

REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

# GESTÃO DE PESSOAS E RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

## *PEOPLE MANAGEMENT AND TALENT RETENTION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY BUSINESSES*

## *GESTIÓN DE PERSONAS Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS Y MEDIANAS*

Ana Ester Marques Palma[1], Luís Felipe Martins Cunha[1], Luiz Fellipe Inácio da Silva[1], Margibel Adriana de Oliveira[2]

e62319
https://doi.org/10.63026/acertte.v6i2.319

PUBLICADO: 05/2026

**RESUMO**

As empresas familiares de pequeno e médio porte representam o alicerce da economia brasileira, correspondendo a cerca de 90% das organizações do país e responde por grande parte dos empregos gerados. Apesar de sua relevância econômica e social, essas empresas enfrentam desafios significativos, especialmente a alta rotatividade de pessoal (turnover), decorrente da centralização de decisões, da informalidade na gestão e da sobreposição entre relações familiares e profissionais. O presente estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que contribuem para o turnover e investigar estratégias eficazes para promover a retenção de talentos em empresas familiares de pequeno e médio porte. Especificamente, busca identificar os principais fatores responsáveis pelo elevado índice de rotatividade, verificar as práticas de gestão de pessoas adotadas e destacar a inteligência emocional como estratégia para manter colaboradores engajados e comprometidos. O referencial teórico aborda o conceito e as características das empresas familiares, o processo de profissionalização, a gestão de pessoas e o papel da inteligência emocional na promoção da harmonia organizacional e na redução de conflitos. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de abordagem exploratória, com caráter bibliográfico e documental. Como base metodológica foram adotados os procedimentos propostos por Marconi e Lakatos (2016). Os resultados apontam que a profissionalização da gestão, aliada ao desenvolvimento da inteligência emocional dos líderes, constitui um caminho promissor para mitigar o turnover, fortalecer a retenção de talentos e contribuir para a longevidade e competitividade das empresas familiares brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE**: Empresas familiares. Turnover. Retenção. Inteligência emocional.

***ABSTRACT***

*Family-owned small and medium-sized enterprises constitute the backbone of the Brazilian economy, accounting for approximately 90% of the country's organizations and a significant share of job creation. Despite their economic and social importance, these companies face major challenges, particularly high staff (turnover), resulting from centralized decision-making, informal management practices, and the overlap between family and professional relationships. This study aims to analyze the factors contributing to turnover and to investigate effective strategies to promote talent retention in family-owned small and medium-sized enterprises. Specifically, it seeks to identify the main factors responsible for high turnover rates, examine current people management practices, and highlight emotional intelligence as a successful strategy for keeping employees engaged and committed. The theoretical framework addresses the concept and characteristics of family businesses, the professionalization process, people management, and the role of emotional intelligence in promoting organizational harmony and reducing conflicts. The research is qualitative with an exploratory approach and bibliographic and documentary*

[1] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri.
[2] Especialista em GRH (UNINTER) e Graduada em GRH (UNISUL); Graduada e Mestre (UFSC) e Doutora em Letras (USP). Docente do Ensino Superior na FATEC Barueri.

©2026. Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

*character. The methodological procedures proposed by Marconi and Lakatos (2016) were adopted as a basis. The results indicate that the professionalization of management, combined with the development of leaders' emotional intelligence, represents a promising path to mitigate turnover, strengthen talent retention, and contribute to the longevity and competitiveness of Brazilian family businesses.*

***KEYWORDS:*** *Family businesses. Turnover. Retention. Emotional intelligence.*

***RESUMEN***
*Las empresas familiares de pequeño y mediano porte representan la base de la economía brasileña, correspondiendo aproximadamente al 90 % de las organizaciones del país y siendo responsables de una gran parte de los empleos generados. A pesar de su relevancia económica y social, estas empresas enfrentan desafíos significativos, especialmente la alta rotación de personal (turnover), derivada de la centralización de decisiones, la informalidad en la gestión y la superposición entre las relaciones familiares y profesionales. El presente estudio tiene como objetivo general analizar los factores que contribuyen al turnover e investigar estrategias eficaces para promover la retención del talento en empresas familiares de pequeño y mediano porte. Específicamente, busca identificar los principales factores responsables del elevado índice de rotación, verificar las prácticas de gestión de personas adoptadas y destacar la inteligencia emocional como estrategia para mantener a los colaboradores comprometidos e involucrados. El marco teórico aborda el concepto y las características de las empresas familiares, el proceso de profesionalización, la gestión de personas y el papel de la inteligencia emocional en la promoción de la armonía organizacional y en la reducción de conflictos. La investigación se caracteriza como cualitativa, de enfoque exploratorio y de carácter bibliográfico y documental. Como base metodológica, se adoptaron los procedimientos propuestos por Marconi y Lakatos (2016). Los resultados indican que la profesionalización de la gestión, junto con el desarrollo de la inteligencia emocional de los líderes, constituye un camino prometedor para mitigar el* turnover*, fortalecer la retención del talento y contribuir a la longevidad y competitividad de las empresas familiares brasileñas.*

***PALABRAS CLAVE:*** *Empresas familiares. Turnover. Retención del talento. Inteligencia emocional.*

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares de pequeno e médio porte constituem o alicerce da economia brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das organizações no país têm caráter familiar, sendo responsáveis por aproximadamente 80% dos empregos gerados em 2022, conforme dados do SEBRAE. Essas empresas são fundamentais para o desenvolvimento regional, a geração de renda e a sustentabilidade social das comunidades onde atuam, representando a essência do empreendedorismo brasileiro.

Apesar de sua enorme relevância, as empresas familiares enfrentam desafios significativos que ameaçam sua continuidade e competitividade. A centralização das decisões em membros da família, a ausência de processos formais de gestão e a frequente sobreposição entre relações familiares e profissionais geram conflitos internos, dificultam a profissionalização e contribuem para elevados índices de rotatividade de pessoal (turnover). Essa dificuldade em atrair e reter talentos externos é agravada pela percepção de barreiras à ascensão profissional, muitas vezes associada ao nepotismo ou à informalidade na administração.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que contribuem para o turnover e investigar estratégias eficazes para promover a retenção de talentos em

empresas familiares de pequeno e médio porte. Especificamente, busca-se identificar os principais fatores responsáveis pelo alto índice de turnover nesse tipo de organização, verificar as práticas de gestão de pessoas atualmente adotadas e indicar a Inteligência Emocional como uma estratégia comprovadamente bem-sucedida para manter colaboradores engajados e comprometidos.

Esta pesquisa justifica-se pela importância econômica e social das empresas familiares, que representam a maioria das organizações brasileiras e enfrentam desafios específicos de gestão e sucessão. A ausência de práticas administrativas estruturadas e a mistura entre vínculos familiares e profissionais dificultam a tomada de decisões e a manutenção da harmonia organizacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas surge como elemento estratégico, capaz de promover engajamento, motivação e o necessário equilíbrio entre os interesses da família e as demandas da empresa. Ao analisar como práticas eficazes de gestão de pessoas podem mitigar o turnover e fortalecer a retenção de talentos, este trabalho oferece subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento da gestão e a maior longevidade dessas organizações no cenário econômico brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

As empresas familiares de pequeno e médio porte representam a maioria das organizações brasileiras e exercem papel fundamental na economia do país. Segundo Gersick et al. (1997), esse tipo de empresa caracteriza-se pela interação entre três sistemas interdependentes: família, propriedade e negócio. Esses sistemas influenciam-se mutuamente nas decisões estratégicas e na cultura organizacional, gerando tanto vantagens quanto desafios específicos de gestão.

No Brasil, as empresas familiares predominam especialmente entre as micro, pequenas e médias empresas (PMEs). Elas costumam adotar estruturas centralizadoras, com poucos níveis hierárquicos e modelos informais de gestão, marcados pela ausência de processos definidos e padronizados. Essa informalidade pode facilitar decisões rápidas e manter flexibilidade operacional, porém frequentemente gera falta de autonomia para profissionais não familiares, conflitos internos e gargalos na tomada de decisão à medida que a organização cresce (SEBRAE, 2022).

O ciclo de vida das empresas familiares exige um processo de profissionalização, que consiste na adoção de práticas de gestão baseadas em competências técnicas, critérios objetivos e estruturas formais de decisão, substituindo o padrão tradicional de gestão familiar (BERNHOEFT, 1989). Churchill e Lewis (1983) destacam que, nas pequenas empresas, a transição de uma gestão centralizada para uma estrutura mais formalizada é essencial para superar as limitações do fundador e garantir o crescimento sustentável. Segundo Lodi (1998), o maior desafio dessa profissionalização reside em separar os papéis da família e da empresa, sem perder os valores e a identidade que caracterizam o negócio. Essa transição exige o estabelecimento de políticas de governança, como conselhos de administração, planos de sucessão e definição clara de responsabilidades. Apenas por meio de uma administração planejada e profissional é possível garantir a continuidade e o crescimento sustentado das organizações (CHIAVENATO, 2014).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928



## GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas constitui função essencial nas organizações, pois permite a colaboração eficaz dos colaboradores para alcançar objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Idalberto Chiavenato (2002) afirma que essa abordagem reconhece os colaboradores como recursos estratégicos, e não apenas como mão de obra.

No contexto das empresas familiares, a gestão de pessoas apresenta particularidades marcantes. Essas organizações são caracterizadas por vínculos de parentesco e confiança mútua, o que influencia diretamente sua estrutura de funcionamento (TAGIURI; DAVIS, 1996). É comum a sobreposição de papéis, indivíduo como parente, gestor e proprietário, gerando desafios como conflitos de interesse, dificuldade de profissionalização e barreiras na atração e retenção de talentos externos.

A administração de pessoas estrutura-se tradicionalmente em cinco pilares: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração (LACOMBE; TONELLI, 2001; WRIGHT et al., 2001). No entanto, nas empresas familiares, os princípios clássicos de Fayol tornam-se insuficientes diante da complexidade das relações interpessoais e da dinamicidade do ambiente contemporâneo (Moraes, 2004). A cultura organizacional assume papel central nesse contexto. Edgar Schein (1984) define-a como um conjunto de pressupostos básicos que orientam a percepção, o pensamento e o sentimento dos membros da organização.

Nos negócios familiares, os valores da família fundadora impregnam a identidade da empresa, influenciando decisões e comportamentos. O principal desafio consiste em promover harmonia e engajamento entre membros familiares e não familiares, valorizando talentos e favorecendo o crescimento profissional de todos (VIDIGAL, 2000; ROCHA, 2002). Nesse sentido, estudos apontam que a permanência dos colaboradores está diretamente relacionada ao ambiente organizacional, ao reconhecimento profissional e à forma como a gestão conduz as relações interpessoais dentro da empresa (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2023).

## IMPACTOS NA RETENÇÃO DE TALENTOS

A gestão de pessoas exerce influência decisiva na retenção de talentos, constituindo um dos principais pilares para que as empresas familiares de pequeno e médio porte atraiam e mantenham seu capital humano. Chiavenato (2014) afirma que a retenção transcende pacotes salariais ou benefícios: trata-se de construir uma cultura organizacional na qual os colaboradores se sintam valorizados, reconhecidos e com perspectivas reais de desenvolvimento profissional.

Armstrong (2009) complementa que múltiplos fatores influenciam a retenção, tais como estilo de gestão, natureza do trabalho, reconhecimento e oportunidades de carreira. Nas empresas familiares, esses aspectos tornam-se mais complexos em razão da sobreposição entre laços afetivos e relações profissionais, da centralização de poder e dos eventuais conflitos entre meritocracia e nepotismo. Um ambiente de trabalho saudável e o alinhamento de valores entre empresa e colaboradores são essenciais para fomentar lealdade e comprometimento (CHIAVENATO, 2014). Eboli (2007) reforça que a retenção resulta diretamente da satisfação e do engajamento dos colaboradores.

No entanto, os impactos negativos de uma gestão de pessoas inadequada manifestam-se de forma contundente na alta rotatividade. O tempo médio de permanência nos pequenos negócios gira em torno de 36 meses, contra mais de 75 meses em médias e grandes empresas, com cerca de 25% dos funcionários permanecendo menos de seis meses no cargo (SEBRAE, 2015). Essa instabilidade é ainda mais grave entre profissionais com ensino superior, caracterizando uma fuga de talentos qualificados que prejudica a profissionalização das empresas familiares.

A sucessão familiar agrava significativamente esses impactos. Apenas cerca de 30% das empresas familiares brasileiras sobrevivem à transição para a segunda geração, percentual que cai para aproximadamente 12% na terceira geração. A ausência de preparação adequada do sucessor pode resultar na “morte do conhecimento”, com a perda irreversível de informações estratégicas e expertise acumulada pelo fundador.

A resistência à profissionalização da gestão constitui outro entrave relevante. Em 89% das empresas analisadas não há gestores não familiares na equipe de direção. Quando a contratação externa ocorre, normalmente visa suprir a necessidade de maior profissionalismo para lidar com o crescimento. Na terceira geração, o enfraquecimento da identidade familiar costuma intensificar conflitos e demandar uma cultura mais profissional e menos emocional.

A falta de ferramentas formais agrava o quadro: mais de 50% das empresas não possuem plano de sucessão escrito, e a maioria dos planos existentes foi elaborada sem apoio especializado. Nesse cenário, a criação de um protocolo familiar pode profissionalizar processos como admissão de familiares e seleção de líderes, preservando a identidade da empresa enquanto reduz conflitos.

Diante dessa complexidade emocional e relacional, a inteligência emocional atua como moderador importante. Uma maior capacidade de gerir emoções e conflitos melhora as interações nos subsistemas família, propriedade e negócio (BETANCOURT et al., 2014), favorecendo uma liderança mais eficaz e humanizada (RAMOS et al., 2011; NASCIMENTO et al., 2020).

Por fim, a elevada mortalidade empresarial, com quase 950 mil fechamentos no segundo quadrimestre de 2025, reforça a instabilidade e dificulta a construção de equipes estáveis.

Em síntese, a gestão de pessoas impacta diretamente a retenção de talentos nas empresas familiares de pequeno e médio porte, influenciando desde a rotatividade operacional até a própria sobrevivência do negócio. Estratégias integradas de inteligência emocional, planejamento sucessório formal e profissionalização da gestão surgem como caminhos promissores para reduzir o turnover, reter talentos qualificados e aumentar a longevidade dessas organizações.

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS EMPRESAS

A inteligência emocional desempenha papel fundamental na gestão de pessoas em empresas familiares de pequeno e médio porte, especialmente nos contextos em que as relações interpessoais são intensas devido à sobreposição entre laços familiares e profissionais.

Weisinger (1997, apud MOREIRA, 2017) define a inteligência emocional como o uso inteligente das emoções para aperfeiçoar resultados, controlando impulsos e agindo com coerência. Goleman

(1998, apud MOREIRA, 2017) reforça que habilidades como empatia, liderança e trabalho em equipe constituem componentes centrais da inteligência emocional, redefinindo o conceito de competência organizacional.

Nos negócios familiares, onde os membros da família frequentemente atuam simultaneamente nos subsistemas família, propriedade e negócio, a capacidade de gerir emoções influencia diretamente as dinâmicas interpessoais em nível individual e de grupo (BETANCOURT et al., 2014). Uma inteligência emocional mais elevada melhora a capacidade dos membros da família de gerir conflitos, promovendo interações mais saudáveis entre os subsistemas. Essa competência revela-se especialmente relevante para a resolução imparcial de conflitos, a promoção da harmonia organizacional e a humanização da liderança, que passa a enxergar os colaboradores como indivíduos únicos, com qualidades e necessidades específicas (MOREIRA, 2007).

A literatura destaca ainda a importância do uso da inteligência emocional por parte do líder. Ramos et al. (2011) afirmam que o líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização e que as emoções não são apenas importantes, mas necessárias para liderar pessoas, tomar decisões, solucionar problemas, enfrentar mudanças e alcançar resultados positivos. Estudos indicam que, enquanto o QI pode levar um executivo a integrar os melhores quadros de uma organização, são as capacidades relacionadas à inteligência emocional que o conduzem a cargos de liderança (RAMOS et al., 2011). Pessoas emocionalmente inteligentes assimilam com maior facilidade as regras que regem a política organizacional e levam vantagem no ambiente de trabalho.

No contexto das empresas de pequeno e médio porte, Nascimento et al. (2020) analisam como a inteligência emocional influencia o desenvolvimento de competências profissionais e o desempenho organizacional, com o objetivo de melhorar o rendimento dos colaboradores e o clima interno. Além disso, a inteligência emocional atua como moderadora do estresse, melhorando a qualidade de vida no trabalho, reduzindo o absenteísmo e contribuindo diretamente para a retenção de talentos — aspecto especialmente crítico nas empresas familiares, onde conflitos emocionais podem comprometer tanto a harmonia familiar quanto a competitividade do negócio.

## 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa com abordagem exploratória. Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de compreender em profundidade o fenômeno do turnover e as estratégias de retenção de talentos em empresas familiares de pequeno e médio porte, buscando captar a essência das relações entre gestão de pessoas, dinâmicas familiares e sustentabilidade organizacional.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa bibliográfica e documental. Por meio da revisão de literatura, foram consultadas obras clássicas e contemporâneas sobre empresas familiares, gestão de pessoas, inteligência emocional e retenção de talentos. Já a pesquisa documental permitiu o levantamento de dados e informações provenientes de relatórios institucionais, artigos científicos e publicações

especializadas, com o objetivo de construir uma base teórica sólida sobre os conceitos de empresa familiar, turnover e práticas de gestão voltadas à retenção de colaboradores.

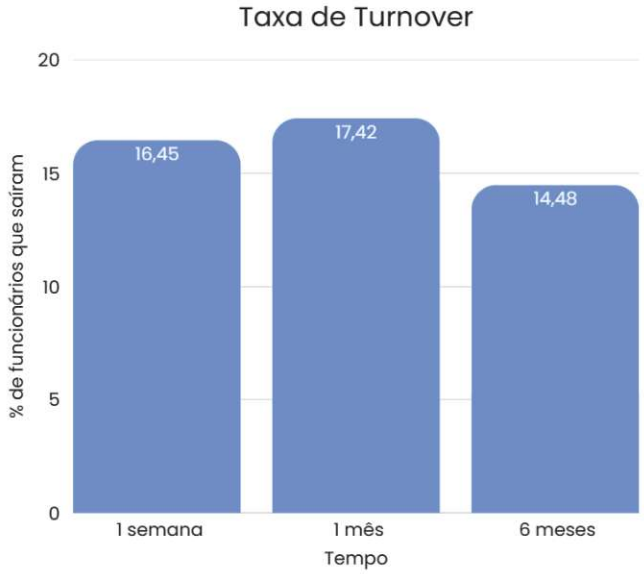
Como base metodológica para a estruturação e desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados os conceitos e procedimentos propostos por Marconi e Lakatos (2016), especialmente no que se refere à organização do referencial teórico, à classificação das fontes e aos critérios de análise e síntese do material coletado.

## 4 RESULTADOS

Espera-se que esta pesquisa contribua para uma compreensão mais aprofundada dos desafios de retenção de talentos e profissionalização nas empresas familiares de pequeno e médio porte. Através da análise realizada, temos como pretensão revelar como a alta rotatividade e as fragilidades na sucessão impactam diretamente a sustentabilidade e a longevidade desses negócios.

No que se refere à rotatividade, os resultados deverão confirmar que o tempo médio de permanência dos colaboradores em pequenos e médios negócios familiares é significativamente inferior ao verificado em grandes empresas. Como ilustrado na Figura 1, a permanência média nos pequenos negócios gira em torno de 36 meses, contra mais de 75 meses em organizações de maior porte. Além disso, espera-se identificar que aproximadamente 25% dos funcionários permanecem no cargo por menos de seis meses, caracterizando forte instabilidade nas relações de trabalho (SEBRAE, 2015).

**FIGURA I. Comparação do tempo médio de permanência (turnover) de colaboradores por porte da empresa**




***Fonte: Elaboração própria com base em SEBRAE (2015) e dados de retenção.***



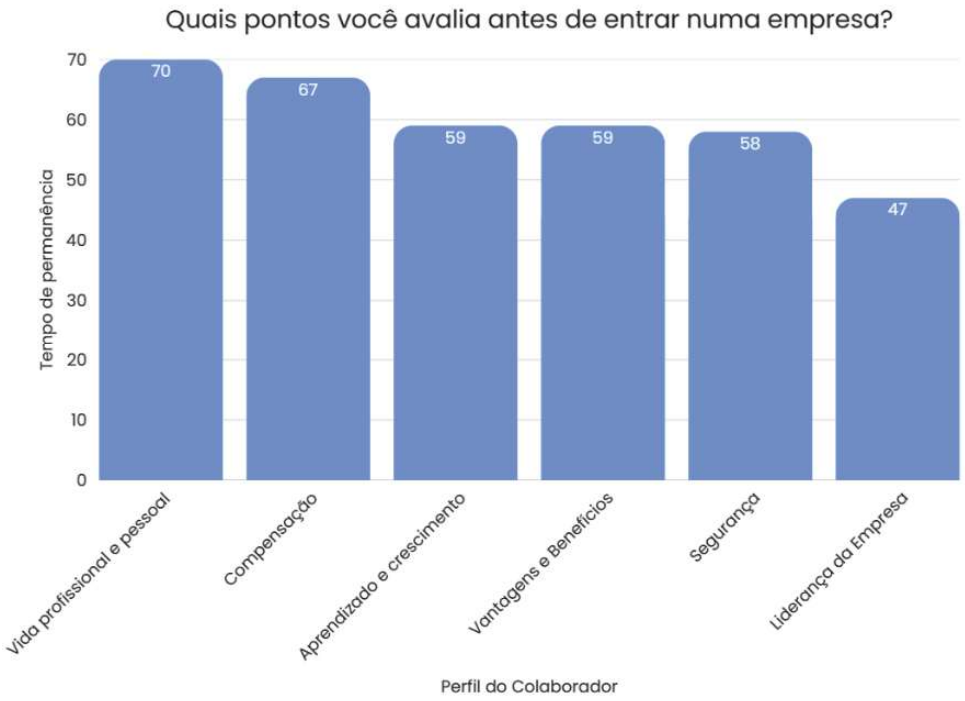
REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928



Os achados deverão ainda apontar os principais fatores que dificultam a retenção nesses ambientes: limitações financeiras para oferecer salários competitivos, ausência de planos de carreira estruturados, baixo nível de qualificação exigido em muitos postos o que faz com que os trabalhadores os vejam como transitórios e o desincentivo ao investimento em treinamento, uma vez que a alta rotatividade reduz o retorno esperado sobre a capacitação.

Particularmente preocupante é a fuga de talentos qualificados. Os resultados esperados indicam maior rotatividade entre trabalhadores com ensino superior nas empresas de pequeno porte em comparação com organizações maiores, conforme ilustrado na Figura 2. Essa realidade compromete a capacidade de profissionalização e o desenvolvimento de competências internas nas empresas familiares.

**FIGURA II. Taxa de rotatividade (taxa de desligamento) conforme o tempo de permanência ou perfil dos colaboradores**




***Fonte: Elaboração própria adaptada de dados de turnover em pequenas empresas.***

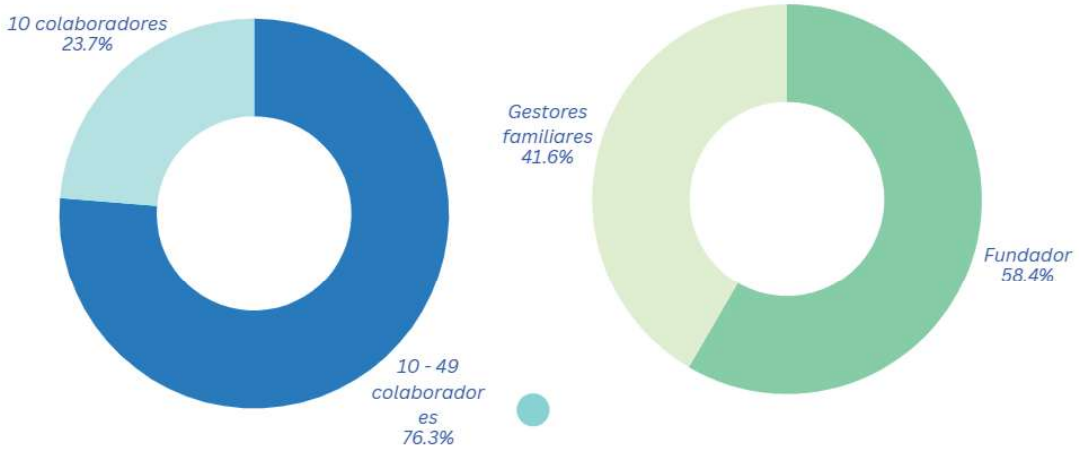
Do ponto de vista estrutural do mercado, pretendemos evidenciar o predomínio absoluto das micro e pequenas empresas no tecido empresarial brasileiro. Como pode ser observado no Figura 3, 76.3% das empresas da amostra possuem menos de 10 trabalhadores (microdimensão) e 23.7% contam com entre 10 e 49 colaboradores. Ademais, 58.4% ainda estão sob o comando da primeira geração (fundador), e em 41.6% dos casos existem dois gestores familiares à frente do negócio.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928



**Figura III. Distribuição percentual das empresas ativas por porte (micro, pequenas e demais categorias)**




***Fonte: Elaboração própria com base em dados do Mapa de Empresas (2025).***

A sucessão emerge como o maior desafio para a continuidade dessas organizações, impactando diretamente a retenção de liderança e a preservação do conhecimento acumulado. Segundo dados consolidados pelo Sebrae e pela PwC Brasil, apenas cerca de 30% das empresas familiares sobrevivem à transição para a segunda geração, com um afunilamento drástico que permite a apenas 12% chegar à terceira geração e menos de 5% à quarta. A “morte do conhecimento” representa um risco concreto: estudos do Sebrae Nacional indicam que a ausência de processos de transferência de saber faz com que informações estratégicas, muitas vezes centralizadas exclusivamente na figura do fundador, se percam no vácuo sucessório.

Os resultados revelam, ainda, uma persistente resistência à profissionalização: pesquisas sobre governança em pequenos negócios apontam que em cerca de 72% das empresas familiares brasileiras não há diretores ou gestores externos à família ocupando cargos de alta decisão. Quando a contratação externa ocorre, o principal motivador é a necessidade de competências técnicas específicas para suportar a expansão, uma vez que o IBGE associa a longevidade das empresas à capacidade de separar a gestão patrimonial da operacional. Na terceira geração, o cenário de "consórcio de primos" frequentemente eleva o índice de conflitos interpessoais, exigindo uma transição para uma cultura de resultados em detrimento da cultura emocional.

Quanto ao planejamento de gestão, o cenário é de informalidade: mais de 75% das empresas familiares no Brasil não possuem um plano de sucessão formalizado e por escrito. Das que declaram possuir algum rito de passagem, a vasta maioria opera de forma intuitiva, sem o suporte de consultorias especializadas recurso utilizado por menos de 15% das micro e pequenas empresas (MPEs), segundo

o Observatório Sebrae. Nesse contexto, reforça-se a urgência da criação de um Protocolo Familiar, instrumento essencial para profissionalizar a admissão de herdeiros e a definição de papéis, mitigando riscos de governança e garantindo a sobrevivência do negócio.

Por fim, a elevada mortalidade empresarial agrava o cenário de instabilidade. Dados do Mapa de Empresas (Governo Federal) e do IBGE mostram que, embora o Brasil registre milhões de novas aberturas anuais, a taxa de sobrevivência após cinco anos é de apenas 40%. Em setores como Comércio de Vestuário e Serviços de Alimentação, a rotatividade de pessoal é severa, muitas vezes superando os 50% ao ano. Essa dinâmica, somada à baixa maturidade na gestão de pessoas, impede a formação de equipes estáveis e o fortalecimento de uma cultura organizacional capaz de reter talentos e sustentar o crescimento a longo prazo.

Em síntese, por meio dos resultados obtidos e dos gráficos apresentados (Figuras 1, 2 e 3), temos como objetivo mapear os principais gargalos de retenção e sucessão nas Empresas Familiares de Pequeno e Médio Porte e subsidiar a proposição de estratégias práticas integrando gestão de pessoas, inteligência emocional, profissionalização da liderança e elaboração de protocolos familiares capazes de reduzir o turnover, reter talentos qualificados e aumentar significativamente as chances de longevidade dessas organizações no cenário econômico brasileiro.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa analisou os fatores que contribuem para o elevado turnover e as estratégias de retenção de talentos em empresas familiares de pequeno e médio porte no Brasil, com ênfase na profissionalização da gestão e no papel da inteligência emocional como ferramenta para promover harmonia organizacional, engajamento e longevidade desses negócios.

Com base em uma abordagem qualitativa exploratória, de caráter bibliográfico e documental, o estudo examinou conceitos centrais das empresas familiares como a interdependência entre os subsistemas família, propriedade e negócio, as particularidades da gestão de pessoas nesse contexto e os impactos da informalidade, centralização de decisões e sobreposição de relações afetivas e profissionais. A questão central que orientou o trabalho, relacionada aos principais fatores responsáveis pelo alto índice de rotatividade e ao papel da inteligência emocional como estratégia eficaz de retenção, pode ser respondida a partir de três eixos interligados: os desafios estruturais e culturais das empresas familiares, os impactos na gestão de pessoas e a potencialidade da inteligência emocional como moderadora de conflitos e promotora de engajamento.

No primeiro eixo, as empresas familiares representam cerca de 90% das organizações brasileiras, sendo responsáveis por grande parte dos empregos e pela dinâmica econômica regional. No entanto, sua estrutura frequentemente informal, com decisões centralizadas na família fundadora e baixa profissionalização, cria barreiras à atração e retenção de talentos externos. A percepção de nepotismo, a ausência de planos de carreira claros e a dificuldade de separação entre papéis familiares e profissionais geram insatisfação, conflitos e rotatividade elevada, especialmente entre profissionais qualificados. Dados indicam que o tempo médio de permanência em pequenos negócios é

significativamente inferior ao de empresas maiores, com forte instabilidade nos primeiros meses de contrato, o que compromete a formação de equipes estáveis e o desenvolvimento de competências internas.

No segundo eixo, a gestão de pessoas nas empresas familiares revela-se um elemento estratégico, mas ainda subutilizado. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico para promoção do engajamento, fortalecimento da cultura organizacional e retenção de colaboradores, especialmente em estruturas empresariais marcadas por relações interpessoais mais próximas (SILVA; FERREIRA, 2023). A ausência de processos formais de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento, aliada à resistência à profissionalização, agrava o turnover e ameaça a continuidade do negócio. A sucessão familiar emerge como um dos maiores gargalos: apenas cerca de 30% das empresas familiares brasileiras sobrevivem à transição para a segunda geração, percentual que cai para aproximadamente 12% na terceira geração. A “morte do conhecimento”, a falta de planos de sucessão escritos e a baixa presença de gestores não familiares em cargos de direção reforçam a vulnerabilidade dessas organizações, contribuindo para a elevada mortalidade empresarial observada no país.

No terceiro eixo, a inteligência emocional surge como uma estratégia promissora e diferenciada. Ao desenvolver habilidades como empatia, autocontrole, gestão de conflitos e liderança humanizada, os líderes familiares podem mitigar tensões entre os subsistemas família e negócio, promover um ambiente mais inclusivo e valorizar talentos não familiares, reforçando evidências de que competências socioemocionais fortalecem práticas de gestão de pessoas e favorecem o engajamento organizacional (SANTOS; SILVA; SOUZA, 2023). A literatura evidencia que a inteligência emocional melhora o clima organizacional, reduz o estresse, aumenta o engajamento e favorece a retenção, atuando como complemento essencial à profissionalização da gestão. A inteligência emocional também pode ser compreendida como competência estratégica para melhoria das relações de trabalho e sustentação do desempenho organizacional (MARTINS; BARBOSA, 2022). Quando combinada com a criação de protocolos familiares, conselhos de administração e políticas claras de governança, ela contribui para equilibrar meritocracia e valores familiares, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade das empresas.

A comparação com o cenário mais amplo das pequenas e médias empresas brasileiras reforça que a informalidade e a baixa maturidade em gestão de pessoas são entraves comuns, agravados nas organizações familiares pela dimensão emocional. Enquanto grandes empresas contam com estruturas mais robustas de retenção, as famílias de pequeno e médio porte dependem fortemente da capacidade de seus líderes de gerir relações interpessoais de forma inteligente e estratégica.

Em síntese, a alta rotatividade nas empresas familiares de pequeno e médio porte resulta da combinação entre fragilidades estruturais, resistência à profissionalização e conflitos decorrentes da sobreposição familiar-profissional. A pesquisa destaca, porém, um caminho promissor: a integração da profissionalização da gestão, por meio de processos formais, planejamento sucessório e governança clara e o desenvolvimento da inteligência emocional dos líderes. Essa combinação pode reduzir



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928



significativamente o turnover, reter talentos qualificados, preservar o conhecimento acumulado e aumentar as chances de longevidade e competitividade dessas organizações, que constituem o alicerce da economia brasileira.

Os resultados deste estudo oferecem subsídios teóricos e práticos para proprietários, gestores e consultores, reforçando a urgência de investir em capacitação emocional e em estruturas mais profissionais. Futuras pesquisas empíricas, com abordagem de campo em empresas específicas, poderão validar e aprofundar essas estratégias, contribuindo para o fortalecimento do empreendedorismo familiar no Brasil.

## REFERÊNCIAS

BERTUCCI, L. M. et al. Cultura organizacional e empresa familiar: a influência dos valores familiares na gestão dos negócios. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 110-136, 2009.

BETANCOURT, G. G. et al. Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. **Journal of Family Business Management**, v. 4, n. 1, p. 4-23, 2014. DOI: 10.1108/JFBM-08-2013-0020.

BRASIL. **Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Mapa de Empresas: boletim do 2º quadrimestre de 2025.** Brasília: MEMP, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2025.pdf. Acesso em: 1 abr. 2026.

BRASIL**. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Mapa de Empresas: boletim do 1º quadrimestre de 2025**. Brasília: MEMP, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2025-pdf.pdf. Acesso em: 1 abr. 2026.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, F. T. Cultura organizacional e empresa familiar: uma articulação teórica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 171-189, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.

EBOLI, Marisa. **Coaching de carreira: como desenvolver e reter talentos na empresa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GRZESZCZESZYN, M. P.; MACHADO, H. V. Empresa familiar: o papel da família e suas influências na gestão. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 119-137, jan./abr. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102143. Acesso em: 1 abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas: 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. (Série Estudos e Pesquisas. Informação Econômica).



**REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE**
**ISSN 2763-8928**



LACOMBE, F. J. M.; TONELLI, M. J. Gestão de pessoas: um enfoque aplicado ao comportamento humano nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

LEONERT, L. O papel do líder e o ambiente organizacional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 105-113, jan./abr. 2003.

LODI, J. **Empresas familiares: como preservar seu maior patrimônio – a empresa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Aulas S.A, 2016.

MARTINS, L.; BARBOSA, F. Inteligência emocional como diferencial competitivo na gestão contemporânea. **Revista Científica ACERTTE**, v. 2, n. 12, e21288, 2022. DOI: https://doi.org/10.47820/acertte.v2i12.288

MORAES, L. F. R. **Administração de recursos humanos: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2004.

MOREIRA, D. A. **Administração de empresas familiares.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, Francisco Beltrão, v. 3, n. 1, p. 84-96, Jan/jun. 2017.

NASCIMENTO, A. et al. A influência da inteligência emocional no desenvolvimento das competências em pequenas e médias empresas. **Caderno de Graduação – Memorial TCC**, v. 6, n. 1, p. 239-270, 2020. Disponível em: <https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/301>.

OLIVEIRA, P. S.; COSTA, R. A. Liderança organizacional e desenvolvimento humano no ambiente corporativo. **Revista Científica ACERTTE**, v. 4, n. 2, e42131, 2024. DOI: https://doi.org/10.47820/acertte.v4i2.131

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Confiança e impacto: pesquisa global de empresas familiares 2021.** São Paulo: PwC Brasil, 2021. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Pesquisa global nextgen 2022**. São Paulo: PwC Brasil, 2022. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2022/pwc_next-gen-2022.pdf. Acesso em: 1 abr. 2026.

RAMOS, A. L. et al. Inteligência Emocional dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas. In: **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET**, 2011, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/23914207.pdf>.

ROCHA, H. A. Gestão de pessoas em empresas familiares. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE PESSOAS**, 3., 2002, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: ABRH, 2002.

SANTOS, J.; SILVA, A.; SOUZA, M. Inteligência emocional e liderança nas organizações: contribuições para a gestão de pessoas. **Revista Científica ACERTTE**, v. 3, n. 11, e31195, 2023. DOI: https://doi.org/10.47820/acertte.v3i11.195

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Rotatividade do emprego nos pequenos negócios.** Rio de Janeiro: Sebrae, 2015. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/SEBRAE_EPG_mar15_rot_epg_peq_neg.pdf.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sucessão familiar em pequenos negócios.** Brasília: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/sucessao-familiar-em-pequenos-negocios,c9051f8d7c0a6910VgnVCM1000001b00320aRCRD.

SILVA, A. C.; FERREIRA, M. R. Gestão de pessoas e comportamento organizacional: desafios contemporâneos nas organizações. **Revista Científica ACERTTE**, v. 3, n. 8, e38172, 2023. DOI: https://doi.org/10.47820/acertte.v3i8.172.

SPRÉA, J. **Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas.** Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, 2009. Dissertação (Mestrado).
TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para o papel do RH nas organizações.** São Paulo: Bookman, 2011.

VIDIGAL, R. M. As especificidades da gestão de recursos humanos em empresas familiares. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO**, 2., 2000, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: ANPAD, 2000.

WRIGHT, P. M. et al. The human resource “architecture”: toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review, Briarcliff Manor**, v. 26, n. 2, p. 377-396, 2001.