREVISTA

Cargo: Gestão

Faixa etária:

- 18 – 30 anos  
 31 – 40 anos  
 41 – 50 anos  
 51 – 65 anos

Sexo:     Masculino     Feminino

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

- 01) Você é familiar ou não familiar?
- 02) Quantos anos você ocupa o cargo de gestor?
- 03) Você sempre ocupou cargo de gestor na empresa? Quais os cargos que você já ocupou dentro da empresa?
- 04) Você já havia ocupado cargo de alta gestão em seus empregos anteriores?
- 05) Qual é a sua formação? Relatar seu histórico de formação bem como suas principais atribuições anteriores.
- 06) Você fez alguma formação complementar para poder ocupar o cargo de gestor? Quais as formações complementares?
- 07) Você acredita ter ocupado o cargo de gestão dentro da empresa pelo fato de você ser um membro familiar? (Nos casos em que o gestor for membro da família).
- 08) A sua formação contribuiu para que você chegasse ao cargo de gestão na empresa?

- 09) Com a sua formação, você acredita que poderia pertencer ao cargo de gestão em outra empresa? (Nos casos em que o gestor for membro da família).
- 10) Em relação aos valores da empresa, qual que se destacou em sua carreira? O fato de você ser membro da família ou a sua formação estar direcionada à cargos de gestão?
- 11) Qual é a sua opinião sobre a possibilidade de carreira dos colaboradores?

