# Políticas de gestão de pessoas socialmente responsáveis: evidências em pequenas empresas familiares

Talita Bernardi Goettems\*
Denize Grzybovski\*\*

#### Resumo

O objetivo é compreender o processo de formação de políticas de gestão de pessoas (PGPs) em pequenas empresas familiares (PEFs) e descrever a forma de sua implementação. Tomam-se as PEFs como campo de investigação e as PGPs socialmente responsáveis como tema, sob o argumento de que, nesse tipo e porte de empesa, a estrutura organizacional fracamente articulada contribui para a formação de PGPs mais humanizadas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, orientada pela estratégia estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa. Os resultados revelam que as PEFs adotam políticas tradicionais de gestão de pessoas com "traços" de socialmente responsáveis na sua aplicação. Individualmente, cada PEF define PGPs específicas para os trabalhadores, mas são aplicadas de forma diferente quando as pessoas são membros da família proprietária.

Palavras-chave: Empresa familiar. Pequena empresa. Gestão de pessoas. Políticas socialmente responsáveis.

http://dx.doi.org/10.5335/rtee.v25i53.11673

Submissão: 27/09/2020. Aceite: 08/10/20.

Administradora. Especialista em Gestão de Pessoas. Mestre em Administração. Professora, consultora e assessora empresarial. Membro do grupo de pesquisa GMEORG. Temas de interesse: políticas de gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, gestão de pequenas empresas, empresa familiar, empreendedorismo e educação empreendedora. E-mail: 119478@upf.br

Administradora. Mestre em Dirección y Organización de Empresas (Universidad Museo Social Argentino/UMSA – 2000). Doutora em Administração (UFLA – 2007) com tese em empresa familiar. Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (Feac) na Universidade de Passo Fundo (UPF). Membro da Rede ORD (NISP/PPGA/ESAG/UFSC). Secretária Geral (Gestão 2014-2016 e 2016-2018) da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Anegepe). Líder do grupo de pesquisa GMEORG. Temas de interesse: empresa familiar, teorias organizacionais, aprendizagem organizacional, aprendizagem transgeracional, empreendedorismo transgeracional, gestão do conhecimento, ciclo de vida organizacional e capacidades dinâmicas, no nível individual. E-mail: gdenize@upf.br

# Introdução

A área de gestão de pessoas (GP) encontra-se em constante evolução teórica desde os primeiros estudos críticos sobre as práticas nas relações de trabalho, apresentadas por Hoxie (1916) no contexto do "movimento da administração científica". Naquela oportunidade foi relatado um problema social decorrente da ausência de políticas e práticas nas relações de trabalho que protegessem a vida e o bem-estar dos trabalhadores.

Por políticas de GP entende-se um conjunto de princípios que orientam a conduta das empresas no curso geral de suas práticas, as quais definem seu posicionamento, suas expectativas e seus valores no tratamento conferido às pessoas, a promoção do tratamento equitativo no trato das relações humanas em favor da consecução dos objetivos organizacionais (ARMSTRONG, 2012). As políticas de envolvimento, quando percebidas pelos trabalhadores como justas e coerentes para a equipe em sua totalidade, poderão propiciar trabalhadores com elevado nível de bem-estar, o que poderá reduzir a rotatividade de pessoal (OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020) e melhorar a produtividade.

A Administração é formada por um conjunto de práticas e de conceitos ligados à produção e à distribuição de bens e serviços existente em todas as sociedades, mas não tem as mesmas formas, como afirmam Chanlat e Dufour (1985). As práticas da Administração estão imbricadas nas esferas sociais, culturais, políticas e religiosas de cada povo, bem como na configuração e nas características de cada tipo organizacional. Assim, toma-se as pequenas empresas familiares como campo de investigação de políticas de GP consideradas socialmente responsáveis por Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) e por serem tradicionalmente atípicas ao funcionalismo estrutural, orientação paradigmática na qual a informalidade determina estruturas fracamente articuladas, na definição descrita por Weick (1976).

A expectativa é que esse olhar crítico sobre as políticas de GP represente uma corrente alternativa sobre o tratamento conferido às pessoas. A inspiração para tanto está em Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), que definem oito políticas de GP socialmente responsáveis. Dessas, foram selecionadas duas políticas para o estudo: (i) prevenção, saúde e segurança no trabalho; e (ii) comunicação, transparência e diálogo social. O objetivo do estudo é

compreender o processo de formação de políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares e descrever a forma de sua implementação.

Na esteira desse pensamento, em estudo anterior, Goettems, Grzybovski e Pereira (2019) constataram que pequenas empresas familiares definem suas políticas de GP para os membros da família, o que desencadeou interesse no presente estudo. Os referidos autores constataram ainda que as competências dos trabalhadores, as habilidades e as atitudes das pessoas que estabeleciam algum tipo de relação com a empresa eram ignoradas. Uma das explicações relatadas foi a crença dos gestores de que políticas de GP deveriam seguir os pressupostos paradigmáticos do funcionalismo estrutural, questões anteriormente criticadas por Chanlat (1994) e Aktouf (2004), entre outros teóricos críticos. Da mesma forma, questões de contexto imprimem às empresas a necessidade de reavaliar estratégias e práticas, mas especialmente sua responsabilidade com as pessoas por meio da adoção de práticas socialmente responsáveis, como sugerem Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2018).

Os resultados do estudo são apresentados a seguir, cujo conteúdo está organizado em 4 seções, além desta, que compõe os elementos introdutórios. A seção 2 contempla o referencial teórico. Na seção 3 são descritos os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa empírica. Na seção 4 são discutidos e analisados os resultados do estudo, aos quais seguem as conclusões.

# Referencial teórico

# Políticas de gestão de pessoas

As significativas transformações da área de GP desde a década de 1990 perpassam pelos questionamentos dos fundamentos teóricos clássicos (CHANLAT, 1994) e consolidados da *mainstream* pelas práticas das empresas no uso das pessoas como recursos (OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014) e impulsionam a área a um papel fundamental no alinhamento entre o capital humano e os objetivos organizacionais. Surge então uma nova percepção do fator humano como causador de mudanças, ressaltando a importância desse envolvimento na obtenção de resultados (SILVA *et al.*, 2014).

Nesse sentido, as políticas organizacionais são responsáveis pelo estabelecimento de princípios que orientam a conduta de uma empresa em suas práticas relacionadas às pessoas (ARMSTRONG, 2012). Especificamente, as políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores organizacionais no trato com as pessoas, contribuindo para que o tratamento seja equitativo (ARMSTRONG, 2012). Por ser tema correlato à dinâmica e à estrutura da sociedade, espera-se que as políticas de GP suportem as significativas transformações de cada época e também que representem a revisão de seus fundamentos teóricos e considerem novas variáveis (DEMO et al., 2011). Nesse contexto, as políticas de GP têm como expoentes, no contexto internacional, Singer e Ramsden (1972), Guest (1987), Legge (1995), Armstrong (2012), Brewster e Hegewisch (2017), Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017, 2018), e, no contexto nacional, Demo (2010), Lima e Barreto (2016), entre outros.

Na década 2010, Demo et al. (2011) repetem algumas políticas já consolidadas na área, como recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensas. De qualquer modo, elas contribuem para a emergência de nova concepção do trabalhador e do espaço de trabalho, incluindo questões relativas ao bem-estar.

Ainda na década de 2010, Armstrong (2012) afirma que todas as organizações possuem políticas de GP. Algumas, no entanto, existem implicitamente como uma filosofia de gestão e uma atitude para com os trabalhadores que é expressa na forma como as questões das pessoas são tratadas. As políticas específicas de GP são idade e emprego, AIDS, bullying, disciplina, e-mails e internet, desenvolvimento de trabalhadores, relações com trabalhadores, voz do trabalhador, emprego, igualdade de oportunidades, queixas, saúde e segurança, promoção, redundância, recompensa, assédio sexual, abuso de substâncias e equilíbrio trabalho-vida. As políticas e práticas de GP, na concepção de Lima e Barreto (2016), dizem respeito aos processos que envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. A perspectiva histórica das políticas de GP revela que o bem-estar dos trabalhadores passou a compor a agenda de pesquisa nos anos 2010 e também modificou as práticas, uma vez que as estratégias organizacionais consideram as questões de qualidade de vida nas condições de trabalho, aspectos apontados por Demo et al. (2011) e Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020).

Assim, considerando que as relações empregatícias e gerenciais se enquadravam no tema das relações de trabalho e a política de condições de trabalho poderia ser examinada à luz da saúde e segurança ocupacional, foram sugeridas, pelos teóricos Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), oito políticas de GP socialmente responsáveis que sustentam as práticas: (i) gestão das relações de trabalho; (ii) prevenção, saúde e segurança no trabalho; (iii) treinamento e desenvolvimento contínuo; (iv) diversidade e igualdade de oportunidades; (v) remuneração justa e benefícios sociais; (vi) comunicação, transparência e diálogo social; (vii) atração e retenção de trabalhadores; e (viii) equilíbrio trabalho-família.

Diferentemente, Brewster e Hegewisch (2017) propuseram um modelo europeu de GP que insere as estratégias da área na estratégia empresarial. No entendimento dos autores, as políticas de GP devem contemplar "práticas de trabalho flexíveis" e "comunicação e participação do trabalhador". Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017, p. 2) seguem a mesma proposta e a ampliam para incorporar a responsabilidade social corporativa na "gestão de recursos humanos", de forma que ela se configure em "políticas e práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis". Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) entendem que o equilíbrio na vida de cada trabalhador é condição necessária e um aspecto para motivar e reter os melhores profissionais nas organizações e propuseram um modelo conceitual de gestão de recursos humanos com responsabilidade social.

Em particular, as estratégias de responsabilidade social promovidas por Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) visam fornecer valor social, ético e ambiental a três grupos importantes: (i) as empresas, porque considerar a responsabilidade social é importante para sua competitividade, oferecendo importantes benefícios em gerenciamento de riscos, redução de custos, acesso a capital, relacionamento com clientes, gestão de recursos humanos e sua capacidade de inovar; (ii) a economia, tornando as empresas mais sustentáveis e inovadoras, o que contribui para uma economia mais sustentável; e (iii) a sociedade, promovendo um conjunto de valores sobre os quais um ambiente cooperativo mais coeso poderia ser construído.

Assim, há dois direcionadores significativos de ações socialmente responsáveis na GP: acesso a subsídios públicos e melhoria do ambiente de trabalho. As principais barreiras são os conflitos nas decisões com os conselhos e/ou equipes de gestão e a falta de aceitação dos trabalhadores (BARRENA-MARTÍNEZ;

LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2018). E, como indicam Lacombe e Chu (2008), fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração de políticas de GP, a exemplo dos fatores "acionistas, herança cultural, legislação", seja pela grande influência do dono/fundador (caso das pequenas empresas familiares), pela forte influência da legislação trabalhista ou saúde, segurança e legislação ambiental, o que varia muito de acordo com o setor de atuação da empresa.

# Políticas socialmente responsáveis

Demo (2010) aborda a política de GP como "condição de trabalho" e considera um conjunto de práticas que visam prover aos trabalhadores maior bem-estar (welfare) em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Armstrong (2012) considera o fornecimento de locais e sistemas de trabalho saudáveis e seguros. Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) modificam o termo da política para "prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável", pois consideram que a saúde e a segurança ocupacional no trabalho compõem uma preocupação crescente na área de GP. Os trabalhadores que realizam suas tarefas em condições seguras aumentam seu desempenho, facilitando a função gerencial de coordenação e o alcance das metas organizacionais. Na presente seção são apresentadas duas políticas que representam a responsabilidade social das empresas no contexto contemporâneo.

### Prevenção, saúde e segurança no trabalho

Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) propõem quatro práticas socialmente responsáveis para a nova concepção da política: (i) realização de ações e programas de capacitação voltados à melhoria da cultura de prevenção, saúde e segurança entre os trabalhadores; (ii) a atribuição de responsabilidades pelo monitoramento e controle dos trabalhadores, a fim de garantir a adequada divulgação de informações sobre prevenção, saúde e segurança no trabalho e acreditá-lo por meio de padrões e certificações; (iii) obter acreditação de normas específicas e saúde ocupacional em segurança (normas que podem facilitar o processo de alcançar um ambiente de trabalho seguro, responsável e incorporação de aspectos socialmente responsáveis para ir além dos aspectos legalmente

exigidos); e (iv) minimizar riscos como absenteísmo, dificuldades e doenças que possam afetar o bem-estar dos trabalhadores e de suas famílias.

#### Comunicação, transparência e diálogo social

O plano de comunicação ou voz do trabalhador (DEMO, 2010; ARMSTRONG, 2012) é um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam possibilitar que se conheça os trabalhadores e que se melhore a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização, bem como reconhecê-los melhor, incentivar sua participação na condução dos negócios e incrementar a comunicação organizacional (DEMO, 2010). A política de voz do trabalhador deve enunciar a crença da organização em dar aos trabalhadores a oportunidade de opinar em assuntos que os afetam. Nesse contexto, revela-se importante definir mecanismos para a voz dos trabalhadores, tais como consulta conjunta e esquemas de sugestões (ARMSTRONG, 2012).

A "comunicação, a transparência e o diálogo social", expressão mais atual abordada por Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), estabelecem as práticas: (i) comunicação formal e informal entre os trabalhadores, como reuniões de grupo, entrevistas pessoais, boletins informativos ou listas de discussão via e-mail; (ii) comunicação transparente com os trabalhadores, fornecendo informações relacionadas às ações e aos resultados da empresa em aspectos econômicos, sociais e ambientais; (iii) diálogo social facilitado entre os trabalhadores, criando um ambiente de mídia livre no qual eles podem se encontrar, confiar uns nos outros, compartilhar informações e consultar independentemente do seu status profissional na empresa; (iv) incentiva a participação e a troca de ideias entre os trabalhadores, tanto na horizontal quanto na vertical, usando ferramentas como círculos de qualidade, sistema de sugestões, discussões, etc.

Os gestores de GP sãos parceiros estratégicos na implementação de ações socialmente responsáveis, pois devem colaborar e convencer, por meio de estratégias de comunicação eficazes, o conselho de administração da empresa, que o investimento em políticas de GP socialmente responsáveis pode produzir melhores resultados no desempenho da empresa, principalmente por meio de benefícios sociais. A principal barreira é o conflito potencial com as decisões do conselho e/ou da equipe de administração da empresa, conforme afirmam Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2018).

Mediante isso, as duas políticas de GP selecionadas podem estar sendo concebidas com base numa visão clássica de estrutura organizacional, ignorando as possibilidades de flexibilidade e compartilhando de conhecimentos requeridos no contexto organizacional contemporâneo, bem como a visão de políticas e práticas que configuram uma GP socialmente responsável e integrada à dinâmica dos stakeholders, em especial os proprietários.

# Pequena empresa familiar

A literatura sobre empresas familiares tem compreendido a heterogeneidade e a necessidade de identificar os critérios adequados para classificá-las em tipologias, porém, sem uma definição para elas (HERNÁNDEZ-LINARESA; SARKARB; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2017). Nos estudos sobre empresas familiares, a tendência não é tratá-las como meros objetos de estudo, mas, sim, compreendê-las e investigá-las a partir do pressuposto de que a interação entre família e empresa é capaz de imprimir uma dinâmica diferenciada a esses empreendimentos (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Nesse sentido, Leone (2005) afirma que não é possível definir ou categorizar as pequenas empresas com apenas um único conceito, pois elas não têm o mesmo comportamento econômico e social, mesmo pertencendo a um único conjunto de dados. Quando estas são de pequeno porte e familiares, outras especificidades se somam, dentre as quais a dinâmica interna da família proprietária, responsável pela maior parte dos conflitos de interesse que dificultam a governança (DE MASSIS; KOTLAR, 2014; AIDAR, 2015; MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017).

O modelo tridimensional representa a inter-relação de duas organizações (empresa e família) e inclui a dimensão gestão, assim a dinâmica da empresa familiar não segue a lógica nem a velocidade de mudanças que ocorrem na família (GERSI-CK et al., 1997), de onde provém a maior parte dos conflitos e problemas relacionados à GP (MACHADO et al., 2013). As empresas familiares brasileiras possuem características associadas aos traços da cultura nacional (PECANHA; OLIVEIRA, 2015), tendo em vista que determinadas práticas reproduzem o "jeitinho brasileiro" (DA MATTA, 1986), das quais se destacam práticas de desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, personalismo e formalismo.

Por conseguinte, a expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, mas sempre o

conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na empresa. O fundador sempre está representado nos estágios seguintes da vida da empresa (LIMA; VIEIRA; HONÓRIO, 2015). Além do foco tradicional na socialização interna da família, o processo de socialização nas empresas familiares transgeracionais envolve três camadas concêntricas: (i) **interna** (transmitir conhecimento dentro da família); (ii) **interativa** (resolução de demandas de papéis concorrentes por meio de interações entre pares); e (iii) **experiencial** (interação com grupos de pares e quadros societários/econômicos maleáveis). Essas camadas se desdobram ao longo do tempo, cada uma com um conjunto distinto de dimensões, valores, desafios e processos (BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019).

Leone (2005) afirma que o conceito de empresa familiar pode ser orientado por três diferentes vertentes, as quais são:

- no nível da propriedade o controle da empresa é de uma família (que detém ou controla a maioria do capital);
- no nível da gestão os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família;
- no nível da sucessão a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

As especificidades da pequena empresa familiar influenciam as fases de desenvolvimento organizacional e demandam processo diferenciado de gestão dos recursos (KAMMERLANDER; BREUGST, 2019; ALVES; GAMA, 2020). Mediante isso, a pequena empresa familiar se difere de uma grande empresa, uma de suas características é a informalidade, o que contribuiu para a formulação de políticas de GP entre os membros da família, proprietários e trabalhadores tidos como da família.

# Procedimentos metodológicos

O estudo configura-se numa pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo, orientada pela estratégia estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa (YIN, 2016). A opção estratégica pelo estudo de caso foi considerada adequada por permitir profundidade analítica e perspectiva holística do mundo real (YIN, 2015) e a justificativa para os projetos de casos múltiplos deriva, diretamente, de seu entendimento das replicações literais ou teóricas.

Os casos foram selecionados no espaço de pesquisa (município de Tapejara, na mesorregião no Noroeste Rio-Grandense, no estado do Rio Grande do Sul) selecionado pela perspectiva do território (SANTOS, 1978) com vistas a considerar os elementos da cultura do lugar na gestão das empresas participantes do estudo. De acordo com os dados da Fiergs (2017), Tapejara representa a terceira maior concentração de empresas industriais do setor metalomecânico gaúcho, e desse universo foram selecionadas três pequenas empresas familiares para participarem do estudo, as quais são identificadas com os nomes fictícios Alfa (Caso 1), Beta (Caso 2) e Gama (Caso 3). O conjunto de empresas selecionadas para o estudo é heterogêneo em termos de tempo de existência (duas maduras; uma em estágio intermediário), cuja idade média é de 38 anos, geralmente marcado pelo contexto de transição geracional nas empresas familiares brasileiras. E, quanto ao número de trabalhadores, as referidas empresas possuem, em média, 21 trabalhadores não membros da família e, em média, 5 membros da família proprietária com diferentes papéis na família (progenitor, irmão/irmã, genro/nora, sobrinhos, primos, etc.).

Os sujeitos da pesquisa foram os sócios-proprietários, os gestores e membros da família proprietária e gerentes do setor produtivo e trabalhadores equiparados à família, que atuam nas empresas selecionadas, os quais foram entrevistados e observados, e os trabalhadores do setor produtivo, que foram observados no contexto da ação no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a triangulação de fontes – considerada necessária em estudos de caso – é uma estratégia de pesquisa válida para a obtenção de novas perspectivas de um mesmo fenômeno ou fato social investigado, no entendimento de Vergara (2005), da qual resultam novos entendimentos dos dados coletados.

Mediante isso, as fontes de evidências utilizadas foram: observação não participante (rotinas de trabalho e intervalos de trabalho); fotografias (artefatos visuais), análise textual (textos e documentos, relatório da folha de pagamento do mês, cronograma de atividades, folha dos aniversariantes, informações dispostas no mural, documentos orientativos de práticas); entrevistas gravadas; transcrição das entrevistas (para compreender como os participantes organizam suas falas em relação à historicidade da família a qual pertencem; genetograma simplificado da família proprietária (para identificar os movimentos dos seus membros na gestão da empresa) e anotações no diário de campo. Os conteúdos presentes nas mensagens transcritas foram tabulados manualmente de acordo com os procedimentos

recomendados por Bardin (2011) e Mozzato e Grzybovski (2011) para o método análise de conteúdo.

O estudo foi marcado, primeiramente, pela aproximação das pesquisadoras com o campo de estudo no espaço empírico e iniciou-se o processo de coleta dos dados, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos responsáveis das empresas. Uma das pesquisadoras se dirigiu às três empresas pesquisadas entre os meses de abril e outubro de 2018. Em razão da especificidade da pequena empresa brasileira (informalidade no registro dos fatos administrativos), a definição dos documentos investigados deu-se in loco, no momento da coleta dos dados. Os dados coletados em documentos e por meio das observações seguiu um roteiro semiestruturado, assim como as entrevistas, conforme orientam Godoi e Mattos (2006) e Minayo (2009). As entrevistas, nos três casos, duraram aproximadamente uma hora e foram transcritas em arquivos eletrônicos do Microsoft Word®, sendo arquivados em pastas separadas por nome das empresas participantes do estudo. Quanto ao processo de coleta dos dados, foram realizadas várias visitas para contemplar a complexidade e a particularidade das agendas dos gestores e trabalhadores. Foram realizadas cinco observações não participantes em cada uma das empresas pesquisadas nos turnos manhã e tarde, que compreenderam momentos de trabalho e intervalos.

Os documentos analisados (entrevistas e diário de campo) foram determinados a *priori*, assim as evidências foram trianguladas com o fim de validação interna, como recomenda Yin (2015). As técnicas de análise utilizadas na pesquisa foram: (i) análise categorial; (ii) análise da enunciação; e (iii) análise estrutural.

Na análise categorial, estruturou-se um quadro no qual foram colocadas as informações, o que permitiu a percepção de que muitas se repetiam de um caso para o outro. Na sequência, as evidências empíricas foram classificadas considerando a categoria e as subcategorias definidas *a priori*, como consta no Quadro 1.

Quadro 1 – Categoria e subcategorias utilizadas na análise categorial

| Categoria                      | Subcategoria 1                                | Subcategoria 2                              |
|--------------------------------|---|---|
| Políticas de gestão de pessoas | Prevenção, saúde e seguran-<br>ça no trabalho | Comunicação, transparência e diálogo social |

Fonte: elaboração das autoras.

Na análise da enunciação, foi utilizada a fala dos entrevistados para identificar os lapsos, as palavras utilizadas, as rupturas, entre outros sinais de evidência do processo de construção das políticas de gestão de pessoas. E, na análise estrutural (análise das relações por oposições), buscou-se compreender a realidade oculta das mensagens, como recomenda Bardin (2011), considerando: o significado, o substantivo; o significante, o adjetivo; o intermediário, a justificativa do significado e do significante.

# Análise e discussão dos resultados

A presente seção tem por objetivo apresentar os casos de forma sumarizada e, na sequência, analisar os dados empíricos à luz da teoria.

# Apresentação dos casos

Alfa é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1997 como empresa individual de propriedade de Genésio Alfa. Em termos tributários, em nível federal, a organização é caracterizada como microempresa. Hoje, ela é uma típica empresa familiar na qual convivem duas gerações (pai e filhos) e um agregado à família por casamento.

Nos níveis individual e coletivo, as condições de trabalho se revelam orientadas pelo modelo burocrático de gestão, com procedimentos administrativos formatados, mas com um agir autômato de todos os trabalhadores não membros da família proprietária, orientados por regras explícitas, em especial quanto aos horários de início e término de jornada de trabalho. Como exemplo, Luciahana descreve o processo de encerramento da jornada para os funcionários: "Aqui tem a sirene. Bate a sirene. Eles [os funcionários] vão para o vestuário, se trocam, pegam as [suas] coisas e saem".

Os gestores dessa empresa adotam práticas de GP que revelam preocupações com as condições de trabalho no espaço da produção industrial, seja cumprindo a determinação legal de disponibilização e orientação quanto ao uso de equipamentos de proteção individual (EPIs), seja instalando um sistema de ventilação que confere conforto ambiental a todos. Em diferentes espaços físicos no ambiente de trabalho, o trabalhador encontra orientações expostas nas paredes, nos murais e próximo aos locais que podem representar algum tipo de perigo à sua integridade física. Além disso, a comunicação organizacional acontece por meio de sugestões e

participação dos trabalhadores, dessa forma, a empresa trabalha com a prática de reconhecimento informal.

Beta é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1972 por Hermínio Paulino, falecido em 2017. Em termos tributários, em nível federal, essa organização é caracterizada como empresa de pequeno porte. Hoje, ela é uma típica empresa familiar na qual convivem duas gerações (filhos e netos) e um agregado à família por casamento, os quais, juntos, representam a família proprietária. A família Beta é de propriedade dos três filhos homens do fundador, configurando-se como uma empresa que está na segunda geração, mas com a presença de membros da terceira geração em cargos de gestão. Contudo, na sequência, a gestão de setores considerados estratégicos sofreu alteração em razão das condições de saúde dos sócios-proprietários Carlos Alberto e Paulo Roberto, no qual eles transferem seus poderes, por meio de procuração judicial, a dois dos seus filhos, para atuarem em seus nomes na gestão financeira e comercial, em que exercem o cargo de gerentes.

Nos níveis individual e coletivo, as condições de trabalho se revelam burocráticas, com procedimentos administrativos formatados, mas com um agir autômato de todos os trabalhadores não membros da família proprietária. As práticas destes são orientadas por regras explícitas, em especial no que refere aos horários de início e término de jornada de trabalho. Os gestores do Caso 2 adotam práticas de GP que revelam uma preocupação organizacional com as condições de trabalho no espaço da produção industrial, seja pelo cumprimento da determinação legal de disponibilização e orientação quanto ao uso de EPIs, seja a partir de um sistema de ventilação que confere conforto ambiental a todos.

Em seu relato, o gerente de produção (trabalhador equiparado à família) menciona a importância da adoção de medidas restritivas e condicionadas ao uso de EPIs aos empregados. Isso representa uma política de GP formulada com base numa visão clássica de estrutura organizacional, e assim explica: "Equipamento de proteção... O ano passado, não existia. O funcionário vai pra Justiça [do Trabalho]. Tira dinheiro da empresa. Hoje não têm... não têm como fugir disso!". Assim, as relações de trabalho são orientadas pela legislação trabalhista, que separam proprietários/herdeiros/membros da família proprietária de *trabalhadores* não familiares. Tal orientação se justifica com base no argumento legal que condiciona a empresa ao cumprimento da legislação trabalhista ("o funcionário vai pra justiça", afirma Renato).

Além disso, a comunicação organizacional acontece por meio de sugestões e participação dos trabalhadores. Há evidências da prática de reconhecimento informal de funcionários. De acordo com um dos filhos do fundador, "já aconteceu de remanejar uma pessoa de um setor pra outro, que se mostra-se mais competente". O gerente de produção (Renato) confirma: "A gente procura, sempre que o funcionário tem interesse, procura conversar com a gente, a gente procura sentá com o Ricardo, os gestores ali pra dá um incentivo".

Gama é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1971 como empresa individual de propriedade de Celso Gama. Em termos tributários, em nível federal, a organização é caracterizada como microempresa. Hoje, ela é uma típica empresa familiar na qual convivem duas gerações (pai e filho) e uma agregada à família pelo casamento, os quais, juntos, representam a família proprietária Gama.

Nos níveis individual e coletivo, a estrutura e a dinâmica interna se revelam estruturadas, com procedimentos administrativos formatados, mas com um agir autômato de todos os trabalhadores não membros da família proprietária. As regras implícitas são orientadoras do comportamento, mesmo que algumas regras sejam explícitas, tais como o sinal sonoro que indica o início/término da jornada de trabalho.

No conjunto, as práticas de GP revelam preocupação organizacional com as condições de trabalho no espaço da produção industrial, seja por meio do cumprimento da determinação legal de disponibilização e orientação quanto ao uso de EPIs, seja por intermédio de um sistema de ventilação que confere conforto ambiental a todos.

Em diferentes espaços físicos no ambiente de trabalho (paredes, murais), o trabalhador encontra orientações de segurança e de como se comportar, orientando e indicando locais de perigo e de proteção à sua integridade física. A comunicação organizacional acontece por meio de sugestões e participação dos trabalhadores, também considerada uma prática de reconhecimento informal, como descreve um dos sócios-proprietários:

São [ideais] FUNCIONAIS. Eu adoraria se fosse inovação, mas são funcionais; melhora o processo. [...]. Não é que vamo faze, mas têm liberdade de comenta e sugeri. Eu sinto que eles poderiam contribuir mais, como é que vou te dize, eles têm 50% de liberdade e 50% que as vezes seguram sabe? Poderiam contribuir mais. Olha, eu não sei se daqui a pouco eles terem dado sugestões e não ter sido aplicado, daqui a pouco o pessoal há não vou fala mais nada porque do ponto de vista dele aquilo poderia ser melhor, entendeu? Tem coisas

que você faz ou às vezes não faz [...], muitas vezes frescura do que vai funciona, às vezes pode se meu pensamento, da minha base de experiência que eu tive, entendeu? De repente um motivo pode ser daqui a pouco isso. Há tempos atrás, eu não sabia como dizer não eu dizia que não dava certo aí um tempo pra cá [...] e acha formas de explica porque aquilo não funcionaria, como são pessoas de anos que tão ouviram que não dava certo, aqui seja uma explicação. [...]. O reconhecimento é os parabéns foi uma excelente ideia, eu já fiz monetária quando o prazo de entrega era apertado se fizerem em tal prazo têm uma bonificação, uma meta.

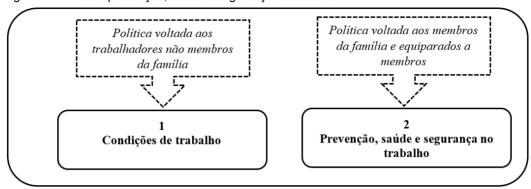
Na comunicação interna, o trabalhador é considerado "colaborador". Contudo, a fala do membro da família traz o mesmo trabalhador como um subordinado: "De uns dias pra cá, um pessoal que chega um pouco antes, chega, faz um mate aí na empresa [...]. Os cara já tão aí desde as 7h10min/7h15min sentados aí no pátio, com um matezinho e tal". Além disso, tal contexto de subordinação também é depreendido dos comunicados internos, que dão publicidade a determinações para que os trabalhadores, antes de se dirigirem ao escritório, verifiquem "se os calçados estão limpos" e para que antecipem o assunto na recepção.

# Subcategorias analíticas

# Prevenção, saúde e segurança no trabalho

As evidências sobre a política "prevenção, saúde e segurança no trabalho" nas pequenas empresas familiares indicam que essa política se desmembra em duas, sendo uma caracterizada pelas "condições de trabalho" e voltada aos trabalhadores que não são membros da família proprietária, e a outra, com os fundamentos teóricos da responsabilidade social elaborada pelos e para os membros da família proprietária, aos trabalhadores equiparados a membros da família, grupo no qual se inserem genros, parentes e trabalhadores tidos como "de confiança". A Figura 1 traz a representação gráfica das evidências obtidas e da diferenciação existente.

Figura 1 – Política "prevenção, saúde e segurança no trabalho"



Fonte: elaboração das autoras.

As pequenas empresas familiares adotam práticas que demonstram preocupação em oferecer aos trabalhadores não familiares as melhores "condições de trabalho" e seguindo rigorosamente as prescrições da legislação trabalhista brasileira, seja fornecendo, orientando e cobrando o uso dos EPIs (botinas, protetor de ouvido, máscara, óculos, roupas de trabalho), seja instalando sistemas de ventilação, iluminação e espaços de circulação que conferem conforto ambiental. Tal política de GP é considerada clássica e representa uma visão funcionalista da pessoa humana no ambiente de trabalho (CHANLAT, 1994). Não foram identificadas práticas alternativas ao modelo clássico, voltados aos trabalhadores em nenhuma das empresas investigadas.

Em busca de evidências de uma política de ambiente de trabalho seguro e responsável e práticas de incorporação de aspectos socialmente responsáveis, foi verificada, nas três empresas, a existência de certificação e/ou projeto de acreditação de normas específicas de saúde ocupacional em segurança, as quais, no entendimento de Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), representam ir além dos aspectos do ambiente de trabalho seguro legalmente exigidos.

As evidências empíricas conferem relevância às condições de trabalho, conforme Demo et al. (2011) e Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020), explicadas pelas regras e normas de trabalho implícitas nas práticas de permissão/restrição descritas pelos membros da família proprietária. As práticas de GP em pequenas empresas familiares são orientadas por políticas tradicionais denominadas condições de trabalho, conforme análise das relações por oposição apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Análise das relações por oposição nos três casos estudados

| Comportamento observado   | Significantes (substantivo) | Significado mediador<br>(explica/justifica) | Significado<br>(adjetivo)                        |
|---------------------------|-----------------------------|---|--|
| CASO 1<br>Toque da sirene | "Aqui tem a sirene"         | "vão para o vestuário"                      | "bate a sirene"                                  |
| CASO 2<br>Toque da sirene | "A gente tem o<br>sinal"    | "então é um intervalo do relógio"           | "são cinco minutos pra<br>gente batê o ponto"    |
| CASO 3<br>Toque da sirene | "Têm o sinal (O)"           | "pro pessoal efetuar as limpezas"           | "o sinal soa uns minutinhos<br>antes do horário" |

(O) representa a proposição em falta.

Fonte: elaboração das autoras.

Com base em Armstrong (2012), as organizações possuem políticas de GP, no entanto, elas são implícitas, como filosofia de gestão e atitude para com os trabalhadores. Assim, as pessoas são tratadas diferentemente quando se trata da família proprietária e equiparados à família, conforme estudo de Goettems, Grzybovski e Pereira (2019). Pecanha e Oliveira (2015) consideram que as empresas familiares brasileiras têm características associadas aos traços da cultura nacional, tendo em vista que determinadas práticas reproduzem o "jeitinho brasileiro" (DA MATTA, 1986), com práticas de desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, personalismo e formalismo.

No Caso 2, o gestor demonstra preocupação com a legislação trabalhista e evidencia uma visão funcionalista da política de GP associada ao uso dos recursos (equipamentos de proteção, indenizações trabalhistas, custos operacionais, recursos humanos). Motivo disso é as especificidades da pequena empresa familiar que influenciam as fases de desenvolvimento organizacional e demandam processo diferenciado de gestão dos recursos (KAMMERLANDER; BREUGST, 2019; ALVES; GAMA, 2020).

Todavia, essa percepção não está dissociada da visão humanizada do trabalhador cultuada pela família proprietária, que demonstra preocupação com o bem-estar do trabalhador. Conforme ilustra o Quadro 3, foi observada a relevância dada pelos membros da família proprietária às condições de trabalho em dois dos três casos estudados, estando os argumentos para tal baseados no cumprimento das obrigações legais do trabalho seguro.

Quadro 3 – Análise das relações por oposição observadas nos casos 1 e 2

| Comportamento observado   | Significantes<br>(substantivo)                       | Significado mediador (explica/justifica)          | Significado<br>(adjetivo)              |
|---|--|---|--|
| CASO 1<br>Alguns trabalhadores não<br>usam os EPIs  | "Máquina tá sem o cabo de pro-<br>teção"<br>Melhorar | "Providencia o cabo"                              | "É necessário pela<br>obrigação legal" |
| CASO 2<br>A maioria dos trabalhadores<br>usa os EPIs, os equiparados<br>a membros da família, não | 1-1  | "O funcionário vai pra<br>justiça [do trabalho]". | "Não têm como fugi<br>disso"           |

(O) representa a proposição em falta.

Fonte: elaboração das autoras.

Nesse sentido, nota-se um descompasso entre a política de GP e sua prática. Especificamente, as políticas se operacionalizam por meio das práticas que se relacionam com valores, expectativas e posicionamento estratégico, além de servirem como referência para decisões gerenciais no nível estratégico (ARMSTRONG, 2012). O posicionamento das empresas em relação ao uso de EPIs não é relevante, fazendo com que alguns não usem. Nos três casos, os membros da família e equiparados não utilizavam os equipamentos de segurança no momento de deslocamento ao setor produtivo. O Caso 3, em seu histórico empresarial, declara preocupação com a qualidade de vida de seus trabalhadores, pois busca conscientizá-los sobre a importância do uso de EPIs, porém, nos Casos 1 e 2, as pesquisadoras foram convidadas a utilizarem os equipamentos durante a observação, o que não ocorreu no Caso 3.

No Caso 2, a família passou por uma reestruturação, pois os netos assumiram a condição de substitutos de seus pais. O motivo de tal reestruturação se deu em razão de que os dois sócios da empresa passaram a enfrentar problemas de saúde. Tal contexto caracterizou e revelou uma preocupação da família com a saúde e com a qualidade de vida de seus familiares. A preocupação com a saúde da família é um dos motivos pelos quais a pequena empresa familiar adota políticas de GP humanizadas entre os membros da família. O modelo tridimensional representa a inter-relação de duas organizações (empresa e família) e inclui a dimensão gestão, assim a dinâmica da empresa familiar não segue a lógica nem a velocidade de mudanças que ocorrem na família (GERSICK et al., 1997), de onde provém a maior parte dos conflitos e problemas relacionados à GP (MACHADO et al., 2013). Outra condição de trabalho generalista, porém visível, é a preocupação com a ventilação

do ambiente de trabalho. Os setores produtivos das empresas pesquisadas são locais considerados quentes, pelo árduo trabalho com chapas de ferro. Nas três empresas, foi possível verificar ventiladores e um local com circulação do ar adequado, o que beneficia os trabalhadores.

Além disso, as empresas pesquisadas possuem uma boa iluminação, o que facilita a atividade dos trabalhadores. As condições de trabalho são um conjunto de práticas que visam prover aos trabalhadores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança (DEMO, 2010) e tecnologia, porém, foi possível constatar que essa política de GP tradicional "condição de trabalho" é destinada somente aos trabalhadores, e a prevenção, saúde e qualidade de vida no trabalho destina-se aos membros da família e equiparados, pois, conforme afirmam Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), os trabalhadores que realizam suas tarefas em condições seguras aumentam seu desempenho, facilitando a coordenação e o alcance das metas organizacionais, o que contribui para minimizar riscos com doenças que podem afetar o bem-estar dos trabalhadores e de sua família. O investimento em políticas de GP socialmente responsáveis pode produzir melhores resultados no desempenho da empresa, principalmente por meio de benefícios sociais, conforme afirmam Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2018).

### Comunicação, transparência e diálogo social

A comunicação, a transparência e o diálogo social, nos três casos estudados, não ocorrem da forma como Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) descrevem. As empresas seguem a perspectiva da tradicional voz do trabalhador (ARMSTRONG, 2012), e as empresas estudadas possuem um canal aberto para a comunicação, porém, há um limite explícito entre membros da família/equiparados e não membros da família. A voz do trabalhador é destinada aos membros da família/equiparados e superficialmente aos trabalhadores que não são da família.

A sócia-proprietária do Caso 1, quando questionada sobre o diálogo com os trabalhadores, mencionou que o trabalhador tem liberdade para sugerir algo para a empresa, pois a gestão oferece essa prerrogativa. Porém, constata-se a afirmação e a reafirmação sobre a "assistência técnica", indicando importância à atividade. Todavia, também utiliza a conjunção coordenativa "mas" para justificar um

comportamento pessoal que denota oposição ao que foi dito, ou seja, à situação real observada no cotidiano organizacional, evidenciando conflitos internos. Dessa forma, pode-se afirmar que os questionamentos aos trabalhadores não são realizados da maneira que a entrevistada descreve.

A política de "voz do trabalhador" enuncia a crença da organização em dar aos trabalhadores espaço para socialização de questões que os afetam, tais como consulta conjunta e esquemas de sugestões (ARMSTRONG, 2012). Nesse sentido, a referida política de GP tradicional "voz do trabalhador" e o conjunto de práticas que o formam, as sugestões, as melhorias, as mudanças, as ideias, nos três casos estudados, são realizadas pelos familiares/equiparados e superficialmente pelos trabalhadores. A preocupação com a liberdade de sugestões e melhorias está implícita entre os limites da família proprietária, assim como a troca de informações entre os setores, motivo pelo qual a pequena empresa familiar adota a referida política de GP tradicional entre os membros da família/equiparados/trabalhadores. Assim, quando essas empresas são de pequeno porte e familiares, outras especificidades se somam, dentre as quais a dinâmica interna da família proprietária, responsável pela maior parte dos conflitos de interesses que dificultam a governança (DE MAS-SIS; KOTLAR, 2014; AIDAR, 2015; MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017).

Os casos 1 e 2 são similares na questão de aplicação das ideias, sugestões e melhorias, pois deixam claro que há um limite explícito da família proprietária na aprovação dessas práticas. Tal cenário confirma o que Leone (2005) afirma no sentido de que o conceito de empresa familiar pode ser orientado por três diferentes vertentes, uma delas é no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família, e o gerenciamento recebe influência da família.

#### Conclusões

Com relação às políticas de GP adotadas pelas empresas estudadas, ficou evidenciado que elas possuem as políticas "prevenção, saúde e segurança no trabalho", apontadas por Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017, 2018), constituindo uma visão mais humanizada e socialmente responsável, destinada, nas pequenas empresas, aos familiares e aos membros da família e aos trabalhadores equiparados à família. A política "condição de trabalho", por sua vez, é caracterizada por uma visão tradicional voltadas aos trabalhadores. A política "voz do trabalhador" é destinada aos membros da família e equiparados à família,

porém, aos trabalhadores, ela tem caráter superficial, pois as regras são implícitas. A preocupação com a liberdade de sugestões e melhorias está implícita entre os limites da família proprietária, assim como a troca de informações entre os setores.

Mesmo adotando uma política tradicional de GP e outra categorizada como socialmente responsável, constatou-se que sua formulação tem como foco "as pessoas". As evidências empíricas revelam que, individualmente, cada empresa define políticas de GP específicas para os trabalhadores, mas elas são aplicadas de forma discriminada aos membros da família e aos funcionários equiparados a membros comparativamente aos funcionários em geral.

A contribuição teórica do estudo está no avanço das pesquisas sobre empresas familiares e de pequeno porte no contexto brasileiro, na medida em que a toma como uma forma especial de empresa, que enfrenta os mesmos desafios gerenciais que outras empresas, mas suas políticas de GP possuem características alinhadas ao constructo "jeitinho brasileiro". As políticas de GP são desenvolvidas a partir dos valores da família proprietária, mas uma mesma política é diferente para membros familiares e não familiares. Na gestão das pequenas empresas familiares, os gestores precisam considerar as especificidades da estrutura societária, os laços de parentesco entre gestores/proprietários e funcionários, as questões de contexto (local, regional, nacional) e de cultura da família proprietária que orientam a constituição das políticas de GP e suas práticas. Assim, na aplicação prática no delineamento das políticas de GP, na medida em que revela a existência de uma mesma política para dois grupos distintos, um deles formado por familiares e outro por não familiares.

Um caminho para a superação das políticas de GP tradicionais ainda encontradas em pequenas empresas familiares – "condição de trabalho e voz do trabalhador" – é os gestores reconhecerem os limites de sua aplicação no contexto contemporâneo. Os gestores dispõem de estratégias de comunicação eficazes para criar um ambiente de trabalho socialmente responsável, do qual decorrem melhorias nos resultados do desempenho organizacional.

Como principal limitação deste estudo, considera-se que foram trabalhadas apenas duas políticas de GP "prevenção, saúde e segurança no trabalho" e "comunicação, transparência e diálogo social". Para futuras pesquisas, sugere-se, então, a partir dessa mesma abordagem, ampliar o número de empresas em setores diferentes, para que se possa compreender, em outros contextos, novas políticas de GP confirmadas por Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017).

Por fim, considera-se que os resultados ora encontrados representam um avanço na compreensão das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares pela perspectiva teórica das políticas de GP socialmente responsáveis no contexto brasileiro, abrindo espaço para que outras pesquisas empíricas sejam desenvolvidas em diferentes países latino-americanos.

# Socially responsible people management policies: evidence in small family businesses

#### **Abstract**

The objective is to understand the process of formation of people management policies (PGP) in small family businesses (PEF) and describe the form of their implementation. PEFs are taken as a field of investigation and socially responsible PGP as a theme, under the argument that in this type and size of companies, the weakly articulated organizational structure contributes to the formation of more humanized PGP. This is a descriptive research, guided by the strategy of multiple case studies, with a qualitative approach. The results reveal that the PEFs adopt traditional policies of people management with "traits" of socially responsible in their application. Individually, each PEF defines specific PGP for workers, but they are applied differently when people are members of the owning family.

Keywords: Family business. Small business. People management. Socially responsible policies.

# Políticas de gestión de personas socialmente responsables: evidencia en las pequeñas empresas familiares

#### Resumen

El objetivo es comprender el proceso de formación de las políticas de gestión de personas (PGP) en las pequeñas empresas familiares (PEF) y describir la forma de su implementación. Las PEF se toman como campo de investigación y PGP socialmente responsables como tema, bajo el argumento de que en este tipo y tamaño de empresas, la estructura organizacional débilmente articulada contribuye a la formación de PGP más humanizados. Se trata de una investigación descriptiva, guiada por la estrategia de múltiples estudios de caso, con un enfoque cualitativo. Los resultados revelan que las HAP adoptan políticas tradicionales de gestión de personas con "rasgos" de responsabilidad social en su aplicación. Individualmente, cada PEF define PGP específico para los trabajadores, pero se aplican de manera diferente cuando las personas son miembros de la familia propietaria.

 $Palabras\ clave$ : Empresa familiar. Pequeños negocios. Gestión de personas. Políticas socialmente responsables.

#### Referências

AIDAR, M. M. Governança na empresa familiar. Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 6, p. 727-727, 2015.

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 22, n. 1, p. 163-182, 2020.

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

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12. ed. London: Kogan Page, 2012.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARRENA-MARTÍNEZ, J.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, p. 1-37, May 2017.

BARRENA-MARTÍNEZ, J.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability*, v. 10, p. 1-14, May 2018.

BIKA, Z.; ROSA, P.; KARAKAS, F. Multilayered sociatization processes in transgenerational familu firms. *Family Business Review*, v. 32, n. 3, p. 233-258, 2019.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. Policy and practice in european human resource management: the price waterhouse cranfield survey. London: Routledge, 2017.

CHANLAT, A.; DUFOUR M. (ed.). La rupture entre les enterprises et les hommes. Québec: Québec/Amérique, 1985.

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.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014.

DA MATTA, R. O que faz o brasil, Brasil? Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

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.

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

FIERGS. Balanço 2017 e perspectivas 2018 da economia. Porto Alegre: Unidade de Estudos Econômicos/Sistema Fiergs, 2017.

- GERSICK, K. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L.C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; DA SILVA, A. B. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*: paradigmas, estratégias e métodos. 2. tir. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10.
- GOETTEMS, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um olhar sociológico na perspectiva dos trabalhadores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 3 p. 77-98, 2019.
- GUEST, D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- HERNÁNDEZ-LINARES, R.; SARKAR, S.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C. How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, v. 7, v. 1-2, p. 1-13, dez. 2017.
- HOXIE, R. F. Scientific management and labor. New York: D. Appleton and Company, 1916.
- KAMMERLANDER, N.; BREUGST, N. Construals matter: paiting the big pictures or drawing the brushstrokes of the family firm. *Family Business Review*, v. 32, n.3, p. 222-232, 2019.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.
- LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.
- LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas. 2005.
- 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, M. B. C. L.; VIEIRA, A.; HONÓRIO, L. C. A construção da imagem do fundador como mito na empresa familiar: padrões comportamentais e relacionais. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 3, p. 326-345, 2015.
- 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.
- MINAYO, M. C. (org.). *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- 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.

OLIVEIRA, A.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confianca e políticas de gestão de pessoas. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.

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.

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

SILVA, G. A. S.; RAMOS, C. O.; BONANZA, V.; SILVA, L.; SILVA, M. B.; CAMARGO, L. C. C. Como se caracteriza a relação entre a gestão de pessoas no CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e as políticas e estratégias da organização. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 5, n. 1, p. 743-765, jan./jun. 2014.

SINGER, E. J.; RAMSDEN, J. *Human resources*: obtaining results from people at work. London/New York: McGraw-Hill, 1972.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

WEICK, K. E. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Revista Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.