

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n3p7798>

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: UM OLHAR SOCIOLÓGICO NA
PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES**

Talita Bernardi Goettems

PPGAdm/FEAC/UPF

talitabernardi18@hotmail.com

Denize Grzybovski

PPGAdm/FEAC/UPF

gdenize@upf.br

André da Silva Pereira

PPGAdm/FEAC/UPF

andresp@upf.br

Recebido em 01 de Outubro de 2018
Aprovado em 22 de Fevereiro de 2019

RESUMO

O campo de estudo de pequenas empresas não tem explorado a propriedade e a gestão familiar na área de gestão de pessoas, gerando questionamentos sobre como suas políticas são formuladas. O objetivo deste artigo é compreender o processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares, investigando a percepção dos trabalhadores. O pressuposto teórico é de que, em empresas familiares, a cultura da família proprietária determina a política de gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa de campo desenvolvida no nível exploratório no município de Tapejara, no estado do Rio Grande do Sul, com abordagem quali-quantitativa dos dados. Para mensuração dos dados, foi utilizada a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) desenvolvida por Fiuza (2008), adaptada à realidade investigada. Verificou-se que as características de porte (pequeno) e de propriedade e gestão (familiares) – personalismo, informalidade nas relações sociais e na gestão dos recursos e processos – influenciam o processo de formulação das políticas de gestão de pessoas. O estudo contribui para o avanço das pesquisas sobre políticas de gestão de pessoas à medida que revela a influência do porte da empresa e do desenho de sistemas fracamente estruturados (informalidade) no processo de formulação de políticas, indicando necessidade de revisão dos modelos teóricos comumente utilizados nas pesquisas.

Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas. Processo de formulação. Pequena empresa. Empresa familiar. Perspectiva sociológica.

1 INTRODUÇÃO

A área da gestão de pessoas se desenvolveu orientada pela visão objetivista do mundo, impressa no paradigma funcionalista instrumental, apesar de se referir às pessoas e aos problemas a elas associadas no mundo do trabalho (CHANLAT, 1994; AKTOUF, 2004; DEMO et al., 2011; ARMSTRONG, 2012). Seus fundamentos teóricos estão na Psicologia Industrial e na Sociologia das Organizações. A predominância das abordagens teóricas da área sempre foi mais forte no nível estratégico (LACOMBE; CHU, 2008), contemplando a pessoa como recurso da firma (BARNEY, 1991) e pertencente a um sistema organizacional do qual derivam modelos que orientam o desenho das estratégias de ação. Tal pensamento não sofreu críticas até a década de 1970, mesmo diante dos apelos formulados por Chanlat (1996) no movimento em favor do humanismo radical iniciado na década de 1960.

As políticas de gestão de pessoas formuladas a partir do final dos anos 1990 passaram a representar uma orientação importante em favor da pessoa humana (AKTOUF, 1994; 2004). As referidas políticas adquirem relevância especial para os estudos em empresas familiares pela contribuição ao debate sobre a valorização dos trabalhadores no contexto do trabalho e da justiça organizacional (DEMO et al., 2011; ARMSTRONG, 2012), assumindo um papel estratégico (LACOMBE; TONELLI, 2001) e relevante nas organizações (GUEST, 1987; LEGGE, 1995; ARMSTRONG, 2012).

Por essa razão, emergem estudos que seguem a orientação de Demo et al. (2011), a qual consiste em relacionar políticas e práticas de gestão de pessoas a outras variáveis de comportamento organizacional e diferentes perspectivas metodológicas. Independente do porte da empresa, as políticas de gestão de pessoas são orientações gerais sobre como as pessoas são tratadas na organização (ARMSTRONG, 2012). A transição do modelo tradicional de administração de recursos humanos para o modelo de gestão estratégica de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001) implicou a reconfiguração de políticas e práticas organizacionais (LACOMBE; TONELLI, 2001; DEMO et al., 2011), desde mudanças nos seus diferentes processos, bem como na articulação de ações integradas, o que não ocorria na gestão tradicional (LIMA; BARRETO, 2016).

No presente artigo, o tema política de gestão de pessoas é abordado pelas especificidades do porte (pequenas empresas) e do tipo de propriedade e gestão (empresas familiares). Tais empresas são tradicionalmente caracterizadas pela informalidade nas relações, pela ausência de controles formais de gestão e pela presença ostensiva dos membros da família proprietária na administração. Contudo, na dimensão inovação, as práticas e políticas de gestão encontram-se ausentes nos estudos nacionais (VASCONCELOS, 2018). Isso pressupõe pensar que a política de gestão de pessoas nesse estrato organizacional é definida pela e para a família proprietária, considerando seus costumes e tradições, à margem das orientações estratégicas e das necessidades de mercado. Por essa razão, questiona-se: na perspectiva dos trabalhadores, como as pequenas empresas familiares definem as suas políticas de gestão de pessoas?

Nas empresas familiares, as políticas de gestão de pessoas têm papel relevante em razão das peculiaridades desse tipo organizacional, como herança cultural, isomorfismo coercitivo¹ e valores organizacionais que se confundem com os valores da família proprietária, passando, desse modo, a ter maior relevância na orientação estratégica (TORRÈS; JULIEN, 2005; LACOMBE; CHU, 2008; VIEIRA et al., 2015). Empresa familiar é um tipo organizacional que apresenta complexidade nas políticas e práticas de gestão em razão da influência e dos conflitos oriundos da relação família-empresa, a qual pode intervir na dinâmica e no comportamento organizacionais (SILVA; OLIVEIRA, 2008) e no capital organizacional (SOUZA et al., 2014).

A origem dos estudos da área de gestão de pessoas está nos aspectos técnicos e mecanicistas das práticas nas grandes fábricas da primeira parte do século XX, os quais seguem a *mainstream*, uma visão tradicional, pois, nessa perspectiva, a pessoa é vista como um recurso para a organização. As competências dos trabalhadores, as habilidades e as atitudes das demais pessoas que estabeleciam algum tipo de relação com a empresa eram ignoradas. Isso fez os administradores acreditarem que a política da gestão de pessoas deveria seguir a perspectiva paradigmática do funcionalismo estrutural, que concebe a pessoa humana como um recurso (CHANLAT, 1994; AKTOUF, 2004), como efetivamente foi até os anos 1990. Demo et al. (2011) propõem ampliar a abordagem teórica para compreender os efeitos das políticas e práticas de gestão de pessoas no bem-estar dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

No contexto da pequena empresa familiar, ainda prevalece o pressuposto de que nelas não há políticas de gestão de pessoas definidas. Tendo em vista que suas práticas se dão amparadas na subjetividade humana, na informalidade das relações de trabalho, na proximidade das pessoas com os problemas e nas soluções organizacionais (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008), acaba por se configurar um comportamento organizacional antagônico ao proposto na *mainstream*. Numa perspectiva crítica da Administração, os teóricos propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiras da empresa, reconhecidas como fornecedores de conhecimentos e de outros recursos vitais à organização e concebidas como portadoras de capacidades inovadoras (BARRETO; PAULA, 2014; OLTRAMARI; FRIDERICH; GRZYBOVSKI, 2014). Nessa perspectiva, as pessoas têm um tipo de capital organizacional, qual seja, o intelectual.

Este estudo está estruturado em quatro partes, iniciando por esta Introdução. Na Parte 2, são apresentadas as especificidades da pequena empresa familiar e os fundamentos teóricos sobre políticas de gestão de pessoas. Na Parte 3, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica. Na Parte 4, são apresentados os resultados do estudo e as conclusões a que se chegou a partir dele.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os estudos sobre gestão de pessoas seguem diferentes abordagens teóricas, mas prepondera a orientação funcionalista em razão do pragmatismo requerido nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, bem como em outras práticas de capacitação e retenção de

¹ O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações, por outras organizações das quais elas dependem e por expectativas culturais na sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como força, como persuasão ou como convites para entrar em conluio (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

talentos. No presente artigo, a proposta teórica repousa na perspectiva crítica das políticas de gestão de pessoas, razão pela qual se elege a abordagem de Michael Armstrong (2012) como orientadora do estudo. Outro importante recorte teórico está na gestão da pequena empresa familiar brasileira, tradicionalmente marcada pela perspectiva negativa da informalidade nos processos e pelo desenho de sistemas organizacionais fracamente estruturados.

2.1. Aspectos gerais e paradigma orientador

A área da gestão de pessoas sofreu significativas transformações desde a década 1990, momento em que todos os fundamentos teóricos clássicos e consolidados (*mainstream*) passaram a ser questionados pela dinamicidade do ambiente de negócios globalizados. Nesse sentido, surgiram reflexões sobre o desenvolvimento da área funcional, dentre as quais ganha espaço um olhar sobre a terminologia “Administração de Recursos Humanos” (CHANLAT, 1994; GIL, 2001; WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011), a qual limita/restringe as políticas a um recurso denominado “pessoa”. Assim, emergem questionamentos sobre as práticas das empresas no uso das pessoas como recursos (OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

Mediante essa abordagem, Armstrong (2012), em seus estudos voltados para o bem-estar do trabalhador, afirma que todas as organizações contam com políticas de gestão de pessoas. Algumas, no entanto, existem implicitamente como uma filosofia de gestão e uma atitude para com os trabalhadores, expressa na forma como as questões das pessoas são tratadas. Nessa concepção de Armstrong (2012), a gestão de pessoas deve ser coerente com os mais primordiais valores da organização, sendo suas principais características a estratégia com ênfase na integração, o foco no empreendimento e nos valores do negócio e a base na crença de que as pessoas devem ser tratadas como recursos organizacionais valiosos. Especificamente, as políticas organizacionais são responsáveis pelo estabelecimento de princípios que orientam a conduta de uma empresa em suas práticas relacionadas às pessoas.

No entendimento de Chanlat (1994), a concepção tradicional da área reduz e empobrece a compreensão do ser humano no ambiente laboral, pois é sujeito *de* e *em* ação, dotado de sentimentos e emoções. No entanto, a prática gerencial continuou a seguir a *mainstream*, apenas introduzindo insignificantes modificações técnicas com vistas à construção de um espaço de trabalho mais humanizado, sem necessariamente definir políticas e práticas de gestão humana de pessoas, como propôs Omar Aktouf.

Na concepção de Aktouf (1996, p. 228), o movimento por “maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade”. Dessa concepção emerge a noção de “gestão humana de pessoas” como sendo aquela que, além da visão gerencialista e pragmática dos recursos humanos, da produtividade e da qualidade dos serviços prestados (OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014), assegura às pessoas o direito à liberdade da palavra, à equidade, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. Esse conjunto de direitos é parte da política de gestão de pessoas (VERGARA, 2003) e contribui para a emergência de novos líderes, “mais humanos” e comprometidos com um *ethos* organizacional que estimula a liderança também humanizada. A humanização tem o cotidiano como espaço de ação (LANDINI, 2009), no qual ocorrem reproduções de condições capitalistas de produção e assédio moral, fenômenos sociais contemporâneos (GRZYBOVSKI; MOZZATO; PEREIRA, 2012).

Nesse cenário, aspectos limitados ao funcionalismo estrutural das grandes organizações e ao pragmatismo requerido pelo modelo clássico de gestão passam a ser questionados, pois o foco na busca pela vantagem competitiva e nos resultados quantitativos limita a ação humana marcada pela subjetividade, criatividade e liberdade de ação. Como afirma Gaulejac (2007), a política da área de gestão de pessoas orientada por tais fundamentos capitalistas torna a sociedade, em geral, e a organização empresarial, em particular, doente, onde tudo pode ser gerido.

Trata-se de uma gestão gerencialista (CHANLAT, 1994; GAULEJAC, 2007; MORAES, 2012; OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014) e instrumentalizada, a qual promove o constante incentivo à adesão voluntária, à responsabilização e à mobilização total em relação ao trabalho de modo que o trabalhador sente-se responsável pelos resultados da empresa, exasperando-se as características da gestão de si (AKTOUF, 1996; GAULEJAC, 2007). Nessa concepção gerencial, as práticas de gestão são orientadas por uma série de receituários para solução dos dilemas (familiares, de carreira, organizacionais, outros), cuja decisão de prioridade é pré-determinada pela condição do assujeitamento da pessoa humana (OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014).

A perspectiva gerencialista, que resulta em intensificação das demandas impostas ao sujeito no trabalho, evidencia a lógica pragmatista da corrente principal dos estudos sobre gestão de recursos organizacionais, refletida em todas as esferas da vida. A gestão gerencialista caracteriza-se pela objetividade, pela racionalização e pelo pragmatismo e dissemina na sociedade uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1996; GAULEJAC, 2007), e esses desempenhos, em custos ou benefícios. Nesse sentido, coloca-se em debate as políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares, pressupondo mais humanismo e menos assujeitamento.

2.2 Políticas de gestão de pessoas

As políticas de gestão de pessoas podem ser compreendidas em diferentes perspectivas. A partir da gestão estratégica e da administração de recursos humanos, segundo Lacombe e Tonelli (2001), foram produzidos efeitos na determinação de políticas em quatro áreas-chaves (grau de influência do empregado; fluxo de RH – recrutamento, utilização e demissão; sistema de recompensas; organização do trabalho), as quais são afetadas pelos interesses dos stakeholders (empregados, empregadores, sindicatos, outros).

Na perspectiva crítica e contemporânea, as políticas de gestão de pessoas podem ser entendidas como a forma de tratamento que a organização tem com o trabalhador (ARMSTRONG, 2012) e com outras pessoas com quem se relaciona. Por conseguinte, com fins de alinhamento estratégico, os administradores da área de gestão de pessoas definem filosofias e valores (ARMSTRONG, 2012), dos quais derivam princípios sobre como os membros da organização agem, o que não se confunde com procedimentos administrativos ou processos internos.

No entendimento de Horta, Demo e Roure (2012), existe correlação entre políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, pois as políticas e práticas impactam positivamente o bem-estar no trabalho, e as relações entre práticas de gestão de pessoas e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias do que nas empresas de serviços. Contudo, até então, poucos estudos foram desenvolvidos por essa perspectiva teórica (DEMO et al., 2011).

Nessa mesma concepção, as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, pois as políticas de gestão de pessoas precisam contribuir para o bem-estar e fortalecer a confiança dos trabalhadores nas organizações. Ao assumirem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e na retenção de talentos, as políticas de gestão de pessoas promovem comprometimento dos trabalhadores e, como consequência, boa vontade no agir de maneira flexível e adaptativa (FIUZA, 2010).

As variáveis analíticas das políticas de gestão de pessoas são descritas por Fiuza (2010) e Demo et al. (2011) como sendo as seguintes:

- a) **Valores Pessoais** – são concepções daquilo que é bom para si, para a sociedade e para a organização onde trabalha. Os valores pessoais dos empresários são funções importantes na determinação da política de gestão de pessoas e relevantes no processo de análise das opções no processo decisório gerencial e na compreensão do comportamento do trabalhador;
- b) **Justiça Organizacional** – implica o discernimento do empresário em entender quando e em que condições os trabalhadores atribuem como justas as distribuições de recursos, o sistema de recompensas, o estabelecimento de procedimentos administrativos e de controles organizacionais. O conhecimento dos principais antecedentes e das consequências decorrentes da percepção de justiça em relação aos retornos organizacionais, aos processos decisórios e à própria qualidade das relações interpessoais é profícuo instrumento preventivo de conflitos no trabalho, além de ser fundamental para o bom funcionamento da organização. A percepção de justiça organizacional é forte preditora da percepção de políticas de gestão de pessoas;
- c) **Política Organizacional** – é definida como o estabelecimento de princípios para a conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos organizacionais. Servem, ainda, como ponto de referência para as práticas organizacionais, além de promover tratamento equitativo entre os indivíduos.

Dependendo dos valores pessoais dos trabalhadores, da percepção de justiça organizacional e do tipo de organização em que trabalham, certas políticas de gestão de pessoas são mais percebidas e, possivelmente, devem ser mais adequadas e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais e na promoção de um maior bem-estar dos trabalhadores. Por conseguinte, entende-se como relevante a consideração de tais questões quando do desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas familiares.

Tais variáveis analíticas contemplam questões específicas do contexto nos estudos organizacionais. Por essa razão, a noção de pequena empresa familiar precisa ser relativizada e compreendida dentro de um contexto histórico-social, pois o modelo de gestão e a estrutura organizacional podem apresentar particularidades, que não permitem generalizações analíticas no processo de formulação de políticas de gestão de pessoas.

2.3 Gestão da pequena empresa familiar

A literatura anglo-saxônica segue uma espécie de paradigma orientador da pesquisa em pequenas empresas, denominado como a tese da especificidade gerencial. Nesse paradigma, o pequeno negócio é considerado uma entidade específica, com problemas administrativos distintos dos da grande empresa, com destaque para: estrutura administrativa centralizada;

estratégias intuitivas e de curto prazo; baixa especialização; simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais. Apropriando-se das palavras de Weick (1976), essas são empresas que possuem estruturas mecanicistas (“acopladas”) e orgânicas (“frouxas”) ao mesmo tempo, ou seja, sistemas fracamente estruturados.

Essa concepção emergiu nos EUA e na Grã-Bretanha na década de 1960, tornando-se fundamental para acentuar a contraposição entre pequena e grande empresa e para identificar o papel das pequenas empresas no sistema econômico (SOUZA; MAZZALI, 2008). No entanto, a sobrevivência das pequenas empresas deve-se a alguns fatores como a característica de “jogador” de pequenos empresários, a “atração pelo possível *status*” de empresário, pelas vantagens de “ser seu próprio patrão”, a determinação ou a necessidade de buscar um “empreendimento próprio” como alternativa ao desemprego. Em cada um desses fatores, estão implícitos aspectos emocionais/afetivos do proprietário e do contexto socio-histórico de sua família (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008).

No entendimento de Souza e Mazzaloi (2008), os altos índices de desemprego aumentam o número de candidatos a pequenos empresários e podem comprimir ainda mais a remuneração em termos reais, principalmente dos empresários mais próximos à situação de “empregados por conta própria”. Ao mesmo tempo, questões de sobrevivência organizacional encontram-se atreladas à presença ostensiva de membros da família do empreendedor no cotidiano organizacional, expresso no conceito de *familiness* (ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANN, 2010), segundo o qual a reciprocidade da empresa se dá pelo *status* que os familiares/parentes ocupam na gestão dos recursos da empresa, seja ocupando cargos percebidos como hierarquicamente mais importantes, seja pelo poder decisório que representam frente aos demais funcionários.

Nesse sentido, desde os anos 1990, a literatura gerencial passou a abordar as especificidades das pequenas empresas e a compreendê-las como um dos fatores de promoção social, base da estabilidade política e força de desenvolvimento de qualquer nação, dada sua capacidade de gerar empregos, incorporar tecnologia e atuar em diversas áreas de atuação, como apontam Souza, Machado e Oliveira (2007).

As pequenas empresas têm algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão, o qual deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Os **aspectos comportamentais** estão relacionados aos aspectos pessoais do empresário de pequenas empresas, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão e comportamentos. Os **aspectos estruturais** são os mais citados na literatura gerencial e referem-se à informalidade das relações no ambiente de trabalho e nos processos, à falta de recursos e de pessoal qualificado para realizar determinadas atividades, em especial a gestão do negócio por desconhecer os fundamentos teóricos da ciência da Administração. Por fim, os **aspectos contextuais** são aqueles não controláveis pela ação individual dos empresários, como a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, fontes de financiamento, entre outras. É diante de tais fragilidades da pequena empresa que, na década 2010, se proliferaram as redes de pequenas empresas, como estratégia de sobrevivência e também como reconhecimento da rede como um espaço de inovação (BITTAR; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2018; ALMEIDA et al., 2018).

Na literatura específica sobre empresa familiar, um questionamento que ainda permanece central diz respeito à reunião de duas organizações distintas – empresa e família –,

sendo uma social e outra empresarial, e à sua eficácia em termos de resultados econômicos e financeiros decorrentes dessa relação. Com vistas a demonstrar a complexidade inerente ao contexto específico da empresa familiar, Gersick et al. (1997) apresentaram o modelo dos três círculos, incluindo a dimensão gestão à família e ao patrimônio/empresa e revelaram que a dinâmica da empresa familiar na realidade norte-americana não segue a lógica nem a velocidade de mudanças que ocorrem na família, de onde provem a maior parte dos conflitos e problemas de gestão de pessoas que comprometem o seu ciclo de vida (MENDES-DA-SILVA; GRZYBOVSKI, 2006; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012; MACHADO et al., 2013). Eloi, Costa e Claro (2016) também observaram o mesmo fenômeno organizacional na realidade das empresas familiares brasileiras, em especial nas estratégias adotadas no processo sucessório para garantir que o patrimônio familiar continue controlado pelo fundador, conforme determina o modelo patrimonialista patriarcal da sociedade brasileira.

Empresa familiar, portanto, é um tipo organizacional que envolve, em **primeiro lugar**, a intersecção e a história de, no mínimo, duas gerações de membros de uma família e cujos interesses sejam reciprocamente inseridos nos da família numa dimensão subjetiva (LODI, 1998; ANDRADE et al., 2018). Em **segundo lugar**, estão as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentescos, o perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios), o histórico empresarial-familiar e a convivência deliberada/forçada entre familiares (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008; ANDRADE et al., 2018). E, em **terceiro lugar**, estão os pressupostos que promovem a interação empresa/família, caracterizados pela confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a ligação entre família e reputação da empresa e vice-versa, a expectativa de fidelidade, de austeridade, de ideal, entre outras variáveis (MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017; ZONATTO et al., 2017; VASCONCELOS, 2018).

Alguns autores defendem que a ligação empresa/família pressupõe todos os elementos arrolados, porém, um – a profissionalização – é fundamental para a qualidade da gestão (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002). Contudo, ser empresa de pequeno porte e também ser empresa familiar demanda que sejam tomadas decisões gerenciais com base em sentidos subjetivos do trabalho, considerando um contexto sócio-histórico decorrente do envolvimento de membros da família empresária. A extensão desse envolvimento pode variar de uma empresa para outra, em especial pela configuração familiar e pela formação educacional e profissional dos seus membros, mas sempre o conjunto de crenças e valores da família empresária estará reproduzido nos processos e nas políticas de gestão, assim como os fundamentos sociológicos do contexto brasileiro, cujos traços da cultura nacional (PECANHA; OLIVEIRA, 2015) e da cultura local (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013) têm forte influência.

Pecanha e Oliveira (2015) consideram que as empresas familiares brasileiras têm características do contexto nacional e também local a serem exploradas na gestão, tais como:

- a) **“Jeitinho brasileiro”** – visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a respeito de determinações legais contrárias e podendo ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural.
- b) **Desigualdade de poder e hierarquia** – percebida quando muitos indivíduos se julgam com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A expressão popular “você sabe com quem está falando?” é uma típica caracterização dessa prática.

- c) **Flexibilidade** – permeia os comportamentos nas organizações e traduz-se como a capacidade de adaptação e criatividade das pessoas.
- d) **Personalismo** – indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obter privilégios.
- e) **Formalismo** – comportamentos que buscam por um lado reduzir o risco da ambiguidade e da incerteza e, por outro, aumentar de previsibilidade e o controle sobre as ações e os comportamentos humanos.

As características específicas do local (“jeitinho”) e outras descritas influenciam na gestão de empresas familiares brasileiras, independentemente do porte. A esses elementos, somam-se questões específicas da propriedade (afeto, emoção, tipo de vínculos/relações de parentesco entre os membros da família empresária, cultura e história da família, estruturação da família) e da gestão familiar orientada historicamente pelo patrimonialismo, patriarcalismo e personalismo (AGUIAR, 2000; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2013). Como resultado, tem-se processos gerenciais com baixo grau de formalismo e políticas de gestão de pessoas particularizadas, seja pelo pertencimento à família empresária, seja pelo grau de confiança na pessoa percebido pelos proprietários, que gera no funcionário a percepção de pertencimento, como descrevem Lave e Wenger (1991).

Sendo assim, o conjunto de traços característicos das pequenas empresas familiares brasileiras determina possíveis correlações e implicações no processo de formulação das políticas de gestão de pessoas, ainda não contemplados nos modelos teóricos tradicionalmente utilizados.

3 METODOLOGIA

O presente estudo configura-se como uma pesquisa social aplicada, do tipo estudo de campo, desenvolvida no nível exploratório, com dados coletados no município de Tapejara, no estado do Rio Grande do Sul. A escolha do espaço de pesquisa se deve ao fato de Tapejara se caracterizar como um território no qual ocorrem trocas econômicas e sociais formado por atores que (des)constróem relações de poder (SANTOS, 1978).

Esse território era povoado por índios coroados e, posteriormente, à semelhança de outros no estado, por imigrantes italianos e se desenvolveu pela construção da estrada de ferro. Nele, ainda hoje há moradores índios, que mesclam seus valores com os descendentes de migrantes europeus e africanos. Tapejara é um município com crescimento maior do que a média nacional (PREFEITURA..., 2016), cujo Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, em 2015, era de R\$ 34.946,93, salário médio mensal, em 2016, era de 2,1 salários mínimos e o IDHM 2010 era de 0,760 (IBGE, 2018). Com população estimada para 2018 em 23.651 habitantes, a taxa de urbanização é de 88,7%, sendo a proporção de pessoas de 60 anos ou mais 12,0%, de 0 a 14 anos de idade 18,5% e 15 a 29 anos de idade 28,8% (IBGE, 2018).

O universo de investigação é formado por 115 empresas familiares de pequeno porte. A amostra probabilística aleatória é composta por 54 empresas e 113 trabalhadores, e a definição do erro amostral foi de 1%, com intervalo de confiança de 99%, conforme recomenda Barbeta (2010). Os critérios de inclusão de empresas seguem a definição do Serviço de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE) para definição de empresa de pequeno porte, ficando a receita bruta anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00, prevista na Lei 123/06 (BRASIL, 2006).

Esse critério foi combinado ao número de empregados, sendo, para a indústria, entre 20 e 99 empregados, e, para o comércio, entre 10 e 49 empregados.

A preponderância das empresas participantes do estudo é do segmento metalúrgico CNAE 45 (IBGE, 2016) e do ramo industrial e comercial (89,40%). As empresas são de propriedade e gestão familiar, fundadas nos períodos de 1967 a 2015. A média de idade das empresas é 21 anos, sendo que 54 dessas empresas ocupam de 6 a 72 empregados, com uma média de 22 trabalhadores. O maior número de respondentes foi do gênero feminino (59,3%), com 32 anos de idade média, da raça branca (85,8%) e baixo grau de escolaridade. Quanto às crenças religiosas, a predominância é de católicos (85,9%) e evangélicos (8,8%).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário aplicado individualmente a cada trabalhador, com questões estruturadas em três blocos: (I) caracterização da empresa; (II) caracterização do respondente; (III) escala de percepção de políticas de gestão de pessoas. Esse último bloco foi adaptado de Fiuza (2008), com escala nominal de mensuração e categorias predeterminadas de respostas, sendo (1) para “discordo totalmente” e (5) “para concordo totalmente” em um conjunto de 24 questões afirmativas.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a escala nominal é de baixo nível de mensuração e oferece dados de precisão relativamente baixa. Por conseguinte, a análise estatística tem pouca sofisticação e se restringe à contagem do número de respostas em cada categoria, por essa razão, além da escala nominal, foi realizada uma análise fatorial.

No processo de coleta dos dados, adotou-se a seguinte estratégia, considerando o nível instrucional dos sujeitos participantes da pesquisa: o pesquisador fazia a leitura da pergunta ao respondente. Assim, a pesquisa tornou-se interativa e constitui-se de um momento no qual foi possível apreender sentidos e elementos subjetivos (“notas de campo”, conforme define BARDIN, 2009), os quais foram anotados num caderno de campo e considerados no processo analítico.

Os dados objetivos foram tabulados em arquivos eletrônicos, utilizando o *software Statistical Package For Social* (SPSS®), Versão 17.0, e foram analisados de acordo com a classificação dos objetos (trabalhadores ou empresas), utilizando-se a técnica análise fatorial e coeficiente alpha de Cronbach.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise fatorial

Com a realização da análise fatorial atribuída à pesquisa das políticas de gestão de pessoas, constatou-se inicialmente que, ao rodar a fatorial sem definir número de fatores, o que resultou foram sete grupos, porém, ao analisar o coeficiente alpha de Cronbach de cada fator, o sexto ficou com um índice muito baixo e o sétimo fator contém somente uma variável. Segundo Hair Jr. et al. (2009), conter somente uma variável não justifica a formação de um fator. Ao rodar uma nova análise fatorial, os dados foram separados em seis fatores, mas novamente o sexto fator ficou com uma variável.

Por fim, ao rodar a fatorial pela terceira vez, sendo os dados agrupados em cinco fatores, o resultado foi bem melhor. Três fatores ficaram com alpha bom, os demais, aceitáveis. Considerando a tabela com somente cinco fatores, o próximo passo foi definir o nome de cada fator de forma a refletir o conteúdo das variáveis. As variáveis 2 e 18 foram excluídas da análise,

pois sua presença faz com que alpha de Cronbach fique muito baixo. A análise fatorial está representada na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise fatorial com cinco fatores

Variável	Fatores	1	2	3	4	5
9	Reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.	0,665				
4	Preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado.	0,660				
17	Fornecer os materiais, equipamentos e tecnologia adequados.	0,621				
10	As minhas sugestões/reclamações são consideradas.	0,607	0,470			
15	Oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	0,606				
16	Costuma me tratar com respeito e atenção.	0,577				
13	Preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho.	0,531				
23	Procura conhecer minhas expectativas para definir minhas atividades.	0,502				
12	Possui um plano de carreira claramente definido e conhecido por todos.		0,743			
5	Estimula a minha participação nas tomadas de decisão resolução de problemas.		0,686			
11	Recebo incentivos.		0,624			
6	Preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função.	0,401	0,473			
14	Investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos.		0,451			0,444
8	Investe no patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.			0,722		
1	Investe no patrocínio parcial ou total de cursos de graduações e/ou pós-graduação.			0,633		
7	Oferece facilidades no local de trabalho.			0,525		
19	Oferece benefícios			0,504		
24	Plano flexível de benefícios.				0,722	
20	Promove eventos sociais para integrar seus empregados.				0,588	
22	Possui canais de comunicação.		0,472		0,554	
18	Procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.				0,500	
2	Preocupa-se com a minha segurança no trabalho.					0,691
3	Participação de treinamentos externos e palestras					0,619
21	Investe em treinamentos internos/no local de trabalho.		0,471			0,544
	Alpha de Cronbach	0,718	0,749	0,517	0,631	0,718

Fonte: Os autores

Após rodar a análise fatorial e obter o alpha de cronbach, constatou-se que os grupos 1, 2 e 5 são os de **maior destaque** na pesquisa, os quais representam variáveis relacionadas ao reconhecimento (Grupo 1), ao crescimento profissional (Grupo 2) e ao treinamento e desenvolvimento (Grupo 5). Segundo Gliem e Gliem (2003), esses grupos apresentam consistência do alpha próximo ao valor 0,8, que infere serem suas combinações quase perfeitas. Por sua vez, os grupos de menor destaque são representados pelas variáveis relacionadas aos

benefícios (Grupo 3) e à comunicação empresarial (Grupo 4), que apresentam consistências internas moderada e substancial das questões propostas. Esses valores podem ser conferidos em Landis e Koch (1977).

Com vistas a obter maior confiabilidade dos dados, na Tabela 2, são apresentados as médias, o desvio padrão e a variância das variáveis das políticas de gestão de pessoas, organizados pelos grupos identificados na análise fatorial.

Tabela 2 – Análise estatística descritiva dos dados

Variável	Grupo 1 – Reconhecimento	Média	Desvio padrão	Variância
9	Reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.	3,92	1,283	1,645
4	Preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado.	4,73	0,601	0,362
17	Fornecer os materiais, equipamentos e tecnologia adequados.	4,80	0,554	0,306
10	As minhas sugestões/reclamações são consideradas.	4,25	0,940	0,884
15	Oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	4,39	1,073	1,151
16	Costuma me tratar com respeito e atenção.	4,82	0,555	0,308
13	Preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho.	4,11	0,994	0,989
23	Procura conhecer minhas expectativas para definir minhas atividades.	3,96	1,312	1,721
	Resultado Total Grupo 1	34,98	7,312	7,366
Variável	Grupo 2 – Crescimento Profissional	Média	Desvio padrão	Variância
12	Possui um plano de carreira claramente definido e conhecido por todos.	2,73	1,702	2,897
5	Estimula a minha participação nas tomadas de decisão resolução de problemas.	3,88	1,361	1,853
11	Recebo incentivos.	3,04	1,671	2,793
6	Preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função.	4,37	1,028	1,057
14	Investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos.	2,68	1,670	2,790
	Resultado Total Grupo 2	16,70	7,432	11,39
Variável	Grupo 3 – Benefícios	Média	Desvio padrão	Variância
8	Investe no patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	1,37	0,965	0,932
1	Investe no patrocínio parcial ou total de cursos de graduações e/ou pós-graduação.	1,94	1,453	2,112
7	Oferece facilidades no local de trabalho.	2,80	2,300	5,289
19	Oferece benefícios	3,09	1,473	2,171
	Resultado Total Grupo 3	9,20	6,191	10,504
Variável	Grupo 4 – Comunicação empresarial	Média	Desvio padrão	Variância
24	Plano flexível de benefícios.	2,77	1,188	1,412
20	Promove eventos sociais para integrar seus empregados.	2,65	1,488	2,213
22	Possui canais de comunicação.	4,91	4,860	23,617

18	Procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	3,98	1,356	1,839
Resultado total Grupo 4		14,31	8,892	29,081
Variável	Grupo 5 – Treinamento e Desenvolvimento	Média	Desvio padrão	Variância
2	Preocupa-se com a minha segurança no trabalho.	4,71	0,636	0,405
3	Participação de treinamentos externos e palestras	3,61	1,650	2,722
21	Investe em treinamentos internos/no local de trabalho.	3,04	1,795	3,221
Resultado total Grupo 5		11,36	4,081	6,348

Fonte: A autora

Procurando relacionar os resultados alcançados da estatística descritiva com o alpha de cronbach dos dados, podem ser inferidos: apesar de serem considerados quase perfeitos, os grupos 1, 2 e 5 apresentaram, se comparados com o grupo 3 (considerado de consistência interna moderada), médias superiores (34,98; 16,70; 11,36), maior dispersão dos dados (grupos 1 e 2) (grupo 5 menor que grupo 3) e variação inferior (grupo 1 e 5 ao grupo 3) (grupo 2 superior ao grupo 3). A variabilidade das médias ente grupos apresentou-se elevada, porém, as dispersões dos dados foram mais comportadas nas suas diferenças.

Dessa forma, se faz importante inferir que, apesar das redundâncias e dos questionamentos relacionados aos constructos e de seus respectivos grupos/aglomerações, pode-se dizer que os resultados alcançados conseguem concluir com robustez a consistência dos dados obtidos com a sua respectiva teoria.

4.2 Análise das variáveis das políticas de gestão de pessoas na perspectiva dos trabalhadores

As políticas de gestão de pessoas das pequenas empresas familiares estudadas são analisadas com base na escala de percepção adaptada de Fiuza (2008), somadas às observações do caderno de campo, cujas notas foram realizadas durante o momento de aplicação do questionário, o que confere mais elementos subjetivos à análise descritiva dos dados estatísticos. Considerando essa limitação metodológica, a seguir são apresentadas as análises de cada uma das variáveis investigadas, conforme descrito na seção “Metodologia”.

Inicia-se a análise tomando por base o contexto específico do local e do porte das empresas, a pesquisa empírica revelou que os trabalhadores percebem que a pequena empresa familiar em que trabalham não realiza investimentos no trabalhador com vistas a ampliar suas competências. Verificou-se que não há investimentos da empresa no desenvolvimento do trabalhador por meio de subsídios para cursar uma graduação (65,5%) nem cursos de línguas (84,1%). Contudo, 50,4% afirmam que as empresas investem em eventos externos, como participação em congressos e seminários. Dos trabalhadores participantes da pesquisa, apenas 38,9% afirmam que há investimentos em treinamentos internos.

Trata-se da ausência de uma política de investimento na formação geral do funcionário, exceto quando se trata dos membros da família proprietária (LODI, 1998; GRZYBOVSKI, 2002). Os dados da pesquisa indicam que, quando o trabalhador é da família, há investimento na sua formação geral e profissional. Alguns trabalhadores entendem que a empresa não deve preocupar-se com sua formação geral e afirmam que isso é “fora da realidade”, por não ser membro da família proprietária.

A condição de assujeitamento do trabalhador (postura pessoal de subordinação ao proprietário e à sua família) está evidenciada na fala do funcionário. Recuperando os fundamentos sociológicos do contexto brasileiro e os traços da cultura nacional descritos por Pecanha e Oliveira (2015) e Aguiar (2000), os referidos funcionários reconhecem que a empresa não é um espaço público, mas privado à família proprietária, à semelhança do que foi observado na relação entre família e sistema patrimonial na história do Brasil.

No que tange às práticas de segurança no trabalho, 77,9% dos respondentes concordam totalmente que a empresa realiza práticas que confirmam cuidados com a segurança do funcionário, conforme previsto na legislação trabalhista. Contudo, apenas parte deles afirma ser reconhecido pelo trabalho que realiza (48,7%) e sente-se cuidado pela empresa no que se refere ao bem-estar e à sua saúde (44,2%). Apenas 53,1% dos funcionários afirmam que suas reclamações são levadas em consideração, indicando que os espaços de socialização das ideias são restritos e há pouca interação entre proprietários-gestores e funcionários.

Tais mensurações em nível inferior a 50,0% indicam que as pequenas empresas familiares investigadas não têm a política organizacional orientada por princípios que produzem tratamento equitativo entre funcionários e proprietários-gestores. Mesmo que as práticas não produzam conflitos no ambiente laboral, os funcionários percebem as condições de trabalho não são concebidas pelas variáveis “valores pessoais” e “justiça organizacional” descritas por Fiuza (2010) e Demo et al. (2011), ou seja, são práticas orientadas por valores pessoais que são bons para os proprietários, mas não para a equipe de trabalho. Além disso, se evidencia o entendimento de que não são justas as distribuições de recursos, tampouco o sistema de recompensas e os tipos de controles organizacionais que alocam funcionários num grupo de trabalho e membros da família proprietária em outro.

Também pode-se interpretar os mesmos resultados pelo entendimento de Chanlat (1994), quando afirma que a prática gerencial apenas introduz **insignificantes** modificações técnicas com vistas à construção de um espaço de trabalho mais humanizado, sem necessariamente definir políticas e práticas de gestão humana de pessoas. Ainda, no entendimento de Horta et al. (2012), existe uma relação entre políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, tendo em vista que as referidas políticas e práticas impactam no bem-estar do trabalhador e de que as relações entre práticas de gestão de pessoas e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias do que em empresas prestadoras de serviços.

Os padrões éticos, conforme descrevem Vedana e Mello (2016), contemplam a honestidade, a igualdade e a transparência e sempre apresentam indicadores elevados em empresas familiares. Constatou-se que 87,6% dos respondentes concordam que a empresa os trata com respeito e atenção. Esse “cuidado” das empresas no trato com as pessoas em geral foi sentido pela equipe de pesquisadores, mas também foi sentido o mau atendimento e o comportamento de desconfiança com a pesquisa em desenvolvimento, retratando um tipo de “cuidado”, que pode ser interpretado como zelo/preocupação com a divulgação de informações internas da empresa.

O cuidado anteriormente descrito é interpretado como um dos aspectos do perfil observado por Terence e Escrivão Filho (2001) no comportamento do empresário em pequenas empresas brasileiras, o qual reflete um conjunto de valores e ideologias de quem desconhece o contexto mais amplo da ação empreendedora. Também evidencia questões emocionais de insegurança frente ao novo (“desconhecido”) associadas à manutenção da reputação da empresa, como descrevem Murad, Lourenço e Nascimento (2017) e Zonatto et al. (2017),

mesmo diante da expectativa de que a informalidade na gestão dos processos seja exposta publicamente e o nível de profissionalização seja questionado.

Quanto ao plano de carreira, os resultados confirmaram as expectativas dos pesquisadores quanto à não existência desse regramento, em razão do porte. Verificou-se que alguns trabalhadores (42,5%) afirmam não existir plano de carreira na empresa, mas revelaram a existência de regras implícitas para progredir numa carreira igualmente implícita. Um grupo de funcionários (27,4%) que trabalham em atividades administrativas (“no escritório”) afirmam existir carreira, evidenciando a área da produção como um espaço onde estão alocados funcionários hierarquicamente inferiores, enquanto que a área administrativa têm funcionários de níveis hierárquicos superiores e que algumas pessoas (“pessoas de confiança”) são beneficiadas a ascender na carreira.

Confirmando os achados de Vedana e Mello (2016), o respeito, a confiança e as relações de parentesco são indicadores de maior relevância nas pequenas empresas familiares, princípios que orientam o desenho – mesmo que implícito e com variáveis subjetivas – e a formulação de políticas de gestão de pessoas referentes às carreiras dos seus trabalhadores. Nesse sentido, Pecanha e Oliveira (2015) contribuem para o entendimento das percepções dos funcionários sobre carreiras e remuneração ao afirmarem que é o conjunto de crenças e valores da família empresária que orienta o desenho dos processos organizacionais e também as políticas de gestão num sistema administrativo fracamente estruturado, como descrito por Weick (1976).

De acordo com os funcionários, 79,6% concordam que a sua remuneração está de acordo com o mercado, mas, na percepção da pesquisadora, muitos estavam insatisfeitos, sendo que 69% afirmam que é compatível com as competências e formação. Dessa forma, 34% dos trabalhadores responderam que não recebem nenhum tipo de incentivo, enquanto 28,2% recebem, os quais são considerados “privilegiados”.

Os trabalhadores que se sentem estimulados pela empresa em participar das decisões e na resolução de problemas gerenciais constituíram uma amostra de 48,7%. Da mesma forma, se evidenciou que a estratégia de divulgação das informações gerenciais é limitada aos membros da família, enquanto 65,5% dos trabalhadores concordam totalmente que a empresa divulga informações importantes para o bom desempenho da função e pela realização do trabalho.

A divulgação das informações ocorre na informalidade, pois 35,4% dos trabalhadores afirmam que a empresa não possui canais de comunicação, aspecto que contraria as afirmações objetivas fornecidas pelo trabalhador. Na visita *in loco* nessas empresas, constatou-se que não há divulgação das informações para que o funcionário possa realizar o seu trabalho considerando o contexto e as consequências de suas ações.

Ainda a respeito dessa temática, cabe ressaltar que 47,8% dos respondentes afirmam que a empresa costuma conhecer suas expectativas para definir suas atividades. Também constatou-se que 85,8% dos respondentes “concordam totalmente” que a empresa oferece os materiais e equipamentos adequados para desempenhar a sua função, demonstrando que há cumprimento efetivo com as obrigações legais no âmbito da legislação trabalhista.

Na pequena empresa familiar, em razão da informalidade presente nas relações sociais, os trabalhadores afirmam ter liberdade da palavra, contudo, ela é cerceada por elementos estruturais implícitos, como os descritos por Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008): vínculos de parentesco, funcionários equiparados a membro da família, sistema patriarcal e outros que geram ambiente de confiança mútua entre um grupo em detrimento de outros membros da

empresa. Os funcionários participantes do estudo evidenciaram que seus limites implícitos estão representados em pertencer ou não à família proprietária, fenômeno organizacional em pequenas empresas familiares que pode ser explicado pelo conceito de *familiness*. No entendimento de Zellweger, Eddleston e Kellermanns (2010), a identidade organizacional da família (*familiness*) reflete o modo como a família define e vê a empresa, contribuindo para melhorar o desempenho organizacional.

A análise dos valores organizacionais, categoria analítica importante para compreender a formação da política de gestão de pessoas, precisa ser também contextualizada nos estudos sobre pequenas empresas familiares. Afirmam Vieira et al. (2015) que os valores organizacionais geralmente se confundem com os valores da família proprietária e, desse modo, pode-se notar maior influência de valores sociais na orientação estratégica da organização. Contudo, existem algumas particularidades na gestão das pequenas empresas, em especial por refletirem valores, ambições, ideologias, visões e comportamentos do proprietário e/ou da família proprietária (GRZYBOVSKI, 2002), mas também do lugar (dimensão local) e da história do lugar. Assim, traz-se para o debate a dimensão histórica e espacial presente no pensamento social brasileiro, retratada por Aguiar (2000) ao explorar os estudos sobre patrimonialismo e patriarcado que constroem as relações sociais no Brasil, bem como os aspectos da formação da identidade do lugar e, por extensão, da identidade organizacional, descritos por Grzybovski e Pereira (2013), ao analisarem as implicações da Constituição Econômica de 1891 no desenvolvimento econômico na região Colonial no Rio Grande do Sul e nas empresas familiares.

Os dados empíricos revelam que a informalidade nas relações de trabalho e na estrutura organizacional, a falta de pessoal qualificado e de recursos para capacitação profissional, bem como a inadequação ou a não utilização das técnicas gerenciais e a ausência de planejamento são os elementos mais citados. Os dados empíricos revelam ainda que a limitação de recursos financeiros da pequena empresa familiar gera dificuldades de acesso a processos de treinamento gerencial necessários à formação qualificada do funcionário. Diante do exposto, evidenciou-se que os funcionários percebem que, nas políticas de gestão de pessoas relativas ao crescimento profissional, prevalecem os critérios com base no patrimonialismo patriarcal da sociedade brasileira descritos por Aguiar (2000) e evidenciados na gestão das empresas familiares por Grzybovski (2002).

5 CONCLUSÕES

Personalismo, informalidade nas relações sociais e na gestão dos recursos e processos da pequena empresa familiar influenciam o processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em qualquer empresa, mas, ao analisar o contexto nacional e local, tais elementos, presentes no pensamento social brasileiro, se mostram importantes. O estudo das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares em Tapejara, no estado do Rio Grande do Sul, desvelou especificidades às pequenas empresas familiares, como já identificado na literatura gerencial, em razão da informalidade nas relações de trabalho e da presença ostensiva dos membros da família proprietária no espaço de trabalho. A presença física do proprietário e dos familiares estrutura as relações de trabalho, determina o modo de pensar e de ver o mundo e estabelece os limites abstratos das ações do trabalhador, que percebe isso e traduz por meio da expressão “eu não sou da família”. Sendo assim, a política de gestão de pessoas nesse estrato

organizacional é definida **pela e para** a família proprietária, considerando seus costumes e tradições.

Trata-se de uma abordagem teórica sociológica à margem das perspectivas estratégicas, comportamentais, sistêmicas e da firma (RBV) predominantes na pesquisa acadêmica em gestão de pessoas. Tais resultados corroboram os achados de Lacombe e Chu (2008) e também indicam fatores familiares, institucionais e do contexto local como determinantes para a elaboração das políticas de gestão de pessoas, evidenciando a necessidade de conteúdos do pensamento social brasileiro apresentados por Aguiar (2000), do contexto local descritos por Grzybovski e Pereira (2008) em conjunto com os fundamentos da administração estratégica.

A percepção dos trabalhadores dessas empresas quanto à ausência de investimentos em capacitação profissional pressupõe que cabe a cada trabalhador superar as dificuldades profissionais e realizar suas próprias conquistas. Em razão da informalidade das relações de trabalho, os trabalhadores percebem que têm a liberdade da palavra, contudo, ela é cerceada pelo reconhecimento de que há limites implícitos representados pelo sentimento de pertencimento ou não à família proprietária.

Remuneração, benefícios sociais, concessões e reconhecimento pelo trabalho prestado não são equitativos, tendo em vista que alguns trabalhadores (membros da família proprietária) são privilegiados pelas decisões sobre a alocação dos recursos da empresa. Personalismo, informalidade nas relações sociais e na gestão dos recursos e processos – características típicas de pequenas empresas familiares – influenciam o processo de formulação das políticas de gestão de pessoas dessas, tornando o referido processo complexo e de difícil apreensão com base exclusivamente nos fundamentos presentes nas teorias organizacionais.

Há evidências de que existe um tipo de burocracia a ser seguida pelos trabalhadores em geral e outra a ser seguida pelos membros da família proprietária, indicando personalismo. Tais influências sofridas no processo de elaboração de políticas de gestão de pessoas indicam ainda que não há adaptação estrutural à demanda do mercado e do ambiente externo mais amplo. Os valores pessoais dos proprietários/família empresária e a concepção de justiça e de pessoa humana que o empresário e seu núcleo familiar cultivam são determinantes na formulação de tais políticas, cujo critério norteador é o pertencimento ou não à família proprietária.

Ainda, o processo de formulação de políticas de gestão de pessoas não contempla os conceitos de justiça social, variável que Fiuza (2010) destaca como importante orientação sinérgica interdisciplinar entre a Psicologia (área do comportamento organizacional) e a Administração (área de gestão de pessoas).

Contribuições do estudo. O estudo contribui para o avanço das pesquisas sobre políticas de gestão de pessoas à medida que revela a influência do porte da empresa, da dinâmica dos membros da família proprietária e do desenho dos sistemas administrativos (mais orgânicos do que mecânicos, ou seja, sistemas fracamente estruturados) na sua formulação. O reconhecimento dessa dimensão subjetiva do processo de formulação de políticas de gestão de pessoas indica a necessidade de revisão dos fundamentos teóricos que orientam as pesquisas e o desenho dos modelos teóricos tradicionalmente orientados por processos formatados e formalmente implementados no cotidiano organizacional, sob a égide da gestão estratégica de pessoas. Ao se executar tal prática, ignora-se a dimensão subjetiva da estrutura organizacional e a dinamicidade da estrutura familiar, que reconfiguram as relações entre proprietários, funcionários e membros da família proprietária a cada novo evento familiar.

Limitações da pesquisa. O nível exploratório pelo qual se desenvolveu a pesquisa se apresentou como uma importante limitação. Uma pesquisa no nível explicativo com tamanho de amostra maior permitiria realizar testes estatísticos robustos e estabelecer correlações, o que não foi possível fazer neste estudo. Por se tratar de tipo organizacional e porte específicos (pequeno porte e empresa familiar), reconhecemos a relevância de estabelecer correlações entre algumas características da família proprietária (idade da empresa, estágio do ciclo de vida, etnia, valores morais, geração que está exercendo a gestão em nome da família, formação dos gestores atuais, conflitos transgeracionais) com vistas a confirmar os achados.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, N. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 15, n. 2, p. 303-330, Dec. 2000.

ALMEIDA, J. M. S. et al. Capacidade relacional e desenvolvimento de novos produtos em pequenas empresas de base tecnológica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, set. 2018.

ANDRADE, L. P. et al. “Meu pai ainda está aqui, nas pessoas”: sentidos subjetivos nas relações de trabalho em uma empresa familiar. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 145-169, jun. 2018.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas 1996.

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. Atlas. São Paulo. 2004.

ARMSTRONG, M. **Armstrong’s handbook of human resource management practice**. 11.ed. London: Kogan Page, 2012.

BARBETTA, P. A. Estatística aplicada às ciências sociais. 7.ed. Florianópolis: UFSC, 2010.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. “Rio da Vida Coletivo”: empoderamento, emancipação e práxis. **Revista Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 111-130, jan/fev, 2014.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BITTAR, A. V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, set. 2018.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, Out. 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

ELOI, C. B. G.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. A passagem do bastão para herdeiras: o caso de uma empresa da região do Grande ABC Paulista em fase de preparação para a sucessão familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 2016.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGF). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, set/out. 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, out. 2010.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GERSICK, K. et. al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GLIEM, J. A. GLIEM, R. R Cronbach's. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's Alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In: MIDWEST RESEARCH TO PRACTICE CONFERENCE IN ADULT, CONTINUING, AND COMMUNITY EDUCATION, 2003, Columbus, Ohio State University. Disponível em: <<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem%20%26%20Gliem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; PEREIRA, A. S. (orgs). **Assédio moral no trabalho:** múltiplos olhares. Passo Fundo: Imed, 2012.

GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Desenvolvimento Econômico na região Colonial no Rio Grande do Sul: uma análise histórica das implicações da Constituição Econômica de 1891 nas empresas familiares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 110-140, 2013.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflitos. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 4, v. 16, p. 566-585, ago. 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=432090>>. Acesso em 2016, 2017 e 2018.

LACOMBE, B. M. B; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agrément for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning:** legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University, 1991.

LIMA, C. L.; BARRETO L. M. T. S. Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 143-161, ago, 2016.

LIMA, G. C. O.; SOARES, A. S.; CARRIERI, A. P. Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso de um mercado. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (org.). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008. Capítulo 4.

LANDINI, S. R. A alternativa como categoria em Lukács: a captura das mediações humano-genéricas. **Trans/Form/Ação**, v. 32, n. 2, p. 147-158, 2009.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, 2013.

MENDES-DA-SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006.

MIRANDA, S. R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: caso Bilhares Engers. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

MORAES, M. R. C. Resenha: gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 287-289, dez. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000200010>.

MURAD, I.; LOURENÇO, C. D. S.; NASCIMENTO, A. P. Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 125-152, 2017.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, p.112-130, jan./mar. 2014.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema se a gestão é profissional? **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126-135, jul/set, 2015.

PREFEITURA Municipal de Tapejara. Disponível em: <<http://www.tapejara.rs.gov.br/>>. Acesso em 15 mai. 2016.

SANTOS, M. **Por uma Geografia nova**. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1978.

SILVA, G. A.V.; OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In (Orgs.): CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008. Cap. 2.

SOUZA, J. H.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L.; SILVEIRA, R. L. F.; BACIC, M. J. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, p. 157-170, 2014.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, Set/Dez. 2008.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: EGEPE, 2, 2001, Londrina. **Anais do...** Londrina: Anegepe, 2001.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, London, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005.

VASCONCELOS, M. C. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, p. 72-91, 2018.

VEDANA, G. A.; MELLO, G. R. Fatores que influenciam a confiança do empregado na organização. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 2-14, 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, L.; SAUSEN, J. O.; GRZYBOVSKI, D.; HERMES, L. C. Comportamento estratégico e a relação com a performance organizacional em empresas varejistas: um estudo setorial. In: ENANPAD, 38, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, mai./jun. 2011.

ZELLWEGER, T.; EDDLESTON, K. H.; KELLERMANNNS, F. W. Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 54-63, Mar. 2010.

ZONATTO, P. A. F.; SBISSA, A. P.; TESTON, S. F.; ZONATTO, V. C. S. Chegou a hora? O processo de sucessão de uma pequena empresa familiar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 66-79, 2017.