

PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

TALITA BERNARDI GOETTEMS
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)
talitabernardi18@hotmail.com

DENIZE GRZYBOVSKI
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)
gdenize@upf.br

ANDRÉ DA SILVA PEREIRA
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)
andresp@upf.br

PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa acadêmica brasileira sobre gestão de pessoas tem adotado a abordagem estratégica de recursos humanos (LACOMBE; CHU, 2008; DEMO, 2011), razão pela qual emergem estudos que seguem a orientação de Demo (2011), de 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, 2009). Para tanto, os Administradores da área definem filosofias e valores, dos quais derivam princípios sobre como os membros da organização agem, o que não se confunde com procedimentos administrativos ou processos internos.

No presente artigo, o tema política de gestão de pessoas é abordado pelas especificidades das pequenas empresas familiares, tradicionalmente caracterizadas pela informalidade nas relações, ausência de controles formais e presença ostensiva dos membros da família proprietária. Isso pressupõe pensar que a política de gestão de pessoas neste extrato organizacional é definida pela e para a família proprietária, considerando seus costumes e tradições à margem das orientações estratégicas e das necessidades de mercado. Contudo, pouco se sabe a respeito, razão pela qual questiona-se como as pequenas empresas familiares definem as suas políticas de gestão de pessoas no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

O objetivo do estudo é compreender o processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares pela percepção dos trabalhadores. Para tanto foi utilizada a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) desenvolvida por Fiuza (2008), adaptada à realidade investigada.

Nas empresas familiares, as políticas de gestão de pessoas tem papel relevante em razão das peculiaridades deste tipo organizacional, como herança cultural, isomorfismo coercitivo, valores organizacionais que se confundem com os valores da família proprietária e deste modo passam a ter maior 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 comportamento organizacional (SILVA; OLIVEIRA, 2008) e no capital organizacional (SOUZA et al., 2014).

Outra justificativa para o estudo reside na origem dos estudos da área de gestão de pessoas estar nos aspectos técnicos e mecanicistas das práticas nas grandes fábricas da primeira parte do século XX, os quais seguiram a *mainstream*. As competências dos trabalhadores, as habilidades e as atitudes das demais pessoas que estabeleciam algum tipo de relação com a empresa eram ignoradas, o que fez administradores acreditarem que a política da gestão de pessoas deveria seguir a perspectiva paradigmática do funcionalismo estrutural, que concebe pessoa humana um recurso (CHANLAT, 1994; AKTOUF, 2004), como efetivamente foi até os anos 1990. Demo (2011) propõe 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 dão-se amparadas na subjetividade humana, na informalidade das relações de trabalho, na proximidade das pessoas com os problemas e as soluções organizacionais (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008), configurando um comportamento organizacional

antagônico ao proposto da *mainstream*. Numa perspectiva crítica da administração, os teóricos propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiras da empresa, reconhecidas como fornecedores de conhecimentos e outros recursos vitais à organização, bem como portadoras de capacidades inovadoras (BARRETO; PAULA, 2014; OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014). Nessa perspectiva, as pessoas são fonte de vantagem competitiva, um tipo de capital organizacional, o intelectual.

Os resultados desse estudo são apresentados a seguir, em três partes além desta Introdução. Na Parte 2 são apresentadas as especificidades da pequena empresa familiar, bem como os fundamentos teóricos sobre políticas de gestão de pessoas. Na Parte 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica. E, na Parte 4 são apresentados os resultados do estudo e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

Contudo, no presente artigo, a proposta teórica repousa na perspectiva crítica das políticas de gestão de pessoas, razão pela qual elege-se a abordagem de Michael Armstrong 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 com sistemas organizacionais fracamente estruturados.

2.1 Políticas de gestão de pessoas

2.1.1 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 globalizado. Assim provocaram reflexões sobre o desenvolvimento da área funcional da administração dos recursos humanos, dentre os quais a terminologia “Administração de Recursos Humanos” empregada para designá-la (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).

No entendimento de Chanlat (1994), a concepção tradicional da área reduz e empobrece a compreensão do ser humano no ambiente laboral, pois são sujeitos *de* e *em* ação, dotados 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 as pessoas o direito à liberdade da palavra, à equidade, a 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).

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 se gere.

Trata-se de uma gestão gerencialista (CHANLAT, 1994; GAULEJAC, 2007; MORAES, 2012; OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014), a qual promove o constante incentivo à adesão voluntária, responsabilização e mobilização total em relação ao trabalho, de modo que o trabalhador sinta-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 entre 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, racionalização e pragmatismo e dissemina na sociedade uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho e esses desempenhos em custos ou benefícios (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1996; GAULEJAC, 2007).

2.1.2 Políticas de gestão de pessoas

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 as empresas de serviços. Contudo, até então poucos estudos estão sendo desenvolvidos por essa perspectiva teórica (DEMO, 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. Assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos. Neste sentido 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 políticas de gestão de pessoas, numa perspectiva crítica e contemporânea, podem ser entendidas como a forma de tratamento que a organização tem com o trabalhador, bem como com outras pessoas que com ela se relaciona. Portanto, não limita-se aos trabalhadores.

Para tanto, apresentam-se as variáveis analíticas das políticas de gestão de pessoas:

- 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, sendo relevante no processo de análise das opções no processo decisório gerencial e na compreensão do comportamento do trabalhador (FIUZA, 2010).

- b) **Justiça Organizacional** – é categoria analítica na compreensão da política de gestão de pessoas, a concepção de justiça organizacional implica no 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. Nesse contexto, o conhecimento pelos gestores dos principais antecedentes e consequentes 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 (FIUZA, 2010).
- c) **Política Organizacional**- é definida como o estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos. Servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (DEMO et al., 2011).

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, bem como 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 organizações.

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, não permitindo generalizações analíticas.

2.1.3 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. Essa concepção emergiu nos EUA e na Grã-Bretanha na década de 1960 do século XX, 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).

A permanência das pequenas empresas deve-se a alguns fatores como a atitude de "jogador" de pequenos empresários, a atração pelo possível status de empresário, pelas vantagens de "ser seu próprio patrão", a determinação ou necessidade de buscar um empreendimento próprio, como alternativa ao desemprego fazem com que empresários com pouco capital aceitem riscos relativamente altos com baixa remuneração. Os altos índices de desemprego aumenta o número de candidatos a pequenos empresários e pode comprimir ainda mais a remuneração em termos reais, principalmente dos empresários mais próximos à situação de "empregados por conta própria" (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Neste sentido, Terence e Escrivão Filho (2001) entendem que a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo sistematicamente. Com o aumento da importância do papel das pequenas empresas no desenvolvimento das nações, a literatura

gerencial passou a abordar suas especificidades e passaram a ser compreendidas como um dos fatores de promoção social, base da estabilidade política e força de desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e no processo estratégico. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

Os mesmos autores afirmam que as particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc. As estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e o planejamento. Por fim as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais entre elas estão: 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.

Na literatura sobre empresa familiar, um questionamento refere-se a reunião de duas organizações distintas (empresa e família), sendo uma social e outra empresarial, e sua eficácia em termos de resultados econômicos e financeiros por envolver pessoas da família na gestão. Gersick et al. (1997) representou a interrelação destas duas organizações e inclui em sua análise a dimensão gestão, constituindo assim o “modelo dos três círculos”. O modelo tridimensional da análise das empresas familiares revelou que a dinâmica da empresa familiar 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).

Portanto, para que as duas organizações possam interagir, em primeiro lugar, é preciso que haja história de gerações (duas no mínimo) e que os interesses da empresa sejam reciprocamente inseridos nos da família (LODI, 1998). Em segundo lugar, afirmam Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008), estão às questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentescos, seu perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios), seu histórico, convivência liberada ou forçada. E, em terceiro lugar, há os pressupostos que promovem a interação empresa/família, criterizados 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 (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; LODI, 1998; FISCHER, 2002; SOUZA; MAZZALI, 2008). Alguns autores defendem que essa ligação empresa/família pressupõe todos os elementos arrolados, porém um é fundamental para a qualidade da gestão, o qual é a profissionalização (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Na interpretação dos referidos autores, a expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietários, seja como administradores (GRZYBOVSKI, 2002). A extensão desse envolvimento pode variar de uma para outra organização, mas sempre o conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na empresa.

Lodi (1998) ressalta que há alguns conflitos de interesses entre família e empresa dos quais destaca os seguintes: (1) uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; (2) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; (3) resistência à modernização; (4) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência. O

referido autor também afirma que as empresas, especialmente as familiares, precisam identificar, ao longo da sua existência, suas forças e fraquezas, com vistas a minimizar os efeitos das fraquezas e promover-se por meio de suas forças.

Pecanha e Oliveira (2015) consideram que as empresas familiares brasileiras possuem características que também podem ser exploradas, pois são traços da cultura nacional que se apoiam na gestão das organizações como os a seguir:

- a) **Jeitinho** – 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?”.
- c) **Flexibilidade** – Permeia os comportamentos nas organizações e traduz-se 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 a reduzir o risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, o aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos.

Tais traços interferem na gestão da organização familiar brasileira, pois além desses existem as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco e entre outras variáveis que interferem e acabam caracterizando uma empresa familiar de uma não familiar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de campo com abordagem quali-quantitativa dos dados coletados no município de Tapejara, no Estado do Rio Grande do Sul. Tapejara é um espaço da pesquisa definido pela perspectiva teórica de território, ou seja, local onde ocorrem trocas econômicas e sociais formado por atores que (des)constroem relações de poder (SANTOS, 1978). Este território era povoado por índios coroados e posteriormente, a semelhança de outros no estado, por imigrantes italianos e se desenvolveu pela construção da estrada de ferro.

Ainda hoje há moradores índios, que mesclam seus valores com os descendentes de migrantes europeus e africanos. Tapejara é considerado um município com um crescimento maior que a média nacional (PREFEITURA..., 2016). O Produto Interno Bruto (PIB) é de R\$ 552.473 mil, a renda média mensal é de 2,1 salários mínimos. A taxa de urbanização é 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%.

O universo de investigação é formado por 115 empresas de pequeno porte familiares. A amostra probabilística aleatória é composta por 54 empresas e 113 trabalhadores, cuja definição do erro amostral foi de 1% com intervalo de confiança de 99%, conforme recomenda Barbetta (2010). Os critérios de inclusão de empresas foram os estabelecidos pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às pequenas empresas) para definição de empresa de pequeno porte, o qual a receita bruta anual fica entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00, prevista na Lei 123/06 (BRASIL, 2006). Esse critério foi combinado o número de empregados, sendo, para a indústria, entre 20 a 99 empregados, e, para o comércio, entre 10 a 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 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” num 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 ao número de respostas em cada categoria, por essa razão, além da escala nominal foi realizada uma análise fatorial.

Na coleta dos dados, o pesquisador fazia a leitura da pergunta ao respondente, momento em que se estabeleceu um processo interativo. O respondente sentia-se à vontade para comentar a sua resposta, o que gerou um conjunto de “notas de campo” que fizeram parte da análise dos dados (BARDIN, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares

Na pesquisa das políticas os dados coletados foram tabulados em arquivos eletrônicos, utilizando o *software Statistical Package For Social* (SPSS®), Versão17.0, e foram analisados de acordo com a classificação dos objetos (trabalhadores ou empresas).

Com a realização da análise fatorial atribuída a pesquisa das políticas de gestão de pessoas, constatou-se inicialmente que ao rodar a fatorial sem definir número de fatores, o que resultou foi 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 5 fatores, o resultado foi bem melhor. Sendo que 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 onde os mesmos devem refletir o conteúdo das variáveis, ou seja, algo em comum entre elas. As variáveis dois e dezoito foram excluídas da análise, pois sua presença faz com que alpha de Cronbach fique muito baixo, a fatorial com 5 fatores foi representada na tabela1.

Os nomes escolhidos para os cinco grupos de fatores foram: Grupo 1-reconhecimento; Grupo 2 - crescimento profissional; Grupo 3- benefícios; Grupo 4 - comunicação empresarial; e, Grupo 5 – treinamento e desenvolvimento. Os grupos com maior destaque na pesquisa realizada, após rodar a fatorial e constatar o alpha, foi o grupo 1, 2 e 5.

Na concepção de Terence e Escrivão Filho (2001) e Grzybovski (2002), existem algumas particularidades na gestão das pequenas empresas e, em especial porque elas refletem valores, ambições, ideologias, visões e comportamentos do proprietário e/ou da família proprietária. A informalidade nas relações de trabalho e na estrutura organizacional, a falta de recursos para capacitação e de pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das

técnicas gerenciais e a ausência de planejamento são as mais citadas. Entre estas também está a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, pela limitação financeira.

Tabela 1 – Análise fatorial com cinco fatores

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) Fornece 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 expectativa 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

Considerando esse contexto específico neste tipo de empresa, a pesquisa empírica revelou que os trabalhadores que participaram do estudo percebem que, na pequena empresa familiar em que trabalham, não há investimento no trabalhador com vistas a ampliar suas competências. Constatou-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.

A prática de patrocínio do ensino formal não é comum nas pequenas empresas brasileiras, exceto quando se trata dos membros da família proprietária (LODI, 1998; GRZYBOVSKI, 2002). Tal prática ficou evidente nas empresas investigadas, pois quando o

trabalhador é da família, o investimento na sua formação é concedido. Por outro lado, alguns trabalhadores entendem que a empresa não deve preocupar-se com sua formação quando o mesmo não é membro da família proprietária. Afirmam que isso é “fora da realidade”.

Quanto à segurança no trabalho, 77,9% dos respondentes concordam totalmente que existe essa preocupação da empresa, sendo reconhecidos pelo trabalho 48,7% e 44,2% afirmaram que existe preocupação com bem estar e saúde o que representa falta de reconhecimento por parte dos empresários e falta de preocupação com saúde e bem estar dos trabalhadores. Os trabalhadores também afirmaram que suas reclamações são levadas em consideração (53,1%) e também concordaram que 51,3% promovem eventos sociais, o que representa falta de ouvir o trabalhador e de interagir com ele.

Tais constatações alinham-se ao que afirma Chanlat (1994) sobre a prática gerencial. Afirmar ele 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. Contudo, no entendimento de Horta et al (2012), existe uma relação entre políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, pois as referidas políticas e práticas impactam no bem-estar no trabalho e de que as relações entre práticas de gestão de pessoas e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias do que as empresas de serviços.

A respeito, 87,6% dos respondentes concordam que a empresa costuma lhe tratar com respeito e atenção, esse cuidado com o trato das empresas com as pessoas em geral foi sentido pela pesquisadora, mas também foi sentido o contrário, o mau atendimento com a pesquisadora, a desconfiança do trabalho realizado.

Referente ao plano de carreira, 42,5% dos trabalhadores responderam que discordam totalmente e chama a atenção que 27,4% concorda totalmente com a afirmativa, ou seja, pode se constatar durante os questionamentos com os trabalhadores que a empresas pesquisadas não tinham um plano formalizado, com cargos e salários, mas que existia o beneficiamento para algumas pessoas, de diferentes áreas, pois podia se perceber a diferença de respostas entre um trabalhador de um cargo inferior que trabalhava na produção, por exemplo, e um de cargo superior que trabalhava no escritório.

De acordo com os trabalhadores, 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. Trinta e quatro por cento 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 foram de 48,7%. Da mesma forma, a estratégia de divulgação das informações gerenciais é limitada aos membros da família, enquanto que 65,5% dos trabalhadores concordam totalmente que a empresa divulga informações importantes para o bom desempenho da função e realização do trabalho.

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

Ainda a respeito desta temática, cabe ressaltar que 47,8% dos respondentes afirmam que a empresa costuma conhecer a 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, os trabalhadores evidenciam que tem a liberdade da palavra, contudo ela é cerceada pelo reconhecimento de que há limites implícitos. Os respondentes evidenciaram que seus limites estão representados em pertencer ou não à família proprietária.

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. Afirmando Vieira et al. (2015), que os valores organizacionais geralmente se confundem com os valores da família proprietária e deste modo, pode-se notar maior influência de valores sociais na orientação estratégica da organização. Sendo assim, afirma Aktouf (1996), o movimento por maior humanidade na empresa é uma necessidade em qualquer tipo organizacional.

Dessa concepção de Aktouf (1996) emerge a noção de “gestão humana de pessoas”. Essa mesma concepção assegura às pessoas o direito à liberdade da palavra, à equidade, a maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. Esse conjunto de direitos é parte da política de gestão de pessoas (VERGARA, 2003).

5 CONCLUSÕES

O estudo das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares desvelou especificidades a este tipo organizacional, 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 membros da família proprietária estruturam as relações de trabalho, determinam o modo de pensar e de ver o mundo, bem como estabelecem os limites abstratos das ações do trabalhador, que percebe isso e traduz por meio da expressão “eu não sou da família”. Sendo assim, o pressuposto de que a política de gestão de pessoas neste extrato organizacional é definida pela e para a família proprietária, considerando seus costumes e tradições à margem das orientações estratégicas e das necessidades de mercado é confirmada.

A percepção dos trabalhadores dessas empresas quanto ao não investimento em capacitação profissional, pressupõe que cabe a cada trabalhador superar as dificuldades de suas vidas e realizar suas próprias conquistas. Em razão da informalidade presente nas relações de trabalho, os trabalhadores evidenciam que tem a liberdade da palavra, contudo ela é cerceada pelo reconhecimento de que há limites implícitos, os quais são representados por pertencer ou não à família proprietária.

A remuneração, os benefícios, as concessões e o reconhecimento pelo trabalho prestado não são para todos os trabalhadores. Alguns trabalhadores (“membros da família proprietária”) são privilegiados pelas decisões e recursos da empresa, constatação que permite afirmar que não há equidade nas relações de trabalho e pressupõe afirmar que a justiça social não ocorre.

Conclui-se que as políticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas familiares são a forma de tratamento que a organização confere aos seus trabalhadores e a outras pessoas que com ela se relaciona. A definição de política de gestão de pessoas neste extrato de empresas não segue as determinações do mercado e/ou da sociedade em geral, mas os valores pessoais dos proprietários, a concepção de justiça e de pessoa humana que o empresário e seu núcleo familiar cultivam. As práticas de gestão revelam padrões de comportamento e privilégios na definição das políticas pelo critério de pertencimento ou não à família proprietária.

Quanto à limitação do estudo, se evidencia que a amostra pesquisada das empresas familiares é considerada baixa, além disso não foram realizados testes estatísticos robustos. Por essa razão fica a sugestão para estudos futuros com amostra maior e o uso de estatísticas

mais robustas. Considera-se essa pesquisa um avanço no tema políticas de gestão de pessoas nas empresas familiares, que até o momento são poucas.

REFERÊNCIAS

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, 2009.

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.

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.

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.

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.; 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: 21 jul. 2016.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. 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.

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. Doi: /10.1590/S0101-31732009000200009.

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 nãofamiliares. **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>.

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. de. 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, 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.

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, maio./jun. 2011.