

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES
TALITA BERNARDI GOETTEMS

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTITUIÇÃO
DE COMUNIDADES DE PRÁTICA PELA PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM
SITUADA: evidências empíricas dos gestores de pequenas empresas familiares
brasileiras**

PASSO FUNDO – RS

2019

TALITA BERNARDI GOETTEMS

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTITUIÇÃO
DE COMUNIDADES DE PRÁTICA PELA PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM
SITUADA: evidências empíricas dos gestores de pequenas empresas familiares
brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

PASSO FUNDO – RS

2019

G599i Goettems, Talita Bernardi

Influência das políticas de gestão de pessoas na constituição de comunidades de prática pela perspectiva da aprendizagem situada: evidências empíricas dos gestores de pequenas empresas familiares brasileiras / Talita Bernardi Goettems. – 2019.

132 f.: il. color. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Denize Grzybovski.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2019.

1. Aprendizagem situada. 2. Gestão de pessoas. 3. Comunidades de prática. 4. Gestão do conhecimento. 5. Empresa familiar. I. Grzybovski, Denize, orientadora. II. Título.

CDU: 658.3

TALITA BERNARDI GOETTEMS

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTITUIÇÃO
DE COMUNIDADES DE PRÁTICA PELA PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM
SITUADA: evidências empíricas dos gestores de pequenas empresas familiares
brasileiras**

Dissertação de Mestrado aprovada em 8 de março de 2019, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelas professoras:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato
UPF – Examinadora Interna

Profa. Dra. Lisiane Quadrado Closs
UFRGS – Examinadora Externa

PASSO FUNDO – RS

2019

*Ter sucesso numa empresa familiar
não é uma questão de quanto dinheiro obtemos,
quem são nossos pais ou o que fazemos.
É essencial, em vez disso, estudarmos os
espelhos familiares e utilizarmos os reflexos
como forma de ajudar os membros da empresa
familiar a alcançar proezas duráveis que
contribuam para a beleza desta obra-prima
que é a família.*

*Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy
("A empresa familiar no divã", p. 282)*

A Deus,
que sempre ilumina meus passos e em quem
sempre busco a paz para seguir em frente.

Para meus pais, Valdemir e Alaides.
Seu amor, dedicação e apoio incondicional a
tudo que faço permitiram me tornar a pessoa
que sou.

Para o meu amor, Silmar Goettems.
Sua companhia na caminhada da vida e de
profissão me fortalece a cada dia.

DEDICO

À amiga e professora Denize Grzybovski,
por ser responsável pelo meu desenvolvimento
pessoal e intelectual na carreira docente e de
pesquisadora, e por nunca ter desistido de mim.
Você me ensinou a acreditar em uma visão de
educação e academia diferentes.
Por isso, meu carinho, respeito e admiração.

OFEREÇO

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é a concretização de um sonho. Quero aqui expressar meus agradecimentos, meu carinho e meu reconhecimento a todas as pessoas que contribuíram para que esse sonho se tornasse uma realidade.

Ao meu marido, Silmar Goettems, companheiro de todas as horas e meu maior incentivador, agradeço pelo carinho e compreensão demonstrados ao longo do período de realização do curso de mestrado.

À professora e doutora Denize Grzybovski, minha orientadora, pelos muitos conselhos, pelo estímulo e companheirismo demonstrados nas participações em eventos científicos, indicações de artigos e de relatórios/pesquisas para minha leitura. Pela disponibilidade de tempo, dedicação e demonstração de capacidade de superação de frustrações. Pelo interesse no meu tema de pesquisa e pela sua paciência durante todo o processo de elaboração desta dissertação. Tudo isso me fez evoluir como aluna, pesquisadora e profissional, contribuindo sobremaneira para que eu pudesse apresentar um texto cada vez melhor, mas com a certeza de que ele, ao final, ainda é um texto inacabado, pois não existe perfeição nem verdade científica quando se faz pesquisa qualitativa. Professora Denize, seu desprendimento em querer compartilhar seu conhecimento foi fundamental e essencial para a conclusão deste trabalho.

À professora e doutora Anelise Rebelato Mozzato, pelos conselhos e pelas valiosas recomendações na banca de qualificação do projeto de dissertação. Também, pelo companheirismo e pela amizade nos eventos científicos e durante o cotidiano no PPGAdm/Feac/UPF.

Sou muito grata aos meus pais, Valdemir Bernardi e Alaides Marcon Bernardi, pelo exemplo que sempre me deram, pelo amor, carinho, dedicação e pela forma como transmitiram seus valores. Pelo apoio incondicional e financeiro em minha formação educacional e por sempre acreditarem na minha capacidade de superar desafios, comemorando comigo cada conquista.

Às minhas irmãs, Taisa Negri e Taiane Bernardi, pela cumplicidade, parceria e auxílio em diversos momentos de minha vida.

À minha sobrinha Júlia, cuja inocência e forma de ver o meu/seu/nosso mundo me permite “ver” a alegria de ser criança e a beleza da vida.

Aos amigos e familiares, que estiveram presentes de alguma forma em minha vida durante o período de realização do curso de mestrado, me apoiando, torcendo e compreendendo meus momentos de ausência. Em especial à Virgínia Feix, amiga e madrinha, pelos conselhos, companheirismo e pelo seu desprendimento em querer compartilhar seu conhecimento e experiência profissional, elementos que se revelaram fundamentais para que eu desse início e sequência à carreira acadêmica.

Às amigadas que conquistei durante o mestrado, na pessoa das amigas Sandra Mara Berti e Nadiesca Manica dos Santos. Seu companheirismo e parceria foram de extrema importância para que chegássemos juntas até aqui, mesmo quando achávamos que tudo estava perdido.

Aos colegas do mestrado, agradeço pelos momentos de convívio, que foram importantes para compartilhar experiências e possibilitar a vivência das diferenças, respeitando-as e compreendendo as limitações de nós, humanos.

Aos empresários e membros das famílias proprietárias, que dedicaram parte do seu escasso tempo para, gentilmente, me conceder as entrevistas, sem as quais a realização deste trabalho não seria possível.

Agradeço, por fim, a CAPES pelo auxílio financeiro, durante a realização do mestrado.

RESUMO

O tema central desta dissertação é o processo de aprendizagem na gestão das pequenas empresas familiares para a constituição de comunidades de prática, permeado pelo debate sobre a influência de duas políticas de gestão de pessoas (“prevenção, saúde e segurança no trabalho”; “comunicação, transparência e diálogo”). O objetivo foi compreender as possíveis influências das políticas de gestão de pessoas na constituição das comunidades de prática em pequenas empresas familiares gerenciadas por membros da família proprietária, localizadas na região Norte do estado do Rio Grande do Sul. O pressuposto teórico é de que as políticas de GP são formuladas informalmente em pequenas empresas familiares e que isso é fator contributivo para o processo de aprendizagem e para a constituição de comunidades de prática. A aprendizagem situada é uma perspectiva teórica da aprendizagem organizacional, na qual o aprendizado é decorrente da situação, que sofre influências do contexto e da cultura no qual ocorre ou se situa, bem como do momento de interação social entre os aprendizes. Argumenta-se que as pequenas empresas familiares são tomadas como desencadeadoras de comunidades de prática, pelas especificidades relativas à forma como elaboram e implementam duas de suas políticas de gestão de pessoas. Por políticas de gestão de pessoas, entende-se como um conjunto de princípios que orientam a conduta dos membros da família proprietária e dos demais trabalhadores no curso geral de suas práticas. As referidas políticas definem posicionamento, expectativas e valores da organização no tratamento conferido às pessoas. Argumenta-se ainda que há prevalência de políticas de gestão de pessoas elaboradas pela perspectiva da estratégia sobre o recurso humano, o que representa um desafio teórico no que refere à perspectiva teórica da aprendizagem situada e à configuração de um caminho para estudar as políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares no contexto sociocultural brasileiro. Configura-se numa pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo, orientada pela estratégia estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, cuja cientificidade se comprova teoricamente. O método utilizado foi a análise de conteúdo e as técnicas foram a análise categorial, a análise estrutural e a análise da enunciação. A perspectiva de análise é interpretativista e se dá sob os fundamentos teóricos da aprendizagem situada, da gestão de pessoas, da gestão de pequenas empresas e das especificidades da empresa familiar. Este estudo resultou na constatação de que, nas pequenas empresas familiares brasileiras, a interação dos membros de duas ou mais gerações da família proprietária, de parentes e de trabalhadores equiparados a membros da família proprietária desencadeia a constituição de um tipo de comunidades de prática que é “da família proprietária”. As políticas de gestão de pessoas são diferentes para aqueles que são membros da família proprietária comparativamente aos não membros da família proprietária. As evidências foram obtidas por meio da análise das diferentes fases de desenvolvimento das pequenas empresas familiares, numa perspectiva histórico-temporal e em consonância com a dinâmica da família proprietária, e da identificação dos elementos formadores das políticas de gestão de pessoas e do processo de aprendizagem que desencadeiam as comunidades de prática. Conclui-se que as políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares influenciam a constituição de comunidades de prática entre os membros da família proprietária, não sendo identificadas comunidades de prática constituídas exclusivamente entre os não membros.

Palavras-chaves: Aprendizagem situada. Políticas de gestão de pessoas. Comunidades de prática. Gestão de pequenas empresas. Empresa familiar.

ABSTRACT

The theme of this dissertation is the learning process in the management of small family businesses for the constitution of communities of practice, permeated by the debate on the influence of two different people management policies (“prevention, health and labor safety”; “communication, transparency and dialogue”). The aim was to understand the possible influences of people management policies in the constitution of the communities of practice in small family businesses, located in the Northern region of Rio Grande do Sul state, managed by the owner family members. The theoretical assumption is that people management policies are formulated informally in small family businesses and that this is a contributing factor for the learning process and for the constitution of communities of practice. The located learning is a theoretical perspective of the organizational learning in which learning happens due to the situation, that undergoes context and cultural influences in which it occurs or is located, as well as the social interaction moment amongst the learners. It is argued that small family businesses trigger off the communities of practice because of the specificities of how they design and implement two of their people management policies. These policies are understood as a set of principles that guide the conduct of the members of the owner family and other workers in the general course of their practices. Such policies define the organization's positioning, expectations and values in the treatment given to people. It is also argued that there is a prevalence of people management policies developed from the strategical perspective on human resources, which represents a theoretical challenge regarding the theoretical perspective of located learning and the configuration of a way to study policies of people management in small family businesses in the Brazilian sociocultural content. This is an applied social research developed in the descriptive level, oriented by the multiple case study strategy, with a qualitative approach, whose scientificity is proven theoretically. The method used was the content analysis and the techniques applied were the categorical analysis, the structural analysis and the enunciation analysis. The perspective of the analysis is interpretative and takes place under the theoretical foundations of located learning, of people management, small businesses management and the specificities of a family business. This study resulted in the finding that, in Brazilian small family businesses, the member's interaction of two or more generations of the owner family, of relatives and of workers assimilated to members of the owner family triggers the formation of a type of communities of practice that belong to the “owner family”. People management policies are different for those who aren't members of the homeowner family when compared to the non-family members. Evidence was obtained by analyzing the different stages of development of small family businesses, in a historical-temporal perspective and in harmony with the dynamics of the owner family and the identification of elements that form the people management policies and the learning process which triggers communities of practice. It is concluded that people management policies in small family businesses influence the constitution of communities of practice among the members of the owner family, and communities of practice constituted only by non-family members were not identified.

Keywords: Located learning. People management policies. Communities of practice. Small business management. Family business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da perspectiva da aprendizagem situada nos estudos organizacionais ...	31
Figura 2 – Evolução conceitual da aprendizagem situada.....	33
Figura 3 – Variedades de formas de comunidades de prática	37
Figura 4 - Modelo conceitual de gestão de recursos humanos com responsabilidade social...	43
Figura 5 – Modelo teórico da pesquisa.....	50
Figura 6 – Genetograma simplificado da Família Alfa	62
Figura 7 – Dinâmica empresarial da família Alfa	64
Figura 8 – Mudança na visão estratégica com ingresso de familiares no Caso 1.....	66
Figura 9 – Valores organizacionais orientadores do comportamento do Caso 1	67
Figura 10 – Comunicação visual exposta no Caso 1	68
Figura 11 – Espaços de interação social do Caso 1	70
Figura 12 – Genetograma simplificado da família Beta.....	72
Figura 13 – Configuração intergeracional na gestão da empresa familiar Beta.....	73
Figura 14 – Membros da família proprietária atuantes na empresa	74
Figura 15 – Eventos que marcaram os estágios de desenvolvimento da empresa Beta	76
Figura 16 – Fases de desenvolvimento da empresa familiar Beta– Fases de desenvolvimento da empresa familiar Beta	78
Figura 17 – Imagem organizacional de início e momento atual.....	79
Figura 18 – Valores organizacionais orientadores do comportamento do Caso 2	79
Figura 19 – Divulgação de uma vaga de emprego	80
Figura 20 – Comunicados de segurança no trabalho.....	82
Figura 21 – Espaços de interação social do Caso 2.....	84
Figura 22 – Genetograma simplificado da família Gama.....	86
Figura 23 – Eventos que marcaram as fases da empresa Gama	88
Figura 24 – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar Gama.....	89
Figura 25 – Valores organizacionais orientadores do comportamento na empresa Gama.....	89
Figura 26 – Comunicações visuais em murais	91
Figura 27 – Comunicados indicando elementos da hierarquia e subordinação.....	92
Figura 28 – Espaços de interação social na empresa Gama	93
Figura 29 – Política prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável	95
Figura 30 – Evidências que marcam o processo de aprendizagem na Metalúrgica Alfa	102

Figura 31 – Proposição de modelo teórico para estudo das comunidades de prática em pequenas empresas familiares brasileiras	110
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação das empresas participantes do estudo	56
Tabela 2 – Relação de sujeitos entrevistados	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas adotadas na literatura da AO	29
Quadro 2 – Perspectiva histórica da aprendizagem situada	35
Quadro 3 – Benefícios gerados pelas comunidades de prática, por níveis.....	38
Quadro 4 – Políticas de gestão de pessoas na perspectiva histórica.....	42
Quadro 5 – Categorias e subcategorias analíticas	60
Quadro 6 – Papéis dos membros da família Alfa	65
Quadro 7 – Papéis dos membros da família Beta.....	77
Quadro 8 – Papéis dos membros da família Gama.....	88
Quadro 9 – Análise das relações por oposição	96
Quadro 10 – Análise das relações por oposição observadas nos casos 1 e 2	97
Quadro 11 – Análise das relações por oposição observadas nos casos 2 e 3	98
Quadro 12 – Análise das relações por oposição “voz do trabalhador”	100
Quadro 13 – Análise das relações por oposição dos “benefícios gerados pelas CoPs”	103
Quadro 14 – Descrição dos elementos observados nos três casos estudados.....	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

CEMPRE – Cadastro Central de Empresas

CoPs – Comunidades de Prática

EPPs – Empresas de Pequeno Porte

FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

GEMEORG – Grupo Multidisciplinar de Estudos Organizacionais

GP – Gestão de Pessoas

ICEI-RS – Índice de Confiança do Empresário Industrial

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
2. PROBLEMÁTICA NA GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.....	23
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
3.1 Perspectiva teórica da aprendizagem situada	29
3.2 Comunidades de prática	35
3.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas	39
3.4 Noção de pequena empresa familiar.....	46
3.5 Modelo teórico da pesquisa	49
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1 Classificação e delineamento da pesquisa.....	51
4.2 Espaço da pesquisa	55
4.3 Participantes da pesquisa	56
4.4 Coleta de dados.....	57
4.5 Análise dos dados	59
5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	61
5.1 Caso 1	61
5.2 Caso 2	71
5.3 Caso 3	85
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	94
6.1 Processo de formação de políticas de gestão de pessoas.....	94
6.1.1 Prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável.....	94
6.1.2 Comunicação, transparência e diálogo social.....	98
6.2 Processo de constituição de comunidades de prática	100
6.3 Influência das políticas de gestão de pessoas na constituição de comunidades de prática em pequenas empresas familiares.....	104
7. CONCLUSÕES	107
REFERÊNCIAS	112

1. INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação é o processo de aprendizagem na gestão das pequenas empresas familiares, que pode desencadear as comunidades de prática (CoPs), levando em conta a discussão sobre a influência de duas políticas de gestão de pessoas (GP) – “prevenção, saúde, segurança no trabalho” e “comunicação, transparência e diálogo” – pela lente da perspectiva da aprendizagem situada.

A aprendizagem situada é uma perspectiva teórica, desenvolvida a partir da aprendizagem organizacional (AO). De acordo com essa teoria, o aprendizado sempre ocorre em determinada situação, sofrendo influências do contexto e da cultura na qual ocorre ou se situa, momento de interação social entre os aprendizes (LAVE, WENGER, 1991). Para Lave e Wenger (1991), as CoPs estão, cada vez mais, difundindo-se, porque proveem suporte ao aprendizado colaborativo e compartilhado. É nelas que cada um de seus membros encontra espaço para expressar seus anseios, ideias e contribuições para a preocupação coletiva que move a comunidade. O enfoque proposto em conjunto com a gestão das pequenas empresas familiares pode desencadear as CoPs, pois esse tipo organizacional tem características específicas (PECANHA; OLIVEIRA, 2015) que contribuem para o processo de aprendizagem. Além disso a escolha das pequenas empresas familiares como espaço de pesquisa decorre também da sua importância econômica e social na geração de empregos e renda.

Por outro lado, a área de gestão de pessoas encontra-se em constante evolução teórica desde os primeiros estudos críticos sobre as práticas nas relações de trabalho descritas por Hoxie (1916) no contexto do “movimento da administração científica”, um problema social identificado nas políticas e práticas do trabalho, pela ausência de proteção e qualidade de vida dos trabalhadores. As políticas de gestão de pessoas são compreendidas como 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, além de promover tratamento equitativo no trato das relações humanas em favor da consecução dos objetivos organizacionais (ARMSTRONG, 2012).

A GP é uma das áreas funcionais da Administração que se desenvolveu orientada pela visão objetivista do mundo, impressa no paradigma funcionalista instrumental e não orientada pela visão subjetivista. Tal pensamento não sofreu críticas até a década de 1970 (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013), mesmo diante dos apelos formulados por Chanlat (1996) no movimento em favor do humanismo radical iniciado na década de 1960. Apesar de se referir às

peçoas e aos problemas a elas associados no mundo do trabalho, com base nos fundamentos teóricos da Psicologia Industrial e da Sociologia das Organizações. Nesse cenário, é possível constatar que, nas pesquisas sobre as políticas de GP, não prepondera o olhar estratégico sobre as peçoas, representando um desafio a ser superado ao abordar o tema na perspectiva da aprendizagem situada. Se observa que a corrente alternativa sobre o tratamento conferido às peçoas nos estudos de Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) pode representar um caminho para estudar as políticas de GP na gestão das pequenas empresas familiares no contexto sociocultural da realidade brasileira. Para tanto, um segundo desafio é pensar que as políticas de GP são formuladas informalmente em estruturas fracamente articuladas (WEICK, 1976), como são descritas as pequenas empresas familiares brasileiras.

Ao contrário do que pressupõe a *mainstream*, as estruturas fracamente articuladas descritas por Weick (1976) representam uma oportunidade para geração de conhecimento e um fator contributivo para a constituição de CoPs. Com vistas a avançar nos estudos em direção ao campo de estudos da capacidade absorptiva das pequenas empresas familiares brasileiras, é preciso, *a priori*, investigar de que modo as políticas de gestão de peçoas influenciam, limitando ou não, a constituição de comunidades de prática, com o cuidado metodológico para não tomá-las como tipos organizacionais descontextualizados, pois é a dinâmica social que explica a família e a gestão nas pequenas empresas familiares brasileiras.

A discussão sobre o processo de constituição das comunidades de prática torna-se oportuna, uma vez que sua existência pode ser influenciada por duas políticas de gestão de peçoas referentes à construção coletiva de conhecimentos.¹ São elas: (i) prevenção, saúde segurança no trabalho e (ii) comunicação, transparência e diálogo. Assim, foi definido o **objetivo geral** do estudo, que foi compreender as possíveis influências das políticas de gestão de peçoas na constituição das comunidades de prática nas pequenas empresas familiares. Para tanto, foi necessário investigar o processo de formação das referidas políticas, considerando as especificidades do porte das empresas, e descrever a forma como foram implementadas. Em ato contínuo, iniciou-se a investigação da existência de comunidade de prática e o processo de sua constituição.

O estudo se justifica na linha de pesquisa “Comportamento, aprendizagem e GP”, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na Universidade de Passo Fundo, em razão do escopo que contempla pesquisas na área de GP no âmbito estratégico das organizações, sobretudo concernentes a políticas e práticas. Também se encontra alinhado aos propósitos do

¹ Tal acepção é defendida por Wenger (2010) e em diferentes publicações realizadas desde 1990, responsável por cunhar o conceito de CoPs, como, também, considerada a principal teórica desse campo de estudos.

Grupo Multidisciplinar de Estudos Organizacionais (GMEORG), o qual tem empresas familiares e gestão de pequenas empresas como campos temáticos com vistas à compreensão das especificidades de contexto (brasileiro) e proposição de modelos que contribuam para o crescimento e/ou desenvolvimento de pequenas empresas familiares brasileiras. Na esteira desse pensamento, em estudo anterior, Goettems, Grzybovski e Pereira (2017) constataram que pequenas empresas familiares em Tapejara no Rio Grande do Sul definem suas políticas de GP para os membros da família, resultado que desencadeou interesse adicional sobre a temática, contudo, pelo viés da teoria da aprendizagem situada.

O estudo é parte integrante de um projeto maior e seus resultados serão tomados como base para refletir sobre a articulação teórica das políticas de GP com as condições estruturais para criação, armazenagem e gestão do conhecimento em pequenas empresas familiares brasileiras. Ao considerar o conhecimento fator de produção para as empresas gerarem inovação continuamente, também é preciso considerar os processos de formação das políticas de GP e de CoPs. Ambas são tomadas como práticas de geração e de gestão do conhecimento organizacional num contexto de informalidade característica de pequenas empresas brasileiras.

Outra justificativa reside no fato de a origem dos estudos da área de GP 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 GP deveria seguir a perspectiva paradigmática do funcionalismo estrutural (CHANLAT, 1994; AKTOUF, 2004).

Ainda, o estudo se justifica pela perspectiva teórica de território. Considera-se Tapejara um território (SANTOS, 1978), espaço da realização da pesquisa, por ser considerado um local onde ocorrem trocas econômicas e sociais e constituído por atores que (des)constroem relações de poder. Nesse sentido, o estudo da aprendizagem, as CoPs e as políticas de GP podem revelar especificidades do lugar no seu delineamento teórico e podem contribuir com o desenvolvimento da área de GP tomando por base a percepção do humano como histórico, empoderado e autônomo em suas práticas no ambiente de trabalho. Essa é uma perspectiva crítica da referida área funcional da Administração (CHANLAT, 1994), que se apresenta como subliminar nos estudos que pretendem desvelar elementos da gestão gerencialista.

As evidências foram obtidas por meio da análise das diferentes fases de desenvolvimento das pequenas empresas familiares, numa perspectiva histórico-temporal e em consonância com a dinâmica da família proprietária, e a partir da identificação dos elementos formadores das políticas de GP e do processo de aprendizagem. Entende-se que, na interação

social, os aprendizes ficam envolvidos em CoPs, portando certas convicções e definindo comportamentos a serem adquiridos. Se estabelece, assim, um espaço social no qual os indivíduos desenvolvem suas práticas e formam sua identidade social. Diante disso, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais (FLACH; ANTONELLO, 2011), principalmente por meio de conversações e interações entre pessoas, normalmente no próprio local de trabalho.

Perante isso, o conteúdo desta dissertação está organizado em oito capítulos. Os **capítulos 1 e 2** são compostos por elementos introdutórios. No primeiro, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo e o problema de pesquisa. No segundo, sob o título “A problemática nas pequenas empresas familiares”, apresenta-se a problematização das bases teóricas que sustentam as noções conceituais da perspectiva teórica da aprendizagem situada, as políticas de GP pessoas e as pequenas empresas familiares.

O **capítulo 3** apresenta o “estado da arte” dos estudos sobre aprendizagem situada, CoPs, políticas de GP nos contextos nacional e internacional. O propósito foi também analisar o desenvolvimento das pesquisas sobre pequenas empresas familiares com vistas a evidenciar as peculiaridades teóricas e metodológicas que as envolvem. Com base na análise do estágio de desenvolvimento das pesquisas no campo, construiu-se o “modelo teórico da pesquisa”. Nele, apresentam-se os elementos centrais, que caracterizam o campo de estudo e a perspectiva teórica das políticas de GP e aprendizagem situada elaborada para investigar as pequenas empresas familiares, considerando-se a realidade brasileira.

O **capítulo 4** especifica os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica. Apresentam-se, inicialmente, as características e a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento do estudo. O contexto da investigação empírica, representado pelo município de Tapejara, integrante da mesorregião Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Os casos, as histórias de formação e desenvolvimento de cada uma das empresas investigadas e a dinâmica das famílias proprietárias nas empresas são apresentados no **capítulo 5**. O propósito foi o de apreender os aspectos da aprendizagem e das políticas de GP em suas especificidades, deixando os fatos falarem por si, sem a intervenção do pesquisador. A análise desses casos é realizada no **capítulo 6**, no qual são apresentadas as questões relacionadas às políticas de GP e CoPs nas pequenas empresas familiares, além de processos e estruturas organizacionais que facilitam a ocorrência da aprendizagem, bem como a dinâmica da família proprietária na empresa.

No **capítulo 7**, tendo como base os casos de empresas familiares estudadas no Rio Grande do Sul, volta-se à literatura para construir uma nova teoria e responder ao problema de pesquisa. Nessa seção, buscou-se teorizar acerca dos elementos do processo de aprendizagem evidenciados nas falas dos sujeitos. O propósito foi o de demonstrar, teoricamente, como as políticas de GP influenciam na constituição de CoPs e mostrar como as pequenas empresas familiares gerenciam os processos e desenham as estruturas organizacionais de forma que ocorra o processo de aprendizagem e constituição de CoPs.

Ainda que as pequenas empresas familiares sejam organizações empresariais e a corrente principal do pensamento administrativo seja constituída pelo funcionalismo estrutural, analisar apenas os elementos inerentes ao processo administrativo não é suficiente para compreender o processo das políticas de GP e da aprendizagem nesse extrato organizacional. O paradigma interpretativista (MORGAN, 1980) tem maior poder de análise e oferece respostas ao desenvolvimento da ciência da Administração mais condizentes com a realidade que norteia a gestão das pequenas empresas familiares.

Por fim, o **capítulo 8** apresenta as conclusões do estudo, bem como suas contribuições teóricas e práticas, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. PROBLEMÁTICA NA GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Conforme Chanlat e Dufour (1985), a Administração como conjunto de práticas e de conceitos ligados à produção e à distribuição de bens e serviços existe em todas as sociedades, mas não tem as mesmas formas, pois está imbricada nas esferas sociais, culturais, políticas e religiosas de cada povo, bem como na configuração e nas características de cada tipo organizacional. Nesse cenário, 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), e, no contexto nacional, Demo (2010), Lima e Barreto (2016), entre outros.

De acordo com Lacombe e Chu (2008), a predominância das abordagens teóricas da área sempre foi no nível estratégico, a qual contempla a pessoa como recurso da firma (BARNEY, 1991) e pertencente a um sistema organizacional.

À margem das práticas funcionalistas predominantes nas organizações, as políticas sobre GP formuladas a partir do final dos anos 1990 passaram a representar uma orientação importante em favor da pessoa humana (AKTOUF, 1996; 2004). As referidas políticas adquirem relevância especial para os estudos em pequenas empresas familiares pela contribuição ao debate sobre a valorização dos trabalhadores no contexto do trabalho e da justiça organizacional (ULRICH, 2001; DEMO et al., 2011; ARMSTRONG, 2012), contrapondo o debate instrumental prevalente na área e denunciado por Lima e Barreto (2016). As pessoas assumiram um papel estratégico e relevante nas organizações (GUEST, 1987; LEGGE, 1995; ARMSTRONG, 2012). Armstrong (2012) argumenta que a GP deve ser coerente com os primordiais valores da organização, sendo suas principais características a estratégia com ênfase na integração, o foco no empreendimento e nos valores do negócio e a base na crença de que as pessoas devem ser tratadas como recursos organizacionais valiosos (capital humano), mas também como humanos com potencial de integração social e empoderamento pelo não assujeitamento (GAULEJAC, 2007; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013; OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

A área de GP no estágio de desenvolvimento – que ora se encontra em processo de revisão dos seus fundamentos, de suas políticas e práticas – entende o trabalhador como determinante para que a organização alcance efetividade de suas ações estratégicas (DEMO et al., 2011; HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Nas empresas familiares, as políticas de GP têm papel relevante em razão das peculiaridades desse tipo organizacional, como herança cultural,

isomorfismo coercitivo, valores organizacionais que se confundem com os valores da família proprietária, e, desse modo, passam a ter maior peso na orientação estratégica (TORRÈS; JULIEN, 2005; LACOMBE; CHU, 2008), a qual pode intervir na dinâmica e no comportamento organizacional (MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017) e no capital organizacional (SILVA et al., 2014).

As práticas de gestão influenciam o comportamento dos trabalhadores de diferentes maneiras. Em especial, a partir dos anos 1990, devido ao estabelecimento de novas relações de trabalho e redução do quadro funcional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015), comprometimento, entrincheiramento e consentimento, passaram a fazer parte das políticas de GP com vistas a compor uma força interna que determina a maneira que o trabalhador interpreta a situação (mindset), numa perspectiva descrita por Meyer, Allen e Topolnytski (1998), o que se justifica em razão dos impactos que o entrincheiramento e o consentimento podem causar (adoecimento físico e mental para o trabalhador).

Para Souza-Silva (2007), a noção de CoPs entrelaça os conceitos de comunidade e prática com o propósito de criar, expandir e partilhar conhecimentos entre os membros de uma organização. Tal perspectiva das políticas de GP não coaduna com a estrutura organizacional funcionalista, representada por departamentos ou times criados/formados por gestores. Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado pelo fluxo de informações ancorado nas crenças e compromissos de quem o detém e, portanto, está relacionado pela ação humana. Nesse sentido, as políticas de GP podem representar um fator limitante ou contributivo para a constituição de CoPs, tendo em vista que representam a forma do tratamento conferido às pessoas de forma a gerar comprometimento e interação social numa estrutura organizacional flexível, de valorização e retenção de talentos (DEMO et al., 2011).

Em CoPs, não ocorre a simples transferência de conhecimento, que isola o conhecimento da prática, como pode sugerir a política de treinamento e desenvolvimento de pessoas, rejeitada por Lave e Wenger (1991). Trata-se de uma estrutura organizacional que recoloca o conhecimento num contexto que abriga significado (BROWN; COLLINS; DUGUID 1989; PEA, 1990). Isso reforça a ideia de que o conceito de CoPs não nasceu na tradição da teoria dos sistemas, mas em suas raízes nas tentativas de desenvolver relatos da natureza social dos seres humanos, sendo a aprendizagem inspirada na antropologia e na teoria social (BOURDIEU, 1977; FOUCAULT, 1980; LAVE, 1988; GIDDENS, 2003).

Nas empresas familiares, a dinâmica social das CoPs, suas relações de poder e condições de legitimidade definem as possibilidades de aprender por meio da participação (HAMILTON, 2011). Nesse contexto, a teoria da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991) pode

oferecer *insights* sobre os complexos processos de sucessão e as formas de transição entre as gerações (HAMILTON, 2011).

Há possibilidade de explorar a relação entre a existência de CoPs e a diminuição do estresse do trabalhador e, por conseguinte, a melhoria do bem-estar no trabalho, visto que tensão, pressão, ansiedade e preocupação são expressões típicas para caracterizar o trabalho de profissionais em organizações contemporâneas. A carência de uma rede de relações intensa num ambiente profissional, a falta de adequado *feedback*, reconhecimento e recompensa, bem como a constante sensação de estar sendo avaliado são fatores que contribuem para o estresse no trabalho e a consequente redução da qualidade de vida no contexto organizacional. Pesquisas que investigam o papel das CoPs não só apresentam ambientes fecundos à formação de CoPs e à aprendizagem, mas se constituem num ambiente de mútuo apoio emocional (*holding environment*) (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

Sendo assim, segue-se a teoria da aprendizagem situada, tendo como expoentes no contexto internacional Lave e Wenger (1991), Handley et al. (2006) e Macpherson e Brenton (2009) e, no contexto nacional, Gudolle, Antonello e Flach (2012), Américo e Takahashi (2013), Engelman et al. (2017). A aprendizagem pode ser vista como algo que emerge de interações sociais, principalmente por meio de conversações e interações entre pessoas, normalmente no próprio local de trabalho (AMÉRICO; TAKAHASHI, 2013). Nessa abordagem, o aprender e o conhecer são aceitos como atividade social contextualizada pela participação em CoPs (LAVE, 1988a).

O conceito de CoPs não existe por si só, faz parte de um quadro conceitual amplo para pensar sobre aprender em suas dimensões sociais. É uma perspectiva que localiza o aprendizado, não na cabeça das pessoas ou fora dele, mas na relação entre a pessoa e o mundo (WENGER, 2010). Por conseguinte, o que é aprendido está profundamente conectado às condições nas quais é aprendido e influenciado por uma política de gestão que considera a pessoa capaz de produzir conhecimentos, e essa, por sua vez, é dependente da estrutura organizacional construída com base na flexibilidade.

A gestão do conhecimento em empresas de menor porte (micro, pequenas e médias) é favorecida pelo horizontalização da estrutura organizacional (menor número de níveis hierárquicos) (RAMOS; HELLAL, 2010; MOTA; TARGINO, 2013; MENEZES; OLAVE, 2016). A razão para tanto está na facilidade que a organização fracamente articulada tem em compartilhar conhecimentos entre seus membros e, por conseguinte, na dificuldade que a comunidade de praticantes cria para ocorrer a imitação pelos demais competidores, tendo em vista que o conhecimento está enraizado nas pessoas, conforme afirmam Silva (2004).

No campo dos estudos da aprendizagem situada, são rejeitados modelos, práticas e políticas que separam o conhecimento da prática (LAVE, 1988; LAVE; WENGER, 1991), seja por meio das políticas comumente utilizadas nas empresas em geral, como treinamento e desenvolvimento de pessoas, seja por intermédio da estrutura organizacional formal. Em empresas de pequeno porte (EPPs), tanto as políticas quanto as estruturas citadas não são comuns, em razão dos custos operacionais envolvidos. O pressuposto teórico é de que essas organizações são propensas a formar CoPs nas quais o conhecimento é compartilhado livremente, pois não há formalização das estruturas que impeçam/limitem a colaboração no local de trabalho.

Considerando o perfil demográfico dessas empresas, a maioria de pequeno e médio porte e de propriedade familiar, questiona-se as políticas de GP e as possibilidades que essas apresentam para que a inovação possa ocupar um espaço organizacional em razão dos conhecimentos gerados em CoPs. Em pesquisa realizada por Goettems, Grzybovski e Pereira (2017), constatou-se que na pequena empresa familiar não há investimento no trabalhador com vistas a ampliar suas competências. A prática de patrocínio financeiro do ensino formal dos trabalhadores não é comum nas pequenas empresas brasileiras. Tal prática ficou evidente nas empresas investigadas, pois, quando o trabalhador é da família, o investimento na sua formação é concedido. Na pequena empresa familiar, em razão da informalidade presente nas relações, os trabalhadores evidenciam que têm 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 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 e estabelecem os limites abstratos das ações do trabalhador, que percebe isso e traduz por meio da expressão “eu não sou da família”. Sendo assim, a política de GP nesse extrato organizacional é definida pela e para a família proprietária, considerando seus costumes e tradições à margem das orientações estratégicas e das demandas do mercado (GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2017).

As micro e pequenas empresas (MPEs) vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira (SEBRAE, 2014; IBGE, 2017). Em termos agregados, essa participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011. As MPEs já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB desse setor). No PIB da indústria, a participação das MPEs (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%), e no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014).

O Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI-RS), medido pela FIERGS (2017b), revela falta de confiança na indústria do Rio Grande do Sul e, especificamente no setor metalmeccânico, isso representa entrave para a realização de investimentos. Para a FIERGS (2017b), a indústria gaúcha mantém-se em uma trajetória de recuperação lenta e gradual. A percepção dominante entre os empresários gaúchos é de avanço no campo econômico e na agenda de reformas estruturais, que podem levar à melhora do quadro fiscal e da economia brasileira.

No Brasil, em 2016, o Cadastro Central de Empresas (Cempre) contabilizava 5.050.615 empresas e outras organizações formais ativas (IBGE, 2018a), com maior número de EPPs (IBGE, 2017; 2018a). Em termos regionais, a região Sul do Brasil é a segunda colocada em participação no número de unidades locais e, especificamente no estado do Rio Grande do Sul, o complexo metalmeccânico é um dos setores industriais representativos na economia gaúcha, representando 37,6% do PIB industrial e 9,8 mil estabelecimentos, o que equivale a 41,0% dessa indústria no sul do país (IBGE, 2018a). O segmento de maior relevância é o de peças e componentes automotivos, seguido por máquinas e equipamentos (24,0%), produtos de metal (18,0%) e de metalurgia (14,0%). O estado é responsável por 13% na produção brasileira do setor de máquinas e equipamentos e por 11,5% de produtos de metal.

A importância do setor metalmeccânico gaúcho fica evidente quando se observa que é o segundo em termos de concentração de empresas industriais desse setor, representando 12,5% do total nacional. De acordo com o relatório da FIERGS (2017a), a concentração é maior na região metropolitana de Porto Alegre (44,3%) e nas mesorregiões Nordeste (26,4%) e Noroeste sul-rio-grandense (15,2%). Tapejara, um dos municípios do estado do Rio Grande do Sul, se destaca por ser de pequeno porte e concentrar grande número de empreendimentos no setor (FIERGS, 2017a; IBGE, 2018b), razão pela qual é conhecida pela população local como “terra do empreendedorismo”. A demografia de suas empresas revela que, em 2017, havia 251 indústrias, 696 estabelecimentos comerciais, 783 prestadores de serviços e mais de 300 microempreendedores individuais atuando em diferentes ramos da atividade econômica (PREFEITURA..., 2018).

O tema influência das políticas de GP na constituição de CoPs é abordado pelas especificidades das pequenas empresas familiares no segmento metalmeccânico, tradicionalmente caracterizadas pela informalidade nas relações, ausência de controles formais e presença ostensiva dos membros da família proprietária. No contexto da pequena empresa familiar, ainda prevalece o pressuposto de que nelas não há políticas de GP definidas, tendo em vista que suas práticas se dão amparadas na subjetividade humana, na informalidade das

relações de trabalho, na proximidade das pessoas com os problemas e as soluções organizacionais (MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017), configurando um comportamento organizacional antagônico ao proposto do *mainstream*.

No entendimento de Chanlat (1994), a concepção tradicional da área reduz e empobrece a compreensão do ser humano no ambiente laboral, pois trabalhadores 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 humanizado, sem necessariamente definir políticas e práticas de gestão humana de pessoas, como propôs Aktouf (1996; 2004). Numa perspectiva crítica da administração, os teóricos propõem que os trabalhadores são pessoas e que essas devem ser tratadas como integrantes da empresa, reconhecidos como fornecedores de conhecimentos e outros recursos vitais à organização (BARRETO; PAULA, 2014; OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014), bem como portadoras de capacidades inovadoras (COHEN; LEVINTHAL, 1990) ou inovativas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é delimitar o campo teórico-crítico sobre o qual a análise está circunscrita. Aqui, nos deteremos às teorias que lançaremos mão em nossa análise, formando assim um arcabouço conceitual e de definições que serão de suma importância para sua compreensão. O estado da arte foi realizado com base em artigos pesquisados no período de 2008 a 2018 em bases nacionais – Spell e Scielo – e em bases internacionais – Scopus e Web Office Science. A proposta teórica repousa na perspectiva das políticas de GP, aprendizagem situada e CoPs. 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.

3.1 Perspectiva teórica da aprendizagem situada

A abordagem situada na literatura da aprendizagem organizacional (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989; LAVE; WENGER, 1991; BROWN; DUGUID, 1991; HANDLEY et al., 2006; MACPHERSON; BRENTON, 2009; GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012; AMÉRICO; TAKAHASHI, 2013; ENGELMAN; SCHREIBER; BOHNENBERGER; BESSI, 2017) também é denominada “aprendizagem social” (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001; ELKJAER, 2001; WENGER, 1998; WENGER, 2010), “aprendizagem baseada em prática” (GHERARDI, 2000) e “aprendizagem como processo cultural” (COOK; YANOW, 1993; YANOW, 2000), como ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Perspectivas adotadas na literatura da AO

Perspectivas teóricas	Principais referências bibliográficas
Aprendizagem social	Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), Elkjaer (2001), Wenger (1998, 2010)
Aprendizagem situada	Brown, Collins e Duguid (1989), Lave e Wenger (1991), Brown e Duguid (1991), Handley et al. (2006), Macpherson e Brenton (2009), Gudolle, Antonello e Flach (2012), Américo e Takahashi (2013), Engelman, Schreiber, Bohnenberger e Bessi (2017)
Aprendizagem baseada em prática	Gherardi (2000)
Aprendizagem como processo cultural	Cook e Yanow (1993), Yanow (2000)

Fonte: A autora

Os primeiros estudos que desencadearam a noção de CoPs e a teoria da aprendizagem situada ou aprendizagem em ação foram desenvolvidos por Lave (1988a), que salienta a importância de os aprendizes aprenderem o seu ofício nas CoPs, pois o conhecimento da comunidade é evidentemente construído e adquirido. Tal investigação é seguida pelos estudos de Brown, Collins e Duguid (1989), que abordam o conceito de teoria situada no conhecimento ou cognição situada, o qual desafia a crença generalizada de que a abstração do conhecimento das situações é a chave para a transferibilidade. Um exame do papel das situações na estruturação do conhecimento indica que a abstração e a explicação fornecem uma visão inerentemente empobrecida e muitas vezes enganosa do conhecimento. O conhecimento é fundamentalmente uma coprodução da mente e do mundo, tornando-se impossível capturar completamente a natureza entrelaçada do conhecimento conceitual em relatos explícitos e abstratos. Os mesmos teóricos afirmam que o conhecimento é fundamentalmente, "situado", sendo em parte um produto da atividade, contexto e cultura em que é desenvolvido.

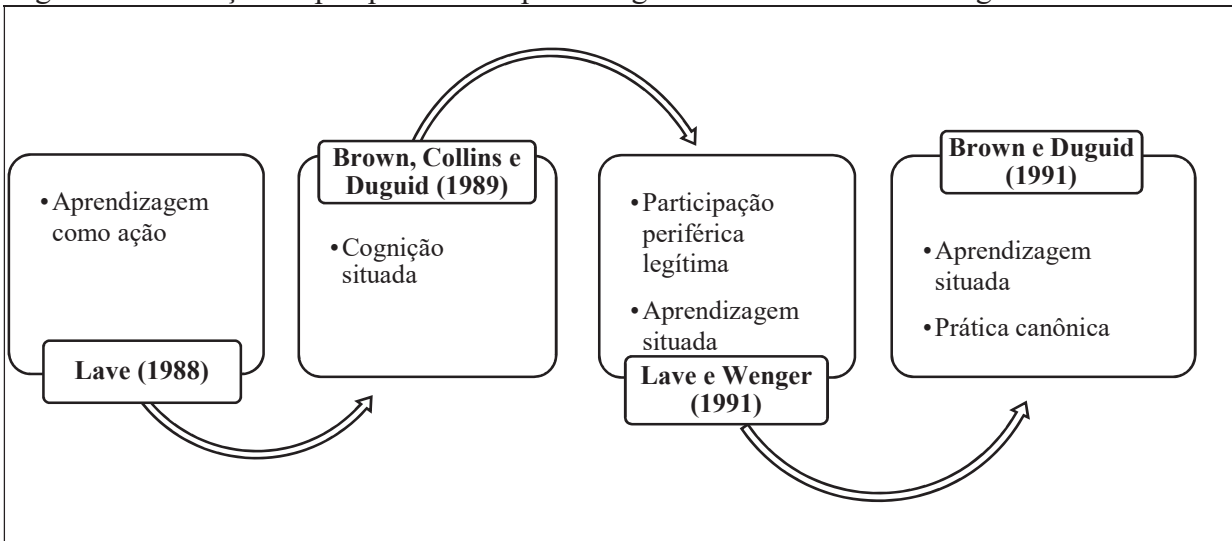
A teoria da aprendizagem situada se firmou após os estudos de Brown e Duguid (1991) e Lave e Wenger (1991). De acordo com essa teoria, o aprendizado ocorre em função da atividade, contexto e cultura nos quais ocorre. Há quatro elementos da teoria da aprendizagem situada caracterizada de participação periférica legitimada, que Lave e Wenger (1991) definem: participação legitimada, pertencimento, perifericidade legítima e comunidades de prática.

A **participação legitimada** sugere que a participação dos novos membros é uma contribuição legítima para as CoPs. A forma que adquire a legitimidade de participação é uma característica que define os modos de **pertencimento** e, portanto, não é apenas uma condição fundamental para a aprendizagem, mas um elemento constituinte do seu conteúdo. A **perifericidade legítima** é uma noção complexa, implícita nas estruturas sociais envolvidas nas relações de poder, a periferia está em posição de empoderamento, um lugar em que se é impedido de participar totalmente. A **participação central** implicaria que há um centro (físico, político ou metafórico) em comunidade sobre o "lugar" de um indivíduo nela. A **participação plena** faria pensar em um domínio fechado de conhecimento ou prática coletiva que teria graus mensuráveis de "aquisição" para novatos. A **participação total**, no entanto, se opõe a apenas um aspecto do conceito da periferia, coloca a ênfase naquilo que a participação parcial não é, ou ainda não é. Nesse sentido, a interação social é um componente crítico do aprendizado situacional, no qual os aprendizes ficam envolvidos em **CoPs**, que portam certas convicções e definem comportamentos a serem adquiridos. Na medida em que se movem da periferia dessas comunidades para o centro, os novatos ou recém-chegados se tornam ativos e engajados na construção da cultura dessas comunidades (LAVE; WENGER, 1991).

O poder permeia e se dá nas relações, uma vez que o conhecimento não é produzido sem intenção de controle. Nessa abordagem, o aprender e o conhecer são aceitos como atividade social contextualizada pela participação em CoPs (LAVE, 1988a; BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991), sendo que o aprendizado ocorre de maneira não intencional, ou seja, não deliberada (ANTONELLO; RUAS, 2005).

A evolução conceitual da abordagem situada, representada na Figura 1, deu-se em virtude das críticas formuladas à literatura da aprendizagem organizacional, por tomar como base o nível individual de análise e por distanciar indivíduos de seu contexto de atividades (AMÉRICO; TAKAHASHI, 2013). Sendo assim, o termo parte do conceito de aprendizagem como ação (LAVE, 1988) e evolui para cognição situada (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989), até Lave e Wenger (1991) colocarem o contexto no debate por meio do entendimento de que a participação periférica legítima ocorre em comunidades de prática.

Figura 1 – Evolução da perspectiva da aprendizagem situada nos estudos organizacionais



Fonte: A autora

A participação periférica legítima (LAVE; WENGER, 1991) move-se em uma direção centrípeta, motivada por sua localização em um campo de prática madura. Isso se deve ao crescente valor de uso da participação em razão de os novatos desejarem tornar-se praticantes completos. As CoPs têm histórias e ciclos de desenvolvimento e são reproduzidas de tal forma que a transformação de novatos em veteranos torna-se parte integrante da prática. O conhecimento é crescimento e transformação das identidades e está localizado nas relações entre os praticantes, nos artefatos das práticas, na organização social e na economia política das CoPs (LAVE; WENGER, 1991).

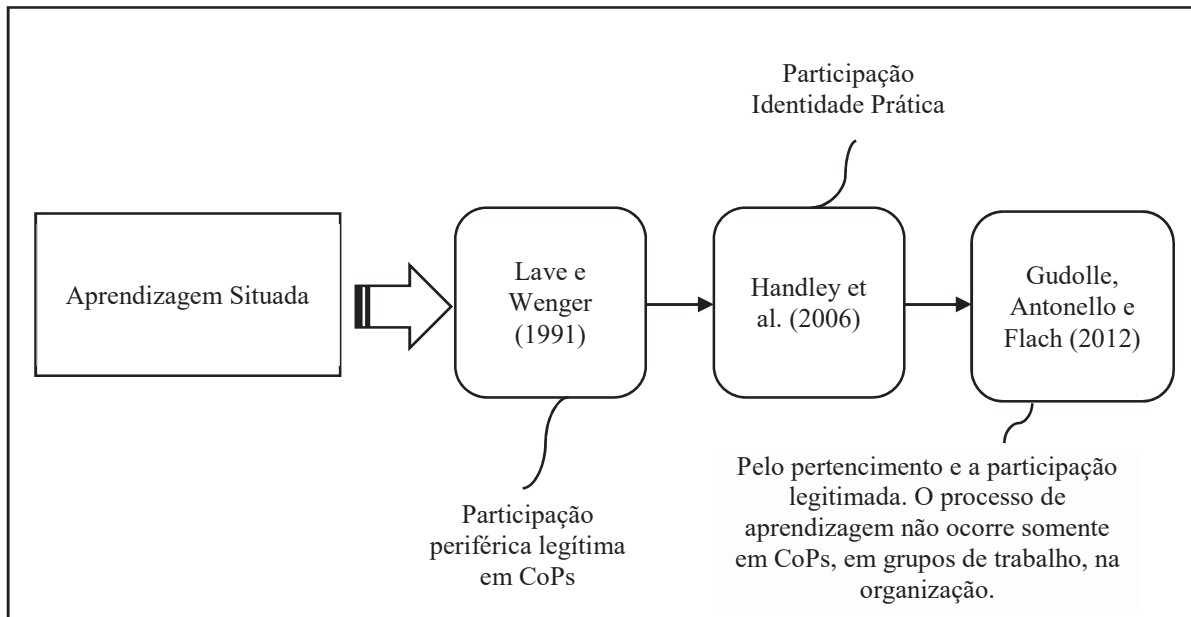
A aprendizagem é vista de uma perspectiva social que remete à interação, troca de experiências e diálogo (IPIRANGA et al., 2005). Os elementos ganhos de legitimidade e pertencimento são relevantes no processo de aprendizagem. A negociação e a renegociação de significados, pelo estabelecimento de relacionamentos sociais e CoPs, cria um sistema por meio do qual os modos de ver, interpretar, compreender e praticar se constituem e são compartilhados. O processo de aprendizagem situada não ocorre somente em CoPs e o pertencimento e a participação periférica legitimada são características a serem fomentadas nas organizações para que a cultura da aprendizagem constante se propague (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012).

Em contraste com a perspectiva cognitiva, a aprendizagem situada aborda a aprendizagem e o conhecimento como processos que são integrais para prática cotidiana no ambiente de trabalho e em outros espaços sociais. O foco muda de um conhecimento objetivo e descontextualizado para o reconhecimento da aprendizagem situada (contexto). Apresenta como conceitos centrais a participação, a identidade e a prática (em comunidades ou redes de prática) e as dinâmicas entre eles. No que tange à questão da participação (periférica, central ou marginal), essa teoria chama atenção para noções de que ela é um envolvente e de que continuamente é renovado um conjunto de relações, que integra e é inseparável da prática social (FLACH; ANTONELLO, 2011).

Os conceitos centrais da teoria da aprendizagem situada são participação, identidade e práticas, descritos por meio da participação em uma CoPs, espaço social no qual os indivíduos desenvolvem suas práticas e formam sua identidade social. Durante suas vidas, os indivíduos participam de múltiplas comunidades, sendo que, em cada uma, realizam práticas e estruturam identidades distintas, as quais podem gerar tensões e conflitos com outros participantes à medida que negociam seu lugar nas referidas comunidades (HANDLEY et al., 2006; MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017)

Na Figura 2, estão representados os estágios do conceito e seus elementos constituintes. Partindo dos estudos de Lave e Wenger (1991), a aprendizagem estudada no campo individual evoluiu para o campo social em CoPs (LAVE; WENGER, 1991) e para além das CoPs (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012).

Figura 2 – Evolução conceitual da aprendizagem situada



Fonte: A autora.

A concepção de aprendizagem situada com base no conceito de participação periférica legítima, descrita originalmente por Lave e Wenger (1991), pressupõe um significado rico da aprendizagem baseada na experiência humana em razão de suas múltiplas interconexões, geradas por indivíduos, atividades, conhecimento e visão de mundo e pela ênfase à natureza sustentada dos ciclos de desenvolvimento das próprias CoPs. Indivíduos, na qualidade de praticantes (novatos/veteranos), trocam conhecimentos, habilidades e discursos, os quais são partes do desenvolvimento da identidade como membro das CoPs (LAVE; WENGER, 1991). A **identidade** refere-se à concepção de pessoa membro de uma comunidade, na qual percebe-se como um agente ativo.

Para além do senso de identidade e da participação periférica legítima, estão os sistemas e os artefatos, os quais também moldam a trajetória da aprendizagem situada, por mediar as interações sociais e potencialmente contribuírem para definir fronteiras entre as equipes ("ilhas de prática") e variações no desempenho (MACPHERSON; BRENTON, 2009). Assim, os referidos autores ampliam a compreensão da aprendizagem situada nas organizações, desafiando a relevância das CoPs, onde o conflito e a transitoriedade são inerentes.

Ainda, Macpherson e Brenton (2009) contribuíram para a compreensão da aprendizagem situada ao explorar como o conflito, os sistemas e os artefatos moldam a trajetória da aprendizagem situada ao invés de apenas conferir um senso de identidade ou participação significativa, como sugerem Lave e Wenger (1991). Para Macpherson e Brenton (2009), artefatos não são apenas objetos de fundo que representam o aprendizado passado; são

dispositivos para distribuir o trabalho, regular as atividades e definir as normas de boa prática. O conflito, por sua vez, refere-se às tensões que existem no desenvolvimento de identidades, cuja participação é dependente da capacidade e vontade dos participantes de negociar o conflito dentro das CoPs ou entre elas.

A aprendizagem situada compreendida para além dos limites das CoPs – isso é, fora dos seus limites –, é apresentada por Gudolle, Antonello e Flach (2012), que, de forma analítica, descrevem o engajamento e a participação dos aprendizes nas práticas de trabalho e nas CoPs. Argumenta-se que esse processo de atuação nas CoPs passa pela fase inicial de participação periférica legitimada, já que, a partir do engajamento e da atuação com os mais experientes, desenvolve-se a aprendizagem. Além disso, os ganhos de legitimidade e pertencimento são elementos relevantes no processo de aprendizagem, e pode-se identificar que o processo de aprendizagem situada não ocorre somente em CoPs. Em complementariedade, Américo e Takahashi (2013) destacam o potencial da abordagem situada e da tecnociência para analisar o conhecimento e a AO, considerando-os de uma forma mais ampla e relacional, em uma realidade na qual há dinâmica e movimento implícito.

A teoria da aprendizagem situada, conforme Engelman, Schreiber, Bohnenberger e Bessi (2017), considera a aprendizagem como socialmente construída e fundamentada em situações concretas e o conhecimento não como primariamente abstrato e simbólico, mas como provisório, mediado e socialmente construído, com significados intersubjetivos atribuídos às práticas compartilhadas na organização. Dessa forma, os mesmos autores destacam alguns elementos de CoPs: ambiente/contexto, liderança, conectividade, aprendizagem formal/informal e artefatos não humanos.

O Quadro 2 apresenta os conceitos centrais, numa perspectiva história, que revelam a evolução teórica da aprendizagem situada.

Quadro 2 – Perspectiva histórica da aprendizagem situada

FONTE DE REFERÊNCIA	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA
Brown, Collins e Duguid (1989)	Aprendizagem decorre em função da atividade, do contexto e da cultura na qual ocorre ou se situa.
Lave e Wenger (1991)	Em consonância com o conceito de aprendizagem descrito por Brown, Collins e Duguid (1989), definem aprendizagem situada como um processo de participação periférica legítima em CoPs.
Handley et al. (2006)	Apresentam os conceitos centrais da teoria da aprendizagem situada, que são participação, identidade e prática.
Macpherson e Brenton (2009)	Contribuem para a compreensão da aprendizagem situada, explorando como o conflito, os sistemas e os artefatos também moldam a trajetória da aprendizagem situada, em vez de apenas ser considerada um senso de identidade ou participação significativa.
Gudolle, Antonello e Flach (2012)	O processo de aprendizagem situada não ocorre somente em CoPs, como afirmam Lave e Wenger (1991). Afirmam que o pertencimento e a participação periférica legitimada são características a serem fomentadas nas organizações e não somente em CoPs.

Fonte: A autora

Com vistas à sua operacionalização, a aprendizagem situada é definida como sendo um processo de aprendizagem em CoPs e/ou fora delas na qual coexistem participação legitimada, pertencimento, perifericidade legítima e CoPs (LAVE; WENGER, 1991), além de participação, identidade e prática (HANDLEY et al.; 2006), em um contexto no qual conflitos, sistemas e artefatos também moldam a trajetória da aprendizagem situada, em vez de apenas um senso de identidade ou participação significativa. Desde então, a comunidade científica se mobiliza – como Handley et al. (2006), Macpherson e Brenton (2009), Gudolle, Antonello e Flach (2012) – para demonstrar a aplicação prática dessa teoria.

3.2 Comunidades de prática

No entendimento de Lave e Wenger (1991), as COPs são compostas por um grupo de pessoas que se aglutinam entre si para se desenvolver em um domínio do conhecimento, vinculado a uma prática específica. Para Lave e Wenger (1991), as CoPs estão difundindo-se cada vez mais porque provêm suporte ao aprendizado colaborativo e compartilhado. É nelas que cada um de seus membros encontra espaço para expressar seus anseios, ideias e contribuições para a preocupação coletiva que move a comunidade. Assim, as pessoas colaboram reflexivamente, partilham experiências, conhecimentos e soluções para problemas ligados às suas práticas (WENGER, 1998). Coaduna com a teoria e os processos de aprendizagem transformadora que não podem ocorrer de modo individual (CLOSS; ANTONELLO, 2014).

Nas CoPs, as relações são criadas em atividades e as atividades se concretizam por meio das relações sociais e experiências daqueles que as formam para que o conhecimento e as habilidades se tornem parte da identidade individual e encontrem sua colocação na comunidade. Ao mesmo tempo, a dimensão da comunidade é uma condição para a existência do conhecimento prático (GHERARDI; NICOLINI, 2000). O conceito de CoPs representa uma estrutura social propícia não só para a disseminação do conhecimento, mas para o processo de inovação, pois ativa a colaboração reflexiva (SOUZA-SILVA, 2007). Há elementos que funcionam como inibidores à geração de condições fecundas ao desenvolvimento das CoPs (SOUZA-SILVA, 2009), as quais são contextos propícios para o surgimento espaços de interação social (SALES; DORNELES, 2014).

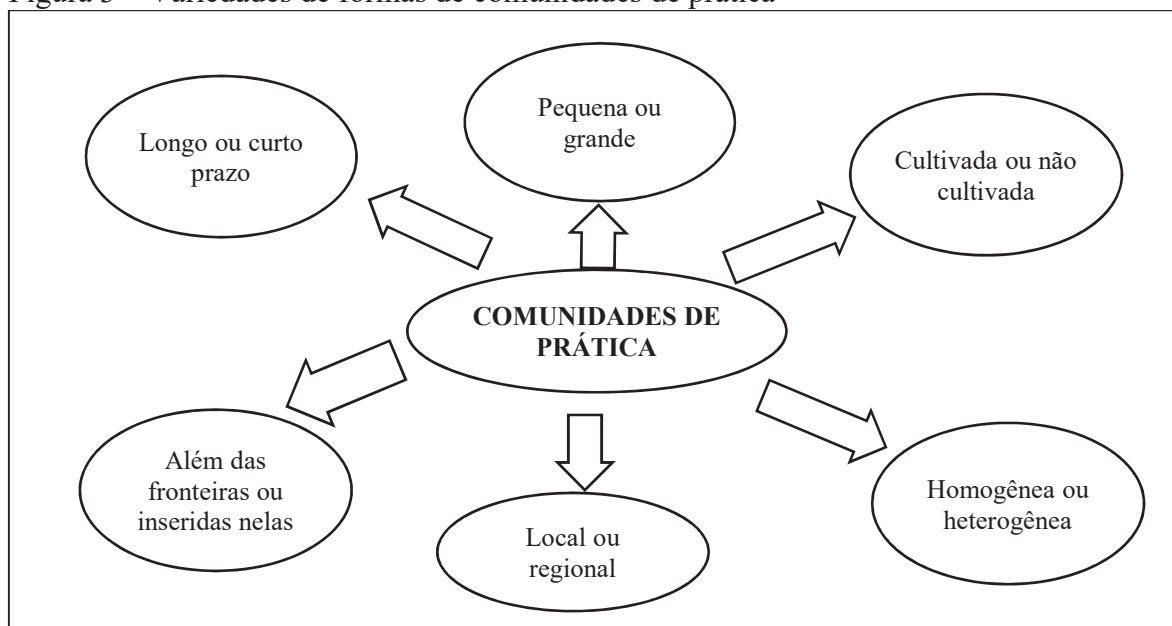
As CoPs, enquanto espaço de interação social, auxiliam as organizações a gerarem conhecimentos próprios (GNECCO JUNIOR et al., 2012). Uma comunidade de prática não é simplesmente uma equipe, porque ela se define pelo domínio de interesse e não por um trabalho a realizar, e também não é uma rede informal, pois, além de interesses em comum, ela tem uma identidade própria (MOURA, 2009). A intenção foi mostrar que muitos dos atributos vinculados à aprendizagem e ao conhecimento estavam além da concepção psicológica (natureza eminentemente cognitiva), incorporando atribuições e peculiaridades da sociologia (em um contexto no qual o conhecimento e a aprendizagem ocorrem por meio das interações sociais). Além disso, um dos fatores importantes foi o de evidenciar que a aprendizagem e o conhecimento estavam sendo difundidos para além dos processos pedagógicos estabelecidos na interação aluno-professor em sala de aula (MENDES; URBINA, 2015).

As CoPs obtiveram ampla aceitação terminológica e tiveram desdobramentos nas interpretações e nas possibilidades de práticas impulsionadas no contexto das organizações. As CoPs são uma condição intrínseca para a existência do conhecimento. A estrutura social das CoPs, com suas relações de poder e condições de legitimidade, define as possibilidades de AO por meio da participação efetiva dos trabalhadores. Na perspectiva das CoPs, os participantes articulam livremente suas práticas e o aprendizado organizacional resultante é mensurado pelos novos conhecimentos, os quais são gerados continuamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, não se pode confundir CoPs com grupo ou equipe de trabalho, pois é uma forma organizacional informal que produz resultados formais. Os aspectos informais dos relacionamentos para produzir conhecimentos não canônicos fazem parte da essência do conceito de CoPs (MENDES; URBINA, 2015), configura-se num processo de contar histórias que amplia a compreensão e acrescenta conhecimento coletivo à comunidade (BROWN; DUGUID, 1991). Isso porque o conhecimento canônico é escrito, lógico, fixado, imposto,

individualizado e alienante, enquanto o não canônico é situado, oral, desqualificado, colaborativo, coletivo e direto. Assim, as CoPs mais produzem as inovações do que reproduzem as ações existentes, pois elas geram conhecimentos não canônicos (MENDES, UBINA, 2015).

As CoPs podem apresentar variedade de formas, como representado na Figura 3, e sua evolução conceitual possibilitou também novas formas de utilização no contexto empresarial.

Figura 3 – Variedades de formas de comunidades de prática



Fonte: Adaptado de Souza-Silva (2007)

A aprendizagem é um processo intelectual/emocional no qual as CoPs constituem-se em tecido social de partilha e de disseminação de conhecimentos, pois combina aspectos cognitivos e emocionais necessários para que a aprendizagem aconteça em sua integridade. À medida que os trabalhadores se engajam em CoPs e intensificam o compartilhamento de práticas e experiências (SOUZA-SILVA, 2007), maior é o conhecimento organizacional potencial. As CoPs existem na informalidade, possuem alto grau de autonomia e não se confundem com estruturas organizacionais formais ou outras configurações sociais, a exemplo das citadas por Souza-Silva (2007): departamento formais, times operacionais, comunidades de interesse.

A tecnologia atua como facilitador da interação entre os membros das CoPs, mas não como elemento determinante de sua constituição (SILVA et al., 2012). Falta de clareza no conceito de CoPs revela-se termo ambíguo posto que assume mais de um sentido e de uma interpretação. Contudo, é traço comum em conceitos novos, os quais evoluem desdobrando-se em variações e tendem à convergência e à unicidade (MENDES; URBINA, 2015).

As CoPs geram benefícios tanto de ordem individual quanto organizacional, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Benefícios gerados pelas comunidades de prática, por níveis

NÍVEIS	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
Organizacional	Fórum para incrementar a qualidade do processo decisório Promoção de maior sinergia interdepartamental Ideal configuração social para a disseminação de conhecimento	Retenção de talentos profissionais Capacidade de desenvolvimento de novas estratégias organizacionais Habilidade para prever desenvolvimentos tecnológicos e mudanças ambientais
Individual e coletivo	Acesso à competência legitimada de comunidade Apoio técnico e emocional nos desafios profissionais Senso de pertencimento	Fórum para expandir talentos Rede para se manter atualizado com novos conhecimentos e tecnologias Reputação e identidade profissional incrementada

Fonte: Adaptado de Souza-Silva (2007)

As CoPs podem estar ocultas nas estruturas formais, e mesmo assim podem contribuir para as organizações aprenderem, por se configurar num espaço social de compartilhamento de experiências e conhecimentos acumulados por cada membro, cuja adesão é voluntária. As CoPs não são isoladas, elas são parte de uma sociedade ampla, sistemas que envolvem outras comunidades (bem como outras estruturas, como projetos, instituições, movimentos ou associações), o mundo social inclui inúmeras práticas (SOUZA-SILVA, 2007).

As CoPs requerem um equilíbrio entre o núcleo e o limite nos processos, de modo que a prática seja um nó forte na rede de interconexões (WENGER, 2010). Um facilitador da aprendizagem profunda em uma área específica e, ao mesmo tempo, ligado a outras partes do sistema. Segundo Hidalgo e Klein (2017), as redes sociais possuem ferramentas para dar apoio à interação e aprendizagem em CoPs, porém, outros fatores afetam seu nível de desenvolvimento, como a ausência de liderança, a necessidade do contato face a face e o uso como aplicativos móveis combinados para interação, limitações na habilidade de escrita dos participantes e o narcisismo, comportamento característico adotado nas redes sociais.

Comunidades de práticas, tecnologias e redes sociais são novos elementos que se apresentam no campo da gestão de pessoas e desafiam o delineamento/alinhamento das políticas e práticas em gestão de pessoas.

3.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas

A área funcional da administração, denominada gestão de pessoas, apresenta mudanças de posicionamento teórico desde o início do século XX, época marcada pelo nascimento das fábricas e que representou a construção dos contornos teóricos a partir das críticas sofridas pela teoria clássica (HOXIE, 1916; FISCHER, 2002; DEMO, 2011). As transformações no mundo do trabalho decorrentes do processo de modernização da sociedade – mais evidentes após a década de 1990 – provocaram consequências nas práticas de gestão de pessoas (FISCHER, 2002), até então consideradas recursos (AKTOUF, 1996; GAULEJAC, 2007; AMRSTRONG, 2012; BARRETO; PAULA, 2014).

Tais transformações conceituais e estruturais da gestão exigiram um posicionamento estratégico da área nas organizações econômicas. Anteriormente focada nas questões legais e sindicais, a GP passou a ser uma área voltada para contribuir com a realização da estratégia empresa não apenas preparando e motivando as pessoas, mas também como responsável por mudanças da cultura organizacional (SILVA et al., 2014), inclusive avaliando as consequências de suas práticas (GAULEJAC, 2007; DEMO, 2010; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

As significativas transformações da área de gestão de pessoas desde a década de 1990 perpassam pelos questionamentos dos fundamentos teóricos clássicos 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).

Para Aktouf (1996, p. 228), o movimento por “maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade”. Dessa concepção, emerge a noção de “gestão humana de pessoas” como sendo aquela que, além da visão gerencialista e pragmática dos recursos humanos, da produtividade e da qualidade dos serviços prestados (OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014), assegura às pessoas o direito à liberdade da palavra, à equidade, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. Esse conjunto de direitos é parte da política de GP (VERGARA, 2003) e contribui para a emergência de novos líderes, “humanos” e comprometidos com um *ethos* organizacional que estimula a liderança também humanizada.

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 GP orientada por tais fundamentos capitalistas torna a sociedade, em geral, e a organização empresarial, em particular, doentes.

Trata-se de uma gestão gerencialista (CHANLAT, 1994; GAULEJAC, 2007; MORAES, 2012; OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014), a qual promove o constante incentivo à adesão voluntária, responsabilização e mobilização total em relação ao trabalho, de modo que o trabalhador se sinta 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; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

A perspectiva gerencialista, que resulta em intensificação das demandas impostas ao sujeito no trabalho, evidencia a lógica pragmatista da *mainstream* dos estudos sobre gestão de recursos, refletida em todas as esferas da vida. A gestão gerencialista caracteriza-se pela objetividade, pela racionalização e pelo pragmatismo e dissemina na sociedade uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1996; GAULEJAC, 2007) e esses desempenhos, por sua vez, em custos.

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).

Singer e Ramsden (1972) afirmam que as principais políticas de gestão de pessoas na **primeira metade do Século XX** eram a provisão, o treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos, as recompensas aos trabalhadores e as condições de trabalho. Guest (1987) e Legge (1995) descreveram-nas, na **década de 1980**, como sendo o projeto do trabalho, a gestão da mudança, os processos de recrutamento e seleção, a avaliação do desempenho, os programas de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores, o sistema de recompensas e o processo de comunicação interna. **Na década de 1990**, por sua vez, Storey (1990) considera

que a maioria das políticas permaneceu inalterada, como a política de seleção, remuneração, comunicação interna, treinamento, desenvolvimento e condições de trabalho, mas aponta a inclusão das políticas de gerenciamento do trabalho, das relações da empresa com os trabalhadores, o plano de carreira, o projeto do trabalho, o gerenciamento de conflitos e o gerenciamento de intervenções. Esse entendimento é compartilhado com Sisson (1994) e Robbins (1999). Na **década de 2000**, Ulrich (2001) descreve as políticas de GP como sendo a contratação, o desenvolvimento, a avaliação desempenho, o sistema de recompensas, o plano organizacional e de comunicação. Mathis e Jackson (2003), por sua vez, incluem ainda as compensações e as relações trabalhistas, segurança no trabalho, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Nesse debate, observa-se as contribuições de Tonelli et al. (2003), pois as políticas de GP incluem a avaliação de desempenho, as mudanças nas funções, o treinamento, a carreira, a remuneração, a participação nos lucros, a qualificação e o recrutamento e seleção. E, por fim, na **década 2010**, Demo et al. (2011) repetem algumas políticas de GP já consolidadas, como recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensas, contudo, 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.

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.

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).

A visão dos diferentes autores sobre políticas de gestão de pessoas é representada no Quadro 4.

Quadro 4 – Políticas de gestão de pessoas na perspectiva histórica

DÉCADA	AUTORES	POLÍTICAS IDENTIFICADAS	VISÃO
1970	Singer e Ramsden (1972)	Condições de trabalho. Provisão de recursos humanos. Recompensas. Treinamento e desenvolvimento	O trabalhador é concebido como um recurso na organização.
1980	Guest (1987)	Avaliação do desempenho. Sistema de recompensas. Comunicação. Gestão da mudança. Recrutamento e seleção. Treinamento e desenvolvimento. Projeto do trabalho.	O trabalhador passa a ser valorizado e recompensado, mas continua sendo visto como um recurso.
1990	Storey (1990) Legge (1995) Sisson (1994) Robbins (1999)	Avaliação de desempenho. Condições de trabalho. Comunicação. Seleção. Gestão da mudança. Gerenciamento de conflitos. Gerenciamento de intervenções. Plano de carreira. Gerenciamento e projeto do trabalho. Participação e envolvimento dos trabalhadores. Relações com os trabalhadores. Remuneração. Sistema de recompensas e benefícios. Treinamento e desenvolvimento	O trabalhador passa a ser valorizado na organização. Um olhar humano surge.
2000	Ulrich (2001) Mathis e Jackson (2003) Tonelli et al. (2003)	Avaliação de desempenho. Carreira. Contratação. Desenvolvimento. Plano de comunicação. Mudanças nas funções. Participação nos lucros. Qualificação. Plano organizacional. Recrutamento e seleção. Relações trabalhistas. Saúde e bem-estar. Remuneração. Segurança no trabalho. Sistema de recompensas. Trabalhos e salários. Treinamento	O trabalhador é considerado humano e melhorias são implementadas para essa nova concepção de “gestão estratégica de pessoas”.
2010	Demo et al. (2011) Armstrong (2012) Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017)	Avaliação de desempenho. Condições de trabalho (bem-estar) Equilíbrio trabalho-vida. Gestão das relações de trabalho. Prevenção; saúde e segurança no trabalho. Equilíbrio trabalho-família. Atração e retenção de trabalhadores. Treinamento e desenvolvimento contínuo. Diversidade e igualdade de oportunidades. Remuneração justa e benefícios sociais. Comunicação, transparência e diálogo social.	O trabalhador é considerado ser humano e as políticas passam a indicar entendimento que as condições de trabalho devem traduzir-se em qualidade de vida do trabalhador, bem-estar e responsabilidade social.

Fonte: A autora

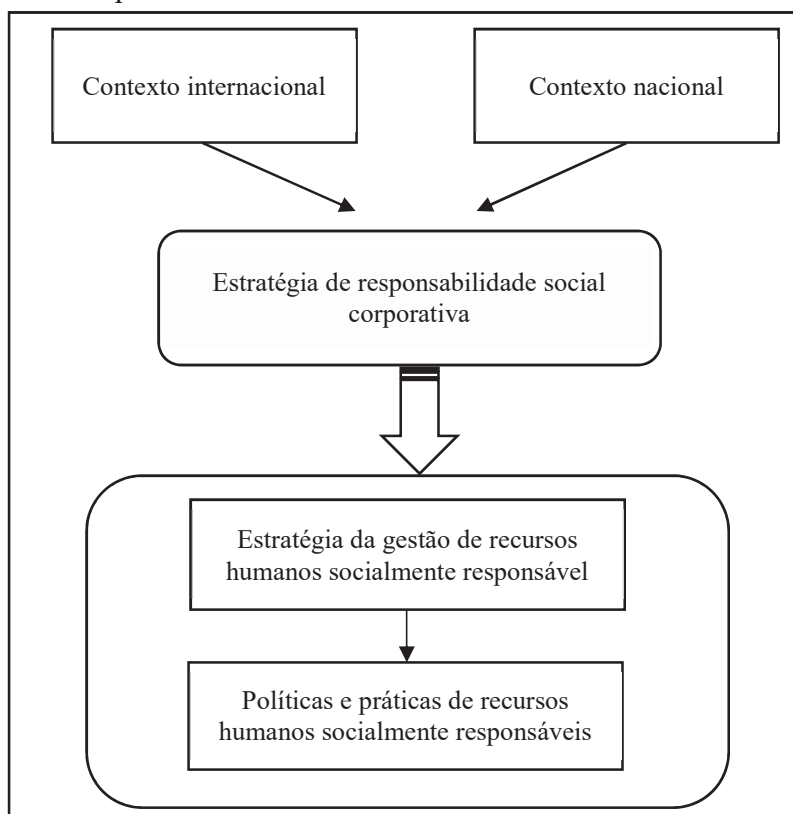
Autores contemporâneos (HORTA; DEMO; ROURE, 2012) correlacionam políticas de GP com bem-estar no trabalho e indicam a existência de relações entre práticas de GP e resultados organizacionais, as quais são mais fortes em indústrias do que em prestadoras de

serviços. Assim, é desejável o alinhamento interno entre as diferentes políticas e práticas de GP e o alinhamento externo entre tais políticas e as estratégias organizacionais, na expectativa por êxito na sua implementação. As políticas de GP promovem comprometimento dos trabalhadores (MEIER; ALLEN; TOPOLNYTSKY, 1998) e, como consequência, boa vontade no agir de maneira flexível e adaptativa (DEMO, 2010).

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. O modelo conceitual de gestão de recursos humanos com responsabilidade social, proposto pelos autores, está representado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo conceitual de gestão de recursos humanos com responsabilidade social



Fonte: Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017, p. 6)

A política social de formação e desenvolvimento contínuo exerce um papel planejado e responsável no crescimento do trabalhador, ajuda na reconciliação trabalhador-empresa e, por extensão, na satisfação das expectativas pessoais e profissionais, no melhoramento no nível intelectual, nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados na empresa a qual pertence. Assim, cria-se um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem contínua no nível individual e confere orientação estratégica aos gestores, na elaboração de políticas e na condução das práticas de GP socialmente responsáveis (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017).

Em particular, as estratégias de responsabilidade social promovidas pelos mesmos autores visam fornecer valor social, ético e ambiental a três grupos importantes: (i) 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. Contudo, reflete-se a respeito da “prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável” e da “comunicação, transparência e diálogo social” nas pequenas empresas familiares contemporâneas, pois essas duas políticas estão presentes nesse tipo organizacional do segmento metalmeccânico, diferentemente das outras políticas de GP.

a) Prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável

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 gestão de pessoas. Os trabalhadores que realizam suas tarefas em condições seguras aumentam seu desempenho, facilitando a coordenação e o alcance das metas organizacionais.

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.

b) 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, se revela 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.

Essas duas políticas de GP 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.

3.4 Noção de pequena empresa familiar

A literatura sobre empresa familiar tem compreendido a heterogeneidade e a necessidade de identificar os critérios adequados para classificá-las em tipologias, porém, sem uma definição para as empresas familiares (HERNÁNDEZ-LINARESA; SARKARB; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, 2017). Nos estudos sobre empresa familiar, a tendência não é tratar as empresas familiares como meros objetos de estudo, mas 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, a gestão das pequenas empresas apresenta especificidades, o que tem sido uma preocupação de diferentes pesquisadores (RICCI; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Leone (1999) 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).

Desde a década de 1980, Lodi (1998) ressaltava que havia conflitos de interesses entre família e empresa naquele contexto de hiperinflação. Murad, Lourenço e Nascimento (2017) retratam a mesma realidade na década de 2010, num contexto de economia equilibrada, descrevendo um dilema especialmente vivido entre pais e filhos na gestão das mudanças organizacionais. Dolz, Iborra e Safón (2015) acrescentam a ambidestria, a diversidade e as características demográficas da equipe diretiva como elementos que caracterizam uma empresa familiar com capacidade de perceber a mudança no ambiente e responder a elas com alternativas mais assertivas em razão do seu caráter familiar. Nesse sentido, propriedade familiar e a diversidade geracional resultam em uma pequena empresa predominantemente ambidestra.

A organização fracamente articulada tem facilidade em compartilhar conhecimentos entre seus membros e, por conseguinte, na dificuldade que a comunidade de praticantes cria para ocorrer a imitação pelos demais competidores, tendo em vista que o conhecimento está enraizado nas pessoas, conforme afirmam Silva (2004).

Na literatura sobre empresa familiar, um questionamento refere-se à reunião de duas organizações distintas (empresa e família), sendo uma social e outra empresarial, e à sua eficácia em termos de resultados econômicos e financeiros por envolver pessoas da família na gestão. Gersick et al. (1997) representaram a inter-relação dessas duas organizações e incluíram em sua análise a dimensão gestão, constituindo o “modelo dos três círculos” na perspectiva tridimensional. O referido modelo de análise revelou que a empresa familiar não segue a lógica nem a velocidade de mudanças da família e que daí provém a maior parte dos conflitos e problemas gerenciais que comprometem a sobrevivência organizacional (MACHADO et al., 2013; MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017).

Para que as duas organizações (família; empresa) possam interagir no contexto organizacional, 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, mesmo que em graus diferenciados de envolvimento de parentesco (LODI, 1998; STEWART; HITT, 2012). Em **segundo** lugar, conforme afirmam Murad, Lourenço e Nascimento (2017), estão as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentescos, seu perfil institucional (hierarquia, divisão de gênero, herança, sucessão, casamentos, compadrios), seu histórico, convivência liberada ou forçada, incluindo redes de parentesco e quase parentesco. E, em **terceiro** lugar, há os pressupostos que promovem a interação empresa-família, como a confiança mútua entre os seus membros na estruturação organizacional e na configuração da identidade de papéis, que estabelecem os contornos da ligação família e reputação da empresa e vice-versa, a expectativa de fidelidade/austeridade/ideal, entre outras variáveis (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Alguns autores defendem que a ligação empresa-família pressupõe todos os elementos arrolados, porém, um é fundamental para a qualidade da gestão, qual seja, a profissionalização (PECANHA; OLIVEIRA, 2015). Da profissionalização compreendida como um processo multidimensional decorre uma tipologia de empresa familiar, que Stewart e Hitt (2012) identificam como: (i) empresas familiares minimamente profissionais; (ii) empresas familiares privadas que distribuem riqueza; (iii) empresas familiares empreendedoras; (iv) grupos de empresas familiares empreendedoras; (v) empresas familiares públicas pseudoprofissionais e (vi) empresas profissionais híbridas.

Por conseguinte, a expressão familiar deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, com uma variada gama de maneiras pelas quais os negócios são incorporados na sociedade, cuja extensão desse envolvimento pode variar de uma organização para outra, mas sempre o conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na empresa. Como dizem Lima, Vieira e Honório (2015), o fundador sempre está

representado nos estágios seguintes da vida da empresa, como mito construído mantido e reforçado pelos seus herdeiros/sucedores, que reproduzem padrões relacionais baseados na confiança, lealdade, necessidade de pertencimento e o desejo de ultrapassar o senso comum de fundador. 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).

Somam-se a essas especificidades questões de contexto (nacional, regional, local). Pecanha e Oliveira (2015) consideram que as empresas familiares brasileiras possuem características associadas aos traços da cultura nacional, tendo em vista que determinadas práticas reproduzem o “jeitinho brasileiro” (DA MATTA, 1986) e delas destacam-se práticas de desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, personalismo e formalismo.² Nesse contexto, se inserem as práticas de segregação social na empresa por grau de parentesco, quase parentesco, relações de amizade e questões de gênero (FERREIRA; FISCHER; PORTO, 2012; STEWART; HITT, 2012).

Embora a condição de familiar não esteja necessariamente ligada ao porte da empresa, a utilização da mão de obra familiar e de oferecer vagas para pessoas sem experiência anterior é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. Na demografia das empresas, além dos movimentos de entrada, saída e sobrevivência, outros eventos podem ser observados para analisar a dinâmica empresarial e seu impacto na geração de pessoal ocupado assalariado. Um desses eventos são as empresas de alto crescimento, que, segundo a definição da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), são aquelas que apresentam crescimento médio do pessoal ocupado assalariado maior do que 20% ao ano, por um período de três anos, e que tenham pelo menos 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação. As empresas de alto crescimento mais novas, com até oito anos, são denominadas gazelas (IBGE, 2018a).

² “Jeitinho brasileiro” é um constructo utilizado para explicar as estratégias adotadas por brasileiros para resolução de problemas em hierarquias fortes. Ferreira et al. (2012) o descrevem como uma estratégia sociocultural complexa, com componentes funcionais distintos nos níveis pessoal e normativo que pode ser descrito por uma estrutura tridimensional (corrupção, criatividade, quebra de normas sociais) e também explicado pela leniência moral associada a mais corrupção e quebra de normas sociais.

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

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

Em razão das especificidades da pequena empresa familiar, o conceito da pequena empresa familiar brasileira é melhor descrito se utilizadas as três vertentes apresentadas por Leone (2005). Nessas, a propriedade é sempre da família proprietária, a gestão é sempre ocupada por membros da família ou de pessoas a ela ligadas por serem equiparadas a familiares, e, mesmo que a sucessão esteja no primeiro nível (geração do fundador), os membros da família já se encontram engajados de alguma forma na gestão recursos, na condução das atividades operacionais e/ou no processo decisório.

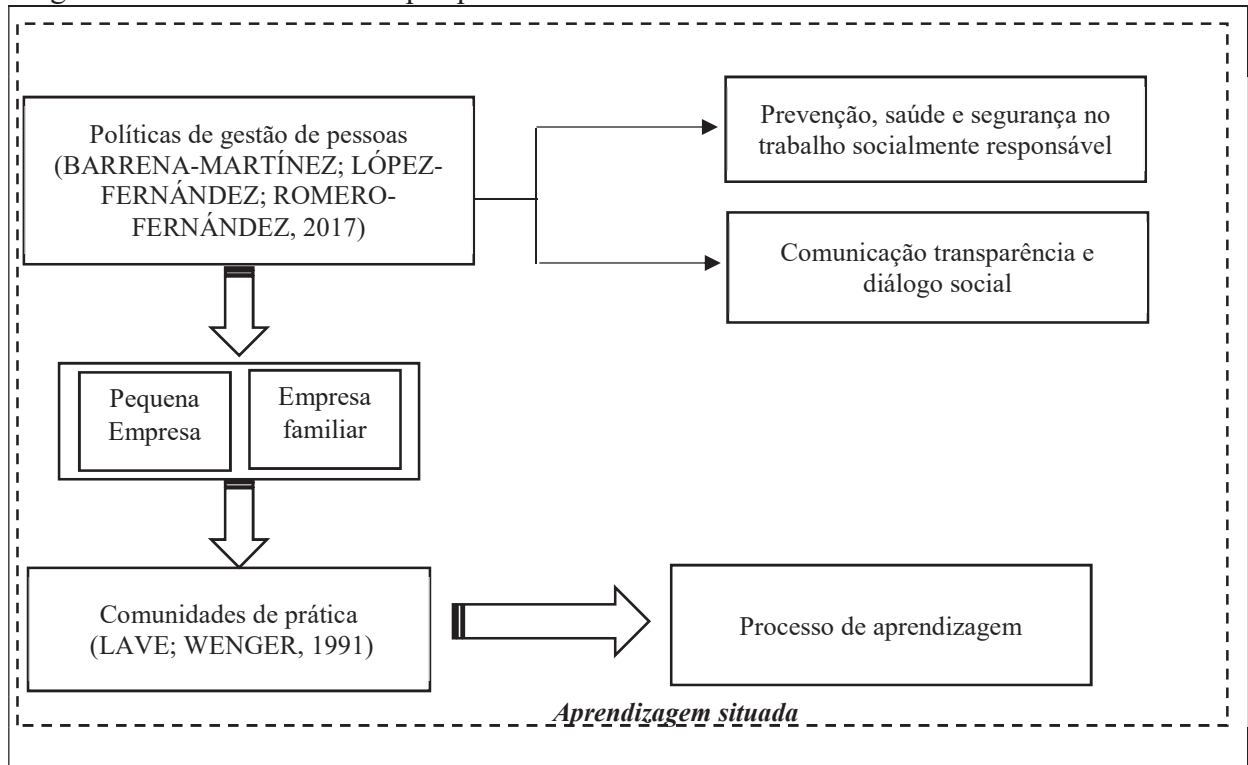
3.5 Modelo teórico da pesquisa

As políticas de GP abordadas – prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável – compõem um conjunto de práticas que visa prover aos trabalhadores equilíbrio na vida e a “comunicação transparente e diálogo social”, facilidade na comunicação entre trabalhadores e gestores. Com base no referencial teórico dessas políticas de GP, em especial nos ensinamentos de Armstrong (2012) e seus seguidores Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), e da aprendizagem situada, na perspectiva de Lave e Wenger (1991) se propõem investigar o tema orientado pelo modelo teórico apresentado na Figura 5.

No estudo, parte-se da afirmação geral de que há relação direta entre o processo de formulação de políticas de GP, a dinâmica e a concepção de pessoas das famílias proprietárias nas empresas investigadas e a constituição das CoPs por meio da interação social e compartilhamento de conhecimentos.

A premissa central é de que a constituição das CoPs é resultado da informalidade presente no estilo de gestão implementado pelo gestor e da configuração e dinâmica da família proprietária na empresa.

Figura 5 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: A autora

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se o método e os procedimentos de coleta e de análise dos dados utilizados na investigação empírica. Para tanto, são apresentados o delineamento da pesquisa, os critérios de seleção da amostra, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados e os critérios adotados na análise e interpretação destes.

4.1 Classificação e delineamento da pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido orientado pelo método dedutivo (GIL, 2012), que pressupõe que o referencial teórico existente dos assuntos correlatos serve de base para as conclusões. Configura-se numa pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo, orientada pela estratégia estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa, cuja cientificidade se comprova teoricamente.

Como parâmetro de análise, tem-se o reconhecimento da subjetividade, do simbólico e da intersubjetividade nas relações sociais, as quais contribuem para trazer para o interior das análises o indissociável embricamento entre sujeito e objeto, entre atores sociais e investigadores, entre fatos e significados, entre estruturas e representações (YIN, 2016; MINAYO, 2017). A perspectiva qualitativa é influenciada pelas transformações geradas pela filosofia da linguagem, na qual a própria função da linguagem passa da representação à ação, dessa forma, o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação. Ao ocupar-se de formas simbólicas, a visão qualitativa passa a interessar-se pelo seu caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e das necessidades sociais (GODOI; BALSINI, 2006) e não pela sua gramática ou estrutura interna.

Embora os métodos de pesquisa qualitativa permaneçam marginalizados em certas disciplinas, a pesquisa qualitativa tornou-se geralmente aceita, nos últimos anos, como um modo científico legítimo de se trabalhar (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Brinkmann (2012) defende que é preciso evitar os perigos da “metodolatria”, por um lado, e uma dependência misteriosa da intuição subjetiva, por outro. Dessa forma, seguir mecanicamente certas etapas metodológicas pré-especificadas não garante a verdade científica, porém, em vez de desconfiar da capacidade humana comum de observar e comunicar, deve haver uma concentração na “pessoa pesquisadora” como próprio instrumento de pesquisa.

Um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real, como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos entre outras (YIN, 2015). A justificativa para os projetos de casos múltiplos deriva, diretamente, de seu entendimento das replicações literais ou teóricas.

Com base nas taxionomias propostas por Vergara (2016), são utilizados dois critérios para classificação da pesquisa: fins e meios. Trata-se de uma **pesquisa descritiva explicativa** quanto aos seus fins e uma pesquisa de casos múltiplos quanto aos seus meios. É uma pesquisa descritiva porque tem como propósito descrever o processo de formulação das políticas de GP nas pequenas empresas familiares, e **explicativa** porque, a partir desse processo, busca analisar as influências das políticas de GP na constituição das CoPs. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos, esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

O nível descritivo de pesquisa, segundo Triviños (1987), recebe críticas por não conferir descrição exata dos fenômenos e dos fatos sociais investigados, numa perspectiva analítica funcionalista. Contudo, são determinantes quando se pretende utilizar diferentes fontes de dados (observação, entrevista, pesquisa documental), com vistas a realizar cruzamento de dados e conferir maior robustez ao estudo. Na pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas e foram usados de forma complementar aos dados coletados por meio de observações, realizadas no espaço de trabalho e pesquisa documental com vistas a se obter profundidade analítica requerida.

Entrevista. Na concepção de Minayo (2009), a entrevista é um instrumento de coleta de dados de campo caracterizado por uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, por iniciativa do entrevistador. O objetivo é construir informações pertinentes para um campo de pesquisa. A entrevista é fonte de informações que fornece dados primários (informações diretas construídas por meio do diálogo) e tratam da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade vivenciada. Os cientistas sociais denominam de dados subjetivos, que só podem ser adquiridos com a contribuição das pessoas. Dessa forma, constituem uma representação da realidade: crenças, ideias, maneira de pensar, opiniões, sentimentos, entre outras.

A mesma autora afirma ainda que a entrevista é uma forma privilegiada de interação social, além disso, pelo fato de captar formalmente a fala sobre determinado tema, quando analisada precisa incorporar o contexto de sua produção. No caso da pesquisa qualitativa, ao contrário do que se pode pensar, é fundamental o envolvimento do entrevistado com o entrevistador. Em lugar dessa atitude se constituir numa falha ou num risco comprometedor da objetividade, ela é condição de aprofundamento da investigação e da própria objetividade. A inter-relação que contempla o afetivo, o existencial, o contexto do cotidiano, as experiências e a linguagem do senso comum no ato da entrevista é condição *sine qua non* do êxito da pesquisa qualitativa (MINAYO, 2009). O contexto da produção da entrevista é uma interação social complexa envolvendo múltiplos fatores que afetam seu desenvolvimento específico: além das respostas do entrevistado, é necessário questionar o papel do entrevistador e analisar conjuntamente as afirmações do informante e do entrevistador (FINKEL; PARRA; BAER, 2008). As entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. Os entrevistados bem-informados proporcionam *insights* sobre esses assuntos ou ações, fornecem atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2015).

Observação não participante. A observação tem um sentido prático, permite ao pesquisador ficar livre de julgamentos, uma vez que não se torna prisioneiro de um instrumento rígido de coleta de dados. A observação facilita a vinculação de fatos e suas representações, coletadas nas entrevistas, e auxilia a desvendar contradições entre normas/regras e práticas vividas pelos sujeitos da pesquisa no contexto da ação (MINAYO, 2009). Ainda, serve como fonte de evidências de gestos dos sujeitos no processo de interação social, revela ações, permite construção de cenários e desvela estruturas subjetivas no contexto do trabalho conferindo formas aos artefatos físicos; proporciona informação adicional (YIN, 2015). Outros itens são objeto de observações: as características de cada pessoa, incluindo sua vestimenta e comportamento não verbal; as “ações” que estão ocorrendo, humanas ou mecânicas; e as circunstâncias físicas, incluindo sinais visuais e sonoros (YIN, 2016).

Pesquisa documental. Diversos documentos podem ser úteis simplesmente pela natureza dos detalhes que contêm (YIN, 2016). Dentre eles, estão os relatórios da folha de pagamento do mês, o cronograma de atividades, a folha dos aniversariantes, informações dispostas no mural, folha de pagamento e documentos orientativos de práticas. Além disso, a grafia dos nomes, títulos e organizações, a afixação de datas específicas para os eventos relativos à área de GP, a linguagem específica usada em lemas, *slogans*, declarações de objetivos e outras comunicações internas e/ou externas no trato com pessoas e outros elementos.

Os documentos são úteis mesmo que não sejam sempre precisos. Na realidade, os documentos devem ser usados, cuidadosamente, e não devem ser aceitos como registros literais dos eventos ocorridos. No estudo de caso, os documentos são fontes que corroboram dados coletados por meio de entrevistas, mas também são úteis para formular novas questões, inserir novos elementos nas análises, confirmar a escrita de termos específicos do contexto, nomes de pessoas/organizações, títulos e outros mencionados em entrevistas. No entanto, a pesquisa documental requer cuidados do pesquisador, que deve ter a habilidade de tratar as inferências apenas como indícios merecedores de maior investigação, não como constatações definitivas, pois, mais tarde, elas podem revelar-se, falsas pistas (YIN, 2015).

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, da qual resultam novos entendimentos do dado coletado (VERGARA, 2005), bem como contribui para a emergência de novas perspectivas relacionadas ao campo de estudo. Para tanto, é recomendável utilizar diferentes fontes de evidências.

Neste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências: observação não participante (práticas de GP, rotinas de trabalho); análise textual (textos e documentos); entrevista (encorajamento dos respondentes para explicitar práticas e oferecer suas próprias definições de políticas de GP, relações familiares na dinâmica da empresa e processo de aprendizagem); transcrição das entrevistas (para compreender como os participantes organizam suas falas em relação à historicidade da família a qual pertencem, em consonância com as políticas de GP selecionadas para o estudo); genetograma simplificado da família proprietária (para identificar os movimentos dos seus membros na gestão da empresa).

Quando se trata de estudos em empresas familiares, apreender o fenômeno ou fato social a partir dos relatos dos membros da família e cruzá-los e/ou confirmá-los com artefatos físicos, descrição de processos administrativos e conteúdos históricos documentados pela empresa confere robustez analítica aos resultados.

A análise dos dados foi realizada de acordo com o método análise de conteúdo (BARDIN, 2011), por ser um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (BARDIN, 2011; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Tal análise é recomendável quando o objetivo é identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

As técnicas utilizadas para analisar os dados foram a análise categorial, análise estrutural e análise da enunciação. A operacionalidade da primeira técnica, **análise categorial**, se dá por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos

analógicos, conferindo rapidez e eficácia no processo analítico (BARDIN, 2011). A operacionalidade da segunda técnica, **análise estrutural**, se dá pelos processos convergentes da linguística e da invasão da atitude estrutural de forma a revelar, por debaixo da disparidade dos fenômenos, as relações ilegíveis ou diluídas que verificam uma ordem escondida. A estrutura, realidade oculta do funcionamento da mensagem, permite abstrair-se dos elementos que a compõem. A análise estrutural engloba um número de técnicas que tentam passar do nível atômico da análise a um nível molecular, e centram os seus procedimentos mais nos laços que unem as componentes do discurso, do que nos próprios componentes. A **análise da enunciação** tem duas características que a diferenciam de outras técnicas de análise de conteúdo. Apoia-se numa concepção da comunicação como processo e não como dado. Funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais. A análise da enunciação considera que na altura da produção da palavra é feito um trabalho (BARDIN, 2011) e elaborado um sentido.

4.2 Espaço da pesquisa

O espaço da pesquisa, o município de Tapejara, integrante da mesorregião Noroeste sul-rio-grandense, no estado do Rio Grande do Sul, é definido pela perspectiva teórica de território (SANTOS, 1978) com vistas a considerar os elementos da cultura do lugar na gestão das empresas participantes do estudo.

Tapejara é um território povoado por índios coroados e, posteriormente, à semelhança de outros no estado do Rio Grande do Sul, colonizado por imigrantes italianos e seus descendentes. A localidade 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. Conhecida como “terra do empreendedorismo”, Tapejara concentra significativo número de empreendimentos industriais, considerando os demais municípios do seu entorno (PREFEITURA..., 2018), e sua maioria atua no setor metalmecânico; representa a terceira maior concentração de empresas industriais do setor metalmecânico gaúcho (FIERGS, 2017a).

O universo das empresas locais é formado por 251 indústrias (PREFEITURA..., 2018). Dessas, foram selecionadas três pequenas empresas familiares (Tabela 1) do setor metalmecânico para participarem do estudo, as quais foram identificadas a partir de estudo anterior realizado por Goettems (2016).³

³ As empresas participantes da amostra foram identificadas em estudo anterior e os resultados foram apresentados em formato de artigo em evento científico (GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2017).

Tabela 1 – Relação das empresas participantes do estudo

Ordem	Empresas investigadas	Ano de fundação	Idade das empresas, em anos	Número de trabalhadores	Número de membros da família na empresa
1	Caso 1	1997	21	13	5
2	Caso 2	1972	46	35	7
3	Caso 3	1971	47	15	3
	MÉDIA		38	21	5

Fonte: A autora

O conjunto de empresas selecionadas para o estudo é heterogêneo em termos de tempo de existência (duas maduras; uma em estágio intermediário), eis que a idade média é de 38 anos, um momento de transição geracional nas empresas familiares brasileiras. E, quanto ao número de trabalhadores, essas organizações possuem, em média, 21 trabalhadores não membros da família e, em média, cinco membros da família proprietária com diferentes papéis na família (progenitor, irmão/irmã, genro/nora, sobrinhos, primos, etc).

4.3 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram os trabalhadores do setor produtivo em que foram realizadas as observações e a pesquisa documental, bem como os proprietários/gestores das empresas participantes do estudo. Contudo, as entrevistas foram realizadas apenas com os sujeitos relacionados na Tabela 2.

Tabela 2 – Relação de sujeitos entrevistados

Empresas	Cargo dos entrevistados	Número de entrevistados
Caso 1	Sócia-proprietária e administrador geral	2
Caso 2	Gerente de produção, gerente financeira e administrador geral	3
Caso 3	Sócio-proprietário	1
	TOTAL	6

Fonte: A autora

4.4 Coleta de dados

O estudo foi marcado, primeiramente, pela aproximação da pesquisadora com o campo de estudo no espaço empírico. Por telefone, fez-se o agendamento da primeira visita às empresas, solicitando ao atendente a designação da pessoa responsável pela empresa. A pesquisadora se dirigiu às três empresas pesquisadas entre os meses de abril e outubro de 2018. No primeiro dia marcado, foi recebida por um membro da família proprietária do Caso 1 e do Caso 3, e por um membro que não é da família no Caso 2. Após receberem explicações sobre os objetivos e a dinâmica da pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado (Apêndice C) e iniciou-se o processo de coleta dos dados. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de gravador eletrônico.

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, sendo eles: relatório da folha de pagamento do mês, cronograma de atividades, folha dos aniversariantes, informações dispostas no mural, folha de pagamento, documentos orientativos de práticas. Os dados coletados em documentos e por meio das observações seguiu o roteiro apresentado no Apêndice B; as entrevistas foram orientadas pelo Roteiro de Entrevista (Apêndice A), elaborado conforme orientam Godoi e Matos (2006) e Minayo (2009). Todos os dados coletados foram registrados num diário de campo e descritos livremente, para, em fase subsequente, serem classificados. As entrevistas, nos três casos, duraram aproximadamente uma hora, e foram transcritas pela pesquisadora em arquivo eletrônico Word® e arquivados em pastas separadas por nome das empresas participantes do estudo. O Caso 1 e o Caso 2 resultaram na transcrição de treze páginas, pois tiveram mais do que um entrevistado, diferentemente do Caso 3, para o qual foram transcritas seis páginas.

Quanto ao processo de coleta dos dados, foram realizadas várias visitas para contemplar a complexidade e a particularidade das agendas dos gestores, como relatado a seguir:

- **Caso 1** – Ao chegar na empresa e após consentimento formal do gestor mediante assinatura no TCLE, foi realizada visita às instalações físicas da empresa para conhecer a instituição e o processo produtivo, momento em que foi realizada a observação não participante, com anotações em caderno de campo dos comportamentos dos trabalhadores em situação de trabalho e em todos os setores da empresa. Também foram realizados registros fotográficos dos artefatos visuais que indicavam as políticas de GP, como placas indicativas de como as ações operacionais deveriam ser realizadas e do mural de avisos. Na sequência, foram

realizadas duas entrevistas (uma, com a sócia-proprietária; outra, com um membro da família). As entrevistas duraram aproximadamente uma hora e sua transcrição resultou em quatro páginas. Em outro dia, foram realizadas a pesquisa documental e uma entrevista com o administrador geral, o qual também é membro da família proprietária. Em dias alternativos, foram realizadas mais três visitas para esclarecer elementos da história da família, das relações familiares na empresa e elementos das políticas de GP. Foi necessário também realizar mais uma observação não participante com os trabalhadores e coleta de informações em documentos (relatório da folha de pagamento do mês, cronograma de atividades, folha dos aniversariantes, informações dispostas no mural, documentos orientativos de práticas). E, na terceira visita, foi realizada uma entrevista com um filho do fundador e atual administrador geral da empresa, com vistas a apreender detalhes dos papéis de cada membro da família na empresa, ação que resultou em nove páginas transcritas;

- **Caso 2** – Ao chegar na empresa no horário combinado, a pesquisadora foi recebida por Renato (gerente da produção, que não é membro da família), a quem foram apresentados os objetivos do trabalho. Após consentimento formal para realizar a pesquisa, mediante assinatura no TCLE, Renato sugeriu que, primeiramente, a pesquisadora conhecesse as instalações físicas da empresa, oportunidade em que explicou o processo produtivo e também colaborou para que fosse possível realizar a observação não participante. Após 30 minutos, já na sala de Renato, foi realizada a entrevista, a qual durou aproximadamente uma hora e foi gravada utilizando gravador digital. A transcrição da entrevista resultou em cinco páginas. Na sequência, foi realizada a análise documental e o registro fotográfico dos artefatos visuais que indicavam as políticas de GP, como placas indicativas de como as ações operacionais deveriam ser realizadas e do mural de avisos. Em outro dia, foi realizada uma segunda visita à empresa, com vistas a entrevistar a gerente financeira e o administrador geral. A primeira é procuradora de seu pai, sócio-proprietário, que não atua na empresa, enquanto o segundo é sócio-proprietário atuante na empresa. Essas entrevistas resultaram oito páginas de transcrição e foram determinantes para a compreensão de detalhes históricos da família proprietária e de conflitos familiares na empresa. Além disso, constituíram-se como relevantes para a apreensão de políticas de inclusão/exclusão de parentes e a determinação dos cargos e papéis de cada um na estrutura organizacional.
- **Caso 3** – O primeiro procedimento foi a realização de uma entrevista com o sócio-proprietário. Após, se obteve o consentimento formal e a assinatura do TCLE. A transcrição dessa interação resultou em seis páginas. Na sequência, foi realizada a pesquisa documental

e o registro fotográfico dos artefatos visuais que indicavam as políticas de GP, como placas indicativas de como as ações operacionais deveriam ser realizadas e do mural de avisos. Nesse momento, também foi realizada a observação não participante de como os trabalhadores eram tratados pelos membros da família e de como se comportavam na realização de suas práticas. Os dados foram registrados em caderno de campo.

Após concluído o processo de coleta dos dados, procedeu-se às transcrições das entrevistas, à organização das fotos e às anotações nos dados coletados no diário de campo, referentes aos documentos, às observações e às entrevistas. O processo resultou em uma totalidade de 32 páginas transcritas, 25 fotografias e 25 páginas no diário de campo.

4.5 Análise dos dados

Os conteúdos presentes nas mensagens transcritas de cada entrevista foram analisados manualmente, de acordo com os procedimentos recomendados por Bardin (2011) e Mozzato e Grzybovski (2011) para o método análise de conteúdo, quais sejam: (i) pré-análise e exploração do material, com apontamentos temáticos à margem das mensagens; (ii) tratamento dos resultados, com inferências de frases e significados; seguido de (iii) interpretação dos conteúdos por meio das técnicas de categorização e co-ocorrências.

Os documentos analisados (entrevistas e diário de campo) foram determinados *a priori*. Na pré-análise, procedeu-se à navegação nos dados e à leitura das entrevistas transcritas e foram feitos apontamentos ao lado das falas, momento em que as ideias foram melhor sistematizadas. Na sequência, iniciou-se a exploração do material, utilizou-se codificações e numerações das falas. Na etapa seguinte, foi realizada a inferência de frases e significados e fez-se a interpretação dos conteúdos. Nesse momento, faltaram informações concernentes ao Caso 1 e ao Caso 2, e foi retornado a campo. Além disso, nesse momento, sentiu-se a necessidade de revisar a teoria, pois não estava sendo o suficiente para explicar os dados coletados.

As técnicas de análise utilizadas na pesquisa foram: (i) 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, foram formuladas as categorias e as subcategorias analíticas, detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias e subcategorias analíticas

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Políticas de gestão de pessoas	Prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável	<ul style="list-style-type: none"> i. realização de ações e programas de capacitação voltados à melhoria da cultura de prevenção, saúde e segurança entre os trabalhadores; ii. atribuição de responsabilidade 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. obtenção da acreditação de normas específicas e saúde ocupacional em segurança. Essas normas podem facilitar o processo de alcançar um ambiente de trabalho seguro e responsável e incorporação de aspectos socialmente responsáveis para ir além dos aspectos legalmente exigidos; iv. minimização de riscos como absenteísmo, dificuldades e doenças que possam afetar o bem-estar dos trabalhadores e de suas famílias.
	Comunicação transparência e diálogo social	<ul style="list-style-type: none"> 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 a ações e resultados da empresa em aspectos econômicos, sociais e ambientais; iii. facilidade no diálogo social 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 ou status profissional na empresa; iv. incentivo à participação e a troca de ideias entre os trabalhadores usando ferramentas sistema de sugestões, discussões, etc.
Comunidades de prática	Os aprendizes ficam envolvidos em CoPs, que portam certas convicções e definem comportamentos a serem adquiridos. Expressões, anseios, ideias e contribuições para a preocupação coletiva que move a comunidade. Espaço social no qual os indivíduos desenvolvem suas práticas e formam sua identidade social.	

Fonte: A autora

Também, foi realizada a (ii) análise da enunciação, buscando compreender a fala dos entrevistados, os lapsos, as palavras utilizadas, as rupturas entre outros. Por fim, procedeu-se à (iii) análise estrutural (análise das relações por oposições), que busca compreender a realidade oculta das mensagens (BARDIN, 2011), pois o significado é o substantivo, o significante é o adjetivo e o intermediário justifica os anteriores.

Dessa forma, é importante destacar as dificuldades vivenciadas (como retorno à literatura e à revisão de conceitos) para apreender determinados fenômenos, em razão da subjetividade e da tenuidade das linhas que separam família de empresa.

5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os casos selecionados para o estudo. O texto está estruturado, em cada caso, pela apresentação da história de constituição do empreendimento, estrutura familiar e dinâmica da família na empresa na forma a demonstrar, numa perspectiva longitudinal, aspectos culturais/sociais/organizacionais que podem influenciar a formação de políticas na área de GP e indicar o processo de aprendizagem e elementos característicos de CoPs.

5.1 Caso 1

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

Genésio Alfa, sócio-fundador, continua atuando na empresa como “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado. Ocupa um papel simbólico no processo de desenvolvimento de produtos, sendo “cuidado” pelos filhos e “respeitado” por todos os membros da organização. A ele, é atribuído o elevado nível de crescimento da empresa, evidente nas palavras de Marcelo:

O meu pai sempre foi um mecânico industrial, trabalhou em grandes indústrias lá em Salvador na Bahia, ele tem uma vivência prática bem interessante, em termos de indústria e de mecânica.

Nas palavras de sua filha, Luciahana, a empresa cresceu significativamente nos 20 anos de existência e está estruturada para inovar continuamente:

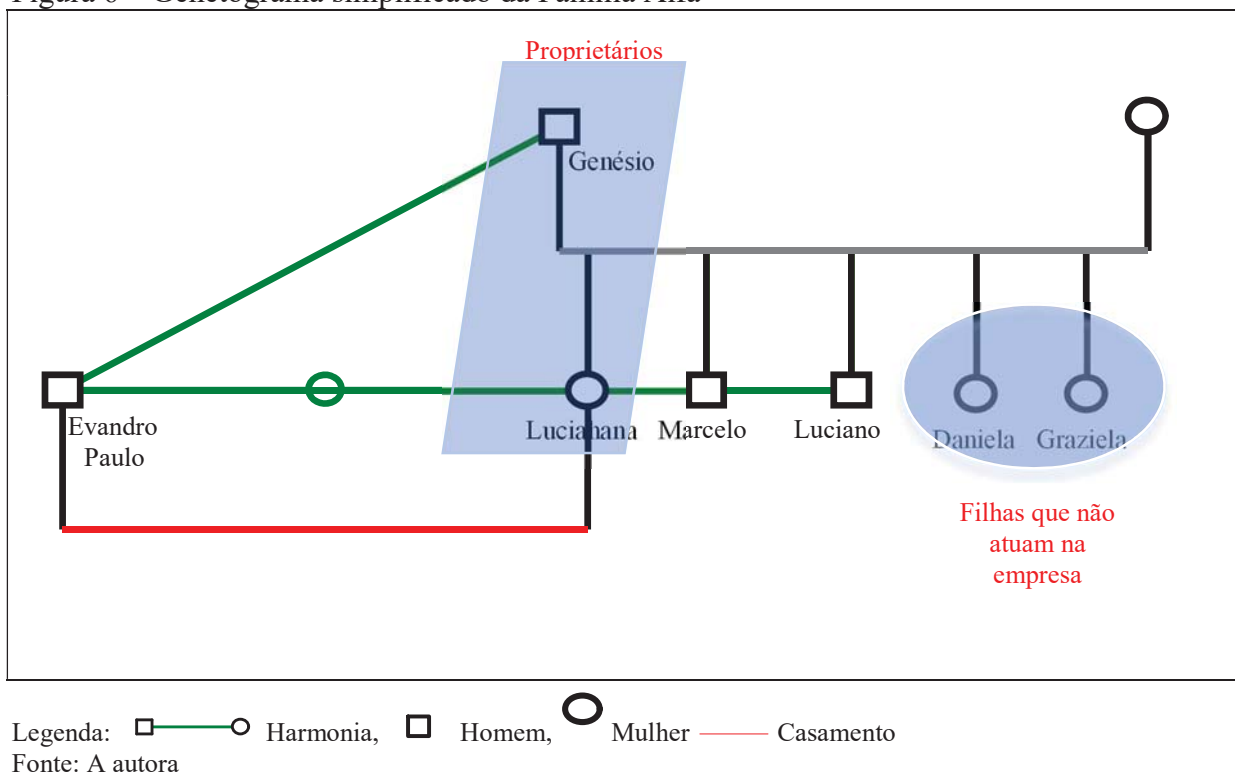
A empresa era pequeninha, era lá no centro. Ele [pai] começou no porão da casa dele, daí foi feito um galpãozinho maior. Fazem 6 anos e pouco que a gente se mudou pra cá, pra essa estrutura. A gente tinha uma estrutura um pouco menor. Isso daí no começo, ele mais administrava... Hoje ele trabalha... mas, assim, ele trabalha, mas não tem mais aquela obrigação de trabalhá. Ele fica mais naquela parte de desenvolvimento [de novos] equipamentos. Por exemplo, nós estamos agora desenvolvendo um equipamento novo. Certo? Daí ele fica ali, ajudando a montá., tipo procurando peça.

Nas palavras de seu filho, Marcelo, a empresa teve início pela necessidade de se ter uma renda extra:

Bom, a empresa ela foi constituída em [19]97 pelo meu pai, o Genésio. Ele trabalhava numa outra indústria aqui em Tapejara e percebeu a necessidade di::di se ter uma renda extra . Na verdade, essa foi o princípio da coisa, né? Ele criou uma pequena serralheria no porão de casa, né? Prá trabalhá à noite e nos finais de semana. Então esse foi o princípio lá em 1997. Então já fazem 21, quase 22 anos de constituição da empresa.

O crescimento da empresa baseado na inovação em produto está diretamente vinculado à participação ostensiva dos membros da família proprietária. Atualmente, como sócios-proprietários, figuram o pai-fundador e sua filha mulher. Na Figura 6, é apresentada a estrutura simplificada dos membros da família proprietária e a representação gráfica daqueles que atuam como proprietários formais do empreendimento. Daniela e Graziela, as duas filhas mulheres mais jovens, não participam da empresa.

Figura 6 – Genetograma simplificado da Família Alfa



O filho homem mais novo, Marcelo, não tem participação societária formal no Caso 1, mas atua na empresa como administrador geral. Luciano, outro filho homem, é considerado integrante do quadro societário dessa empresa mesmo não atuando diretamente nela; é proprietário de outra empresa no segmento gráfico. Na empresa, também atua o genro, Evandro, o qual é casado com Luciahana, porém, assim como os filhos homens, não figura como sócio-

proprietário, apesar de assim se identificar. As evidências para essa afirmação estão presentes na fala de Marcelo a seguir reproduzida, na qual disserta a respeito do processo de inclusão dos demais irmãos e a nova configuração da empresa em direção ao crescimento baseado na inovação em produto:

Hoje, nós somos em quatro sócios: o meu pai, eu, Luciano (meu irmão) e o Evandro que é meu cunhado, casado com a Luciahana. Então, a Luciahana, digamos, é nossa sócia. De [19]97 até 2012, a empresa sempre operou... somente com meu pai [como administrador geral]. Eu fazia outras coisas. O meu irmão [Luciano] outras coisas e o Evandro também trabalhava em outra EMPRESA, né? Em 2012, a gente então, percebeu que tinha uma oportunidade de avançar em termos de crescimento, em termos de negócio com essa empresa. Aí a gente se reuniu, principalmente com o Evandro, né? Eu, Marcelo, o Luciano e o Evandro e o [pai] Genésio e entendeu que podíamos investir no negócio. Aí a gente começou a::::: entende um pouco mais, participa um pouco mais do negócio, se associando EFETIVAMENTE ao negócio. ATÉ 2012 o negócio era do [pai] Genésio. [...] Evandro saiu da empresa que trabalhava e VEIO já ali e aí começou a sucessão. O Genésio para, com [a entrada] dos sócios mais jovens, digamos assim. Em 2012 que a gente resolveu investir e aí o Evandro saiu da empresa que ele trabalhava e veio trabalha aqui com o Genésio. Em 2015 daí eu sai da empresa que eu trabalhava. Trabalhava no setor financeiro, né? Mercado financeiro. Saí e VIM trabalha aqui.

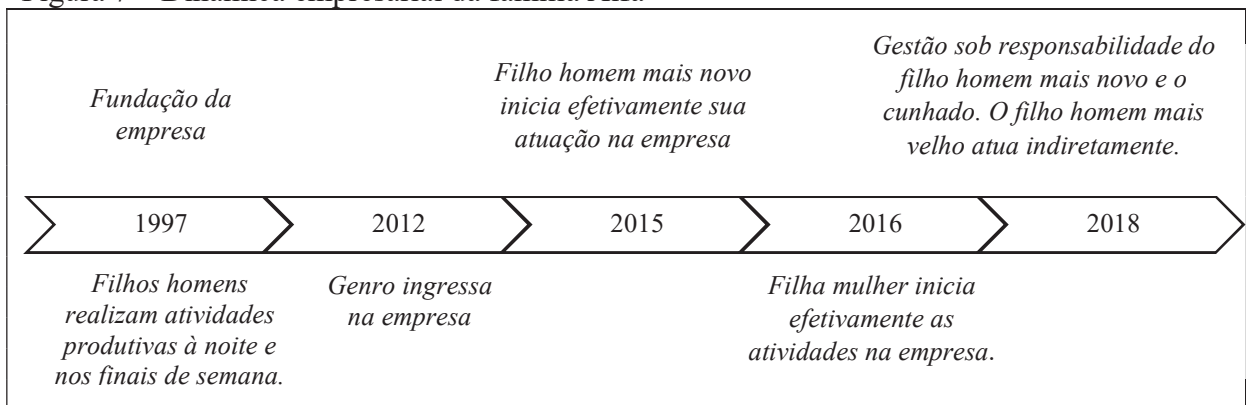
Os familiares, na presente empresa, mencionam sobre a relação social entre os membros da família, e sobre a relação entre família e trabalhadores.

Nós aqui [...] estamos fazendo esse trabalho também com a Edina [*coaching*] que daí. É chamado todos os funcionários é feito, trabalho em grupo. Nós aqui a gente tem uma relação bem boa sabe? Não temos assim queixa...discussão...briga, desde os funcionários a gente tem uma equipe BEM boa, tipo eles se dão entre eles sabe? Tu não vê briga, discussão, muito difícil. No intervalo, eles sentam aqui fora né pro intervalo. Então eles conversam dão risada, só eles comem aqui né? Porque a gente não tem refeitório né? [...] Daí as vezes os guris, tipo mais o Marcelo [irmão], o Evandro [marido] vão ali paga coca, lancham junto. Eu não muito porque eu quase não saio daqui né, sempre no telefone ou tem um ou outro um cliente pra atende, e as vezes acabo ficando, mas os guri vão. Daí fazem lanche junto. [Luciahana]

É tranquilo, como naturalmente em todo o negócio tem os momentos di:: estress, com eles né? De nós com os funcionários e até entre nós. Mas, assim, a gente assim almoça junto todo o domingo. A gente trabalha a semana inteira junto e nos finais de semana ou na sexta [feira] ou no sábado, ou no domingo a gente faz alguma refeição junto, senta pra toma uma cervejinha ou almoça ou janta entende? A gente não tem crise entre nós assim, discute o que tem que discuti, mas nunca assim em três anos e pouco que eu tô aqui, nunca ficou beijudo que nem diz o gaúcho um com o outro, a gente sempre se resolve de uma forma muito natural, muito tranquila. E com os funcionários também, a gente tem essa prática de bom tem um desconforto, vamo chama e vamo conversa entende? E aí se resolve, então a gente não deixa a coisa INCOMODA demais. Tá incomodando que tem um desconforto, a gente chama o cara e conversa e alinha, reúne a equipe lá e... pessoal precisamos alinha isso daqui, então assim a gente entende que tem que conversa, as pessoas precisam sabe o que a gente tá pensando, o que tá desconfortando a gente né? Que caminho a gente que percorre né? Então assim... tem sempre tem desconforto, tem estresse, tem cobrança pra faze, né? Mas a gente resolve isso com conversa né? [...] Não dá pra protela o desconforto, tem que chama e resolve, o que não é muito fácil as vezes, isso é...demanda da gente até muitas vezes coragem né? Porque queira ou não queira a gente precisa de coragem pra dá *feedback* e precisa tá preparado pra dá *feedback* né? Porque...é chato, né? De modo geral, assim é uma coisa chata. Chama alguém pra dizê; Cara, aqui tá errado! Precisa melhora aqui. Mas há precisa ser feito. [Marcelo]

Os membros da família proprietária realizaram vários movimentos em suas vidas profissionais com vistas a manterem-se integrados ao empreendimento familiar. Na Figura 7, são apresentados tais movimentos na estruturação da empresa e o delineamento das atividades de cada novo membro. Na linha do tempo – transcorrido entre 1997 e 2018 –, há evidências que indicam uma empresa familiar individual que evoluiu para uma empresa familiar de trabalho conjunto, como descrevem Gersick et al. (1995), uma vez que a geração mais antiga está na faixa etária de 65 anos, enquanto a geração mais jovem está entre 37 e 43 anos.

Figura 7 – Dinâmica empresarial da família Alfa



Fonte: A autora

O único agregado à família proprietária por meio do casamento é Evandro, o qual iniciou suas atividades na empresa em 2012, três anos antes do filho homem, que passou a compor a equipe laborativa em 2015. A filha mulher só ingressa efetivamente na empresa em 2016, mesmo admitida pelo pai como sua única sócia ainda em 2005. No cotidiano organizacional, o papel da filha (formada em Pedagogia) é de secretária/atendente geral, num cargo sem expressividade gerencial, equiparando-se a serviços subalternos.

Com a entrada dos filhos e do genro na empresa, o pai-fundador reservou para si o papel de desenvolvedor de novos produtos destinados à comercialização, porém, não participa efetivamente da administração geral. O genro, por sua vez, é considerado como membro da família e equiparado a irmão para fins de determinação societária, o que, em termos jurídicos, implica exclusão da irmã. Contudo, o pai-fundador incluiu a sua filha Luciahana como sócia da empresa, garantindo-lhe o patrimônio familiar.

Dessa forma, no cotidiano das atividades produtivas e administrativas do Caso 1, os papéis representados pelos membros da família proprietária, descritos no Quadro 6, demonstram profissionalização na gestão e articulação interna no que tange ao poder decisório,

com maior prevalência da decisão aos homens do que à mulher. Há evidências que indicam diferenças de gênero na política de GP, no nível da família proprietária.

Quadro 6 – Papéis dos membros da família Alfa

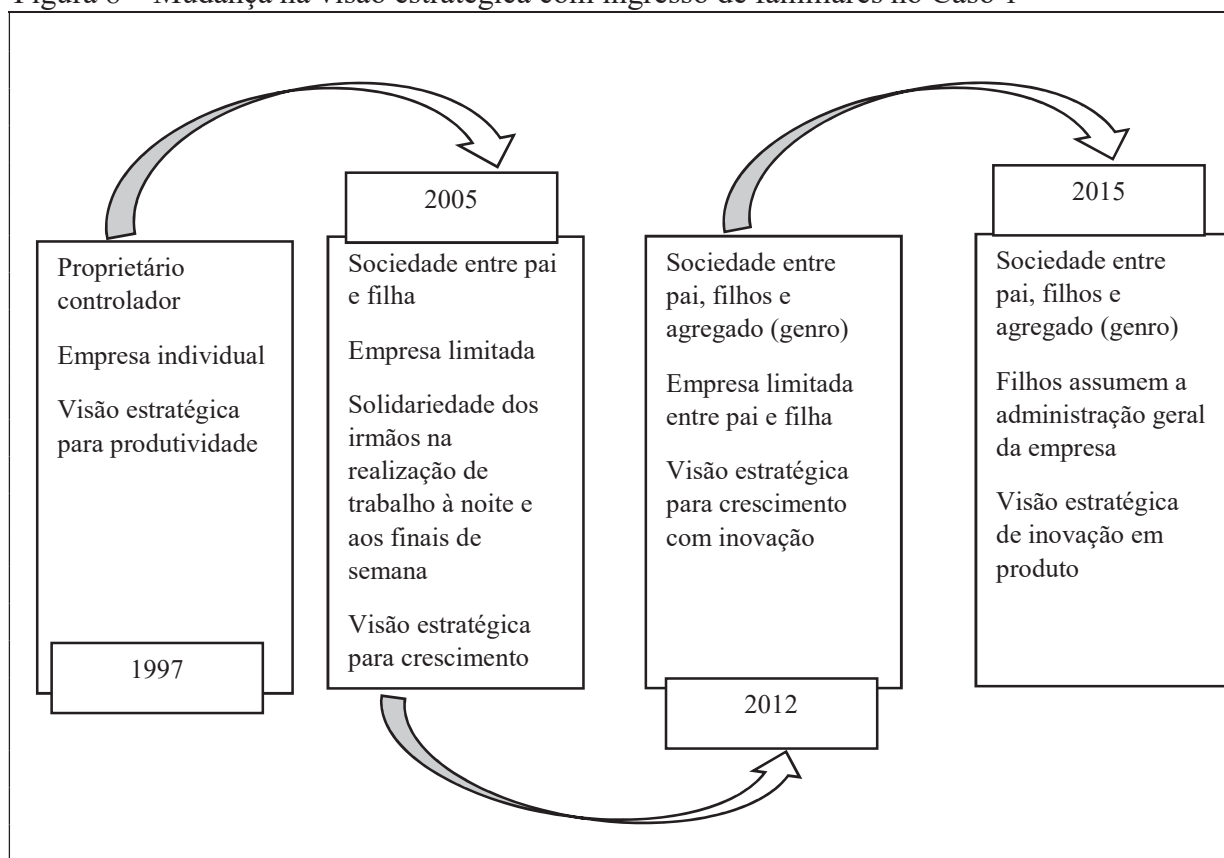
Membros da família	Papel na família proprietária	Formação	Descrição das funções na empresa
Genésio	Progenitor	Cursos de qualificação profissional em mecânica no Senac	Fundador da empresa. Sócio-proprietário. Responsável pelo desenvolvimento, inovação e melhorias nos produtos. Papel simbólico nas relações sociais da empresa, sem poder decisório.
Luciano	Filho (mais velho)	Graduação em Economia	Não atua diretamente na empresa, mas participa das decisões estratégicas.
Luciahana	Filha	Graduação em Pedagogia	Sócia da empresa. Responsável pelas atividades administrativas de atendimento ao público em geral (recepção) e algumas negociações com fornecedores.
Marcelo	Filho (mais novo)	Graduação em Administração Especialização em Gestão Estratégica de Negócios e de Pessoas Especialização em Marketing	Administrador. Responsável pela emissão das ordens de produção e pela administração geral da empresa.
Evandro	Genro (casado com Luciahana)	Não possui formação superior	Vendedor. Responsável pela área comercial.

Fonte: A autora

Há entendimento dos membros da família proprietária de que a indústria metalúrgica – que iniciou suas atividades no segmento de serralheria, fabricando portões, janelas e grades – teria maior oportunidade de crescimento atuando no segmento de equipamentos para suinocultura e avicultura. Assim, ocorre uma mudança na visão estratégica do negócio e a empresa familiar passou a fabricar, em 2012, aquecedores para aviários e pocilgas, estruturas metálicas para pavilhões industriais e comerciais, garagens e estufas.

A Figura 8 ilustra a alteração na visão estratégica do negócio, de produtividade (estágio do proprietário controlador) para inovação em produto (estágio da sociedade entre pai, filhos e genro) na dimensão de desenvolvimento da propriedade, interpretado a partir do modelo teórico de Gersick et al. (1997).

Figura 8 – Mudança na visão estratégica com ingresso de familiares no Caso 1



Fonte: A autora

Nas palavras de Marcelo, tal processo de reestruturação teve início em 2012:

Em 2012, a gente então, percebeu que tinha uma oportunidade de avançar em termos de crescimento, em termos de negócio com essa empresa. Aí a gente se reuniu, principalmente com o [cunhado] Evandro, né? Eu, Marcelo, o Luciano, o Evandro e o [pai] Genésio entendeu que podíamos investir no negócio [...]. A gente tem a indústria [...]. Na indústria, a gente desenvolve e fabrica alguns equipamentos para avicultura e também estruturas metálicas, tanto pra avicultura quanto pra outros segmentos. Tá. Então isso é a indústria. Nós desenvolvemos aqui e fabricamos na nossa estrutura!

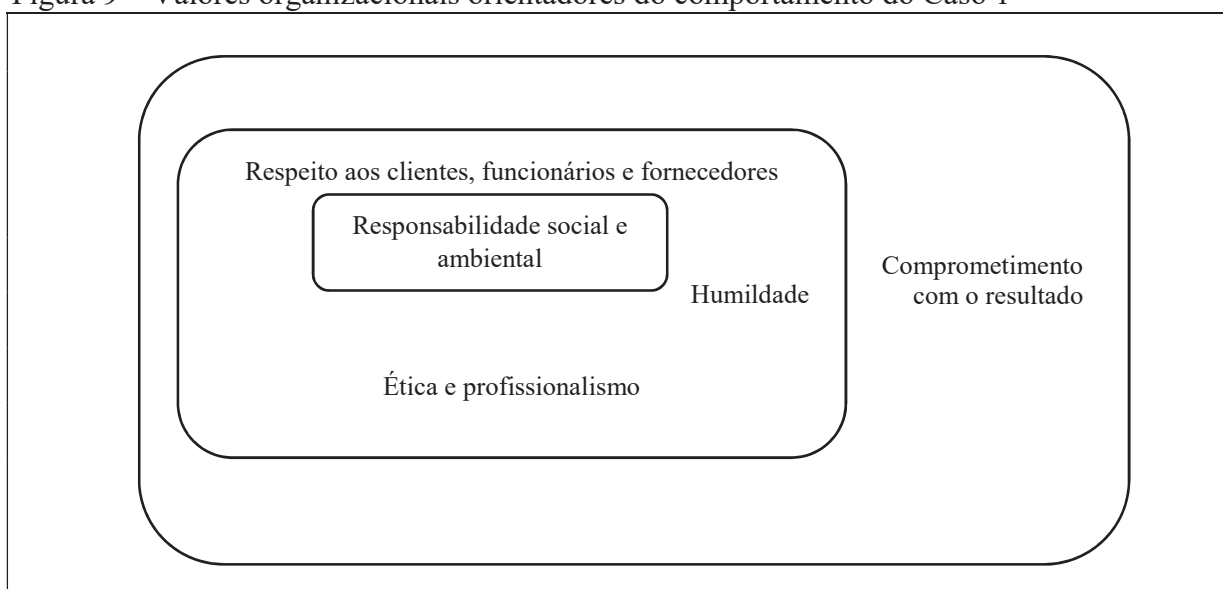
Com uma orientação estratégica para o referido mercado, o Caso 1 integra a fabricação e a comercialização de seus produtos, aos quais inclui os produtos fabricados pela empresa Avesul de propriedade de Luciano, um dos filhos do fundador do Caso 1.

Na pesquisa documental, constatou-se uma marca e nome fantasia de outra empresa, de propriedade de um dos filhos de Genésio (empresa individual) e de responsabilidade limitada, fundada em 2015 por Luciano, portanto, sem vínculo societário com o Caso 1. A atividade econômica da referida empresa é fabricação de máquinas e equipamentos para agricultura e pecuária, peças e acessórios pequenos, exceto para irrigação. A fachada da empresa revela que as duas marcas de produtos são comercializadas pela empresa. Ao ser questionado sobre as marcas dos produtos, Marcelo explica que:

A gente tem a [...], que foi uma marca que a gente criou quando a gente passou a ser representante da [...], uma fabricante de equipamentos pra avicultura, mas aquela linha de equipamentos pequenos, tipo: comedouro, bebedouro, silo metálico lá pra ração. Dentro da nossa estratégia, que é focada na avicultura, a Casp veio para complementar o nosso portfólio [...]. Hoje isso nos permite entregar aviários completos para os produtores, com chave na mão, certo?

Metalúrgica Alfa baliza seu comportamento orientada pelos valores organizacionais representados na Figura 9, porém, se difere na prática.

Figura 9 – Valores organizacionais orientadores do comportamento do Caso 1



Fonte: A autora

Tais valores organizacionais são diferentes da declaração da missão divulgada em sua página eletrônica disponível na Internet:

Como indústria metalúrgica, desenvolver e disponibilizar produtos e serviços de qualidade, agregando segurança, conforto, contribuindo para a qualidade de vida e para a melhoria dos resultados econômicos de produtores e clientes em geral.

Com o propósito de se tornar referência em “qualidade e confiabilidade na fabricação de equipamentos para avicultura e suinocultura, e estruturas metálicas, na região sul do Brasil”, a Metalúrgica Alfa se declara empresa especialista e com capacidade para atender à demanda de crescimento no setor avícola e continuamente investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Tais fundamentos do seu comportamento organizacional estão explícitos nos murais e na página eletrônica da empresa.

No nível 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 ao horário 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 gestão de pessoas 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. Na Figura 10, são apresentados alguns exemplos referentes à forma de comunicação em geral (avisos no mural de recados), cuidados com a vida para realizar um trabalho seguro por meio do uso de EPIs e indicativos de proibição e/ou atenção na manipulação de produtos/máquinas/EPIs.

Figura 10 – Comunicação visual exposta no Caso 1



Fonte: A autora

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. Tal contexto é evidenciado na fala dos entrevistados:

Então a gente trabalha bastante com aviário e precisa assistência... e tem certos tipos, há tem que dar assistência em tal lugar as vezes tu chama um funcionário tu pergunta, mas tipo Vande o que tu acha melhor fazer lá? Na tua concepção seria melho? Então eles acabam dando a opinião então vai lá e faz. Dependendo o que é você direciona pra pessoa, não isso aqui tem que ir tal pessoa, mas não esse aqui tem que ir por exemplo Mauro e Vande, esse aqui já tem que manda o Cleison. [...] Até, tipo assim, pra tu ter uma ideia seguido eles há podemos fazer assim podemos fazer assado. Até sábado agora eles vão tê o sábado esse eles vão fazer umas quantas mudanças, daí vai vir todos trabalha sabe? Daí o da pintura disse: há, nós podia botá uma lâmpada diferente. Daí vai ser botada a lâmpada, daí eles vão vir todos trabalha sábado ganha hora extra e depois a gente faz um almoço...pra fazer essas mudanças que tem que ser feitas. Porque durante a semana é corrido, as vezes a gente não consegue para e faz, daí eles se prontificaram pra vir no sábado vão ganhar hora extra e vão ganhar o almoço daí eles vem trabalha faceiro sabe? E é tudo coisa que eles dão de sugestão. [Luciahana]

Os coordenadores por exemplo tomando iniciativas, precisamos fazer uma reunião porque temos algumas coisas que precisamos melhorar, as coisas simples, tipo organização lá dentro ou sugestão do:: de compra um equipamento novo, precisa melhorar aqui, aqui, acolá, entende? [...] As sugestões de melhorias, muitas vezes vem na informalidade mesmo né, entende? Então não eu tô lá dentro ou vem pelo [gerente de produção] Maicon, aí é na informalidade. Ou nesses encontros que a gente tem feito né Talita, com a equipe né, entende? Muitas coisas vêm nesses encontros também. A nossa visão é da contribuição, não tem milindres assim, a gente acredita, a gente confia no time assim, sabe, com oportunidades de melhorias, né? Mas a gente enxerga hoje o time comprometido. [...] Mais no campo do reconhecimento... nada de financeiro, premiação e tal, mais um reconhecimento pessoal, mas não tem nada formalizado assim, aquele reconhecimento da conversa mesmo, do bate-papo, legal, bacana, boa ideia, vamos estudar a viabilidade de implementar sabe? Parabéns pela iniciativa nesse campo sim fora isso não. [Marcelo]

Na comunicação interna, o trabalhador é considerado “amigo colaborador”, contudo, a fala dos membros na família traz o mesmo trabalhador como um subordinado e o pai como um acessório, como evidenciam as falas dos envolvidos ao descrever o processo de trabalho.

O seu Genésio fica lá no canto dele. Ele não manda muito, porque... Como eu posso te explicar? Ele não tá tão muito... Ordem de serviço-produção é aqui de dentro. Sai pros guri direto lá. Ele não tem muito acesso. Ele fica fazendo as coisas dele, mexendo no torno. Tu entende? Às vezes ele chega aqui e diz: “Mas pra quem vai aquele máquina verde?” Muitas vezes ele não... tipo não é que ele manda. Os guri aqui, mas é o Marcelo que vai lá dá as ordens, passa o que tem que passar. [Luciahana]

Hoje [pai] ele tem uma função específica de tornearia mecânica e desenvolvimento de novos produtos... [pai] ele tem uma capacidade criativa bem interessante... né aí a gente tá..explora [pai] ele, nesse sentido, [pai] ele gosta de fazer isso. [Marcelo]

A gente chama a pessoa aqui, entrevista, dá uma olhada no currículo, e::: Acho que o cara vai se enquadrar, né? Vamos contratá! A gente não tá aplicando nenhum teste de perfil. A gente não tem essa operação sistematizada. [Marcelo]

Expressões como “seu Genésio”, “os guri”, “a pessoa”, “o cara”, “amigo colaborador” são frequentemente utilizadas pelos membros da família proprietária para designar os membros do quadro funcional. Entre o tratamento informal e o formal, as evidências revelam a família e a empresa como sendo uma única dimensão. Luciahana define os seus irmãos e o marido que trabalham na empresa como “os guri”, revelando uma imagem construída no seio familiar e ao mesmo tempo separando grupos de trabalho pelo critério de gênero.

A estrutura e dinâmica interna da Caso 1 estão configuradas, no nível organizacional, com espaços sociais, reservados aos membros da família proprietária para incrementar a qualidade dos produtos, apreender conhecimentos técnicos do sócio fundador, preservar a identidade de empresa voltada à inovação em produto que caracterizou sua origem. Nas falas reproduzidas a seguir, as evidências indicam como ocorre a interação social:

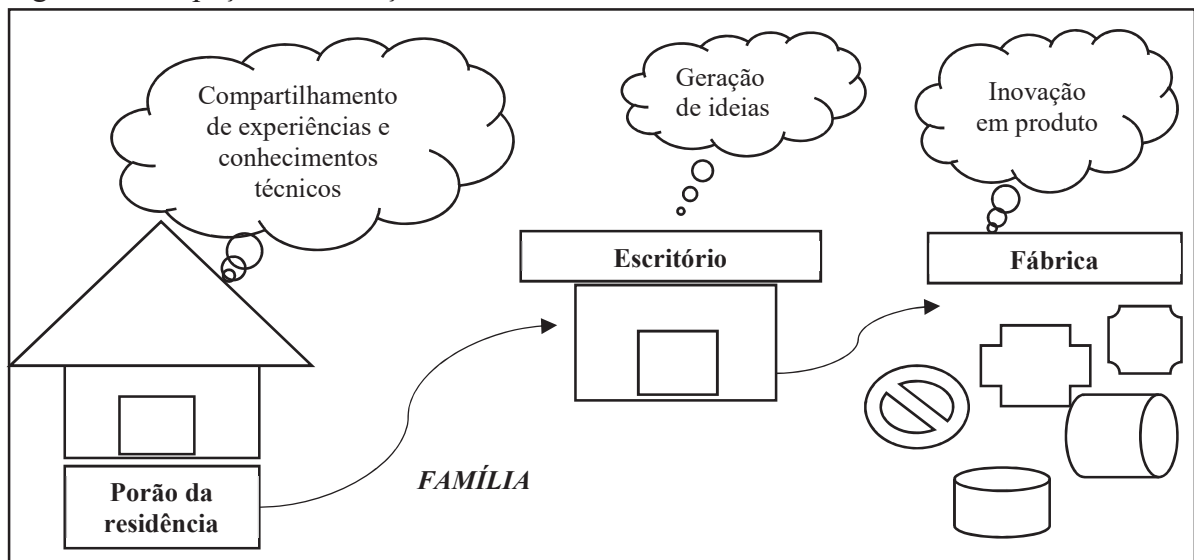
No início inclusive a gente ajudava ele [o pai] nos finais de semana, os filhos né? Nós somos em 5 irmãos, 2 homens, e eu e meu irmão [Luciano] que é mais velho que eu, a gente se ajudava lá no início, á noite ou nos finais de semana a gente trabalha junto com o Genésio. [Marcelo]

Por exemplo, nós estamos agora desenvolvendo um equipamento novo certo? Daí ele [pai] fica ali: ajudando a monta:, tipo procurando: peça:, sabe?[Luciahana]

Pra tu ter uma ideia esse agora que vão desenvolvendo agora já fazem 6 meses que nós [est]tamos lidando nele, não é de uma hora pra outra que você desenvolve um equipamento né? Dão dica [trabalhadores], seguido é pedido porque na verdade eles põem pra produzir, muitas vezes na produção eles dão, eu acho que isso ai a gente fize-se assim será que não fica melhor. Hoje por exemplo eles [Marcelo, Evandro, Genésio, Maicon] estão discutindo esse equipamento novo meio nos finalmentes. Daí tão aí. [Luciahana]

A estrutura e a dinâmica interna do Caso 1, enquanto empresa de pequeno porte e de propriedade e gestão familiares, estão configuradas, no nível organizacional, com espaços sociais de compartilhamento de experiências e conhecimentos técnicos, de geração de ideias inovadoras e de elaboração de protótipos, como representados na Figura 11. Nos diferentes espaços sociais, a presença dos membros da família proprietária é ostensiva, contudo, no “escritório” é onde as ideias são elaboradas por aqueles considerados núcleo familiar (membros da família proprietária, trabalhadores equiparados a familiares).

Figura 11 – Espaços de interação social do Caso 1



Fonte: A autora

No nível organizacional, a estrutura e dinâmica interna revela a preocupação com os trabalhadores talentosos, o que contribui para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Isso ganha relevância nas palavras de Marcelo:

Então que dize a gente tá...é...a gente tá trabalhando pra coloca pessoas certas nos lugares certos né , e a gente que prepara pra que elas tenham cabeças pensantes, pra que elas nos ajudem a pensar o negócio né? [...] Inclusive a gente tá preparando o [gerente de produção] Maicon né...já patrocinou alguns cursos pra ele, mais voltado a produção, que ele se formou agora esse semestre em engenharia mecânica. Então a gente já pagou pra ele um curso de processos de fluxos contínuos de produção, a gente tá olhando agora uma pós-graduação pra ele, ele já vai inicia um processo de *coaching* né? A gente já contratou, tá fazendo uma agenda com uma profissional que é justamente pra que ele tenha uma musculatura pra pode, que ele vai geri pessoas agora.

A empresa, com sua estrutura e dinâmica no nível individual e coletivo, trabalha para desenvolver seus trabalhadores.

Nesse ano a gente iniciou um programa simples. Fizemos um investimento que não foi alto, mas que também a gente não vinha fazendo, que é em capacitação, né? Mais voltado pro campo comportamental mesmo. Fez parceria com uma *coaching* aqui da cidade e trabalhamos alguns pontos relacionados à equipe (espírito de equipe, organização, empatia, responsabilidade, comprometimento) e assim fizemos programas de encontros, conversas, reuniões mensais né? [Marcelo]

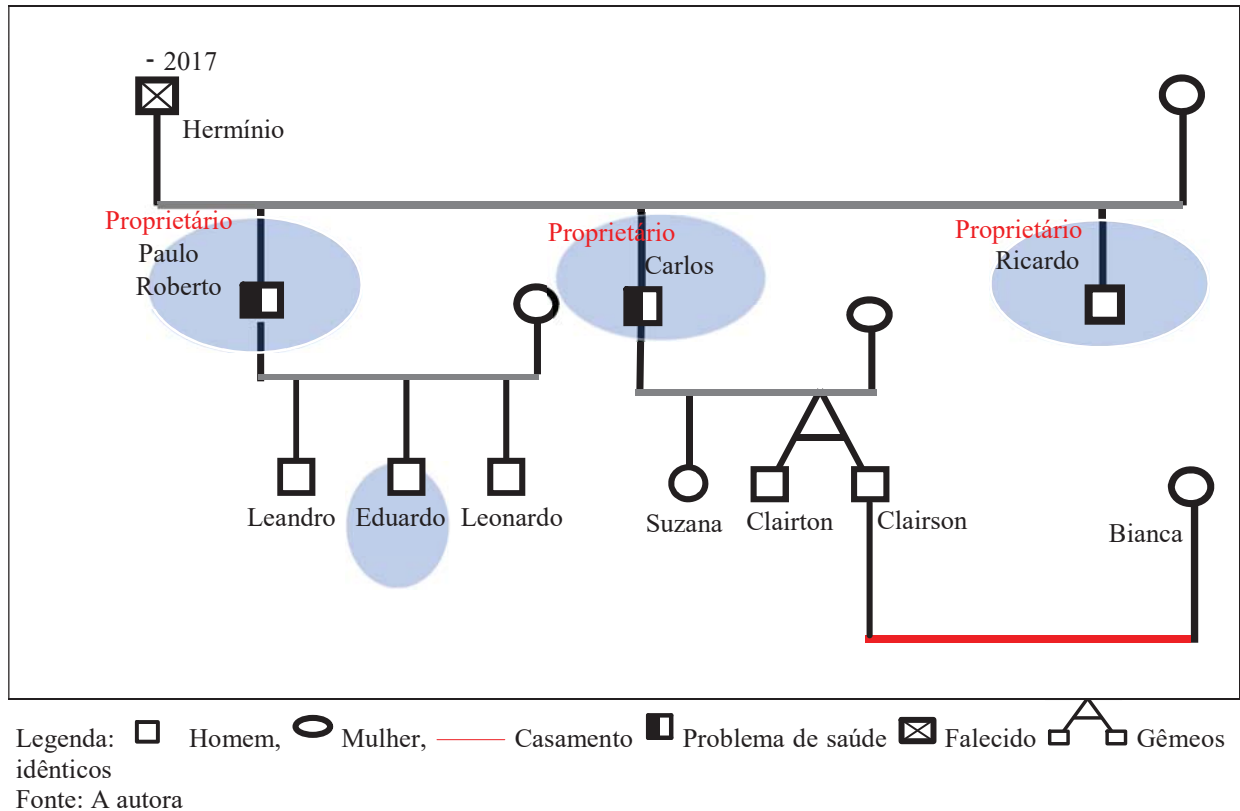
Assim é a pequena empresa familiar, que combina espaço de trabalho com espaço familiar e produz o encontro intergeracional (pai e filhos) cuja extensão do envolvimento dos seus membros encontra-se no mesmo nível entre os homens e produz certo distanciamento com a irmã-mulher pelas funções exercidas. Os vínculos de parentesco produzem uma hierarquia em nível superior para os homens (Marcelo, Luciano) e para o genro (Evandro), e uma hierarquia de subordinação para a mulher (Luciahana). Mesmo assim, a confiança mútua entre os membros da família prevalece, com a expectativa de fidelidade e profissionalização de todos. A profissionalização determina o cargo de cada homem membro da família. Assim, Marcelo (administrador) exerce o papel de administrador geral do empreendimento, mas o mesmo critério não é válido para a mulher; Luciahana (Pedagoga), que exerce o papel de secretária.

5.2 Caso 2

O Caso 2 é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1972 por Hermínio Paulino, falecido em 2017. 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. Em termos tributários, em nível federal, essa organização é caracterizada como empresa de pequeno porte. Conforme a Figura 12, 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. Eduardo, filho do sócio-proprietário Paulo Roberto, não realiza nenhuma atividade na empresa.

Figura 12 – Genetograma simplificado da família Beta

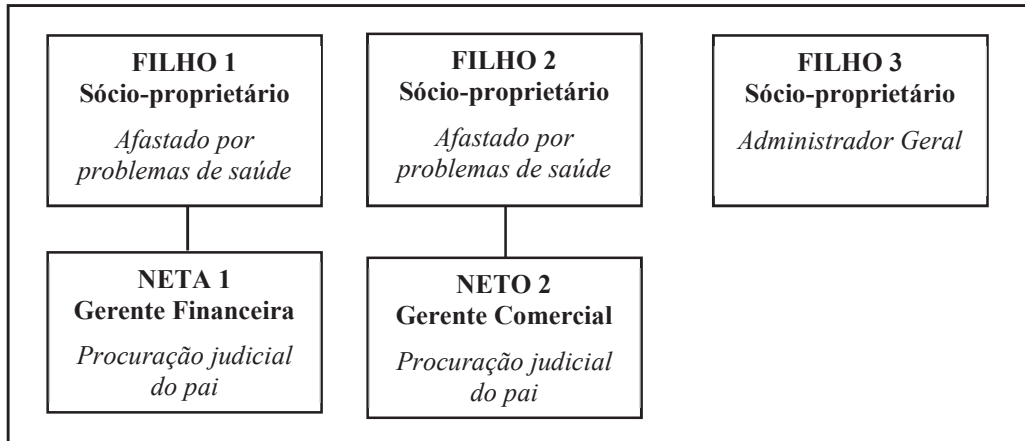


A empresa está na segunda geração dos proprietários (filhos do fundador) e a gestão é compartilhada entre os membros da segunda e da terceira geração da família Beta. Em razão do ingresso dos filhos de Hermínio na sociedade empresarial, em 2003, a empresa altera sua razão social e configuração jurídica de empresa individual para limitada. 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. Ambos com problemas de saúde que os impedem de exercício qualificado da gestão empresarial, eles transferem seus poderes, por meio de procuração judicial, a dois dos seus filhos, para atuarem em seus nomes na gestão financeira e comercial, onde exercem o cargo de gerentes.

A Figura 13 traz a representação dos papéis de cada um dos sócios-proprietários e de seus representantes legais, destacando que Ricardo, um dos filhos do fundador, continua atuando na empresa no cargo de administrador geral. Assim, a empresa se configura familiar

pelo trabalho conjunto entre tio (segunda geração) e sobrinhos (terceira geração), numa dinâmica intergeracional.

Figura 13 – Configuração intergeracional na gestão da empresa familiar Beta



Fonte: A autora

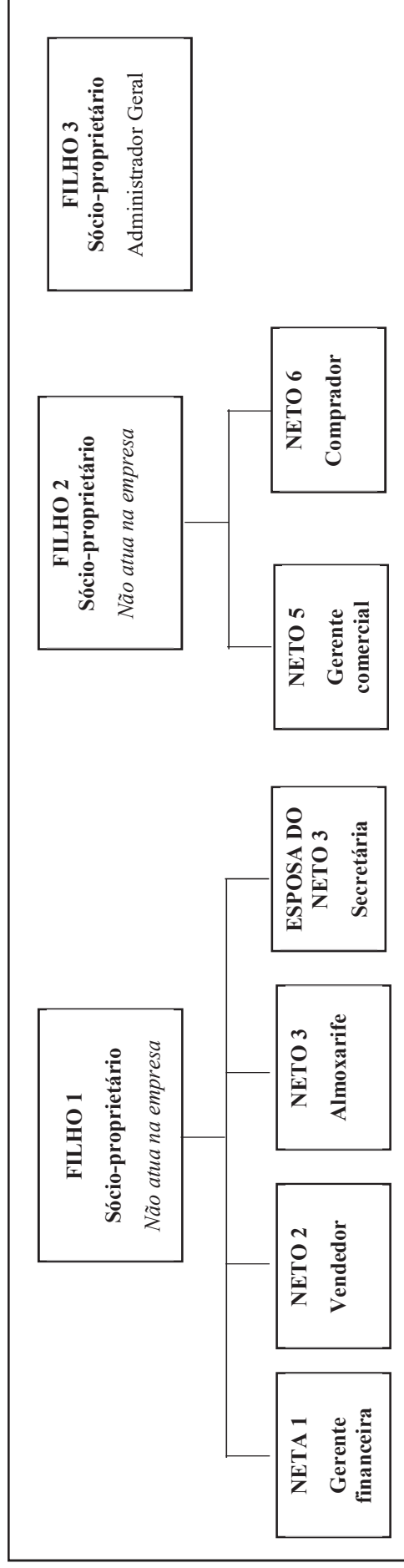
A nova configuração (intergeracional) na gestão da empresa resultou em profissionalização e solução de conflitos inter e intra geracionais, que poderiam comprometer a sobrevivência organizacional. Suzana, administradora profissional, demonstra a importância dos controles de gestão e a transparência na origem e na aplicação dos recursos para a harmonia entre herdeiros dos recursos da empresa.

Nas palavras de Suzana:

Depois os filhos foram pegando o Carlos, o Ricardo e o Paulo. O Carlos é meu pai, os outros dois são meus tios.[...] Hoje, eu comecei a trabalhar na empresa, TRABALHÁ mesmo, posso dizer que foi em 2013, que eu voltei com tudo e disse que eu ia assumir porque eu também fazia parte e também querendo ou não FUTURAMENTE vai ser meu. Hoje é do meu pai enfim! Eu tô administrando a parte dele no momento, porque ele tá doente. O Leandro [...] também tá administrando a parte do pai dele, que também tá doente. E o único sócio é o Ricardo. Os outros é por procuração.

Na empresa também atuam outros netos de Hermínio e um agregado à família por casamento. Esses, contudo, realizam atividades operacionais e não gerenciais. São eles: dois irmãos de Suzana (Clairton e Clairson), um irmão de Leandro e a esposa de Clairson. Em síntese, isso significa dizer que se trata de uma típica empresa familiar, na qual convivem membros de duas gerações (tio e sobrinhos) mais um agregado pelo casamento em diferentes funções operacionais e/ou gerenciais. Na Figura 14, são representados todos os membros familiares que atuam na empresa.

Figura 14 – Membros da família proprietária atuantes na empresa



Fonte: A autora

Hermínio Beta, fundador, é considerado pelos membros da empresa (familiares, não familiares) como “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado e até hoje representa um papel simbólico no processo de desenvolvimento de produtos. A ele é atribuído o elevado nível de crescimento da empresa em todo período histórico em que esteve à frente dos negócios. Na página eletrônica da empresa, encontram-se descritos detalhes da história da empresa e uma referência explícita ao espírito empreendedor do seu fundador como uma pessoa que gostava de atuar na área agrícola e de trabalhar com máquinas.

O sucesso da empresa, confunde-se com o avanço da tecnologia no setor agrícola da região norte do Estado, mais precisamente na cidade de Tapejara. O fundador Hermínio [...], de espírito empreendedor, sempre teve um grande interesse pela área agrícola e um dom em lidar com máquinas. [Página eletrônica da empresa]

A mesma história é contada por Ricardo, um dos filhos do fundador:

A empresa começou nos anos 1970. Foi fundada pelo meu pai, devido à expansão e ao crescimento da agricultura no país. A empresa veio crescendo junto. Foi suprindo as necessidades dos agricultores, enfim, abrindo mais mercados e foi crescendo só crescendo...e o tempo foi passando a empresa de consolidado. E os filhos foram assumindo cargos dentro da empresa.... E o tempo foi passando e os netos também ingressam na empresa.

Com a mesma admiração e memória carinhosa do avô, sua neta Suzana descreve parte da história de constituição da empresa e o papel importante do avô nessa construção:

A empresa foi fundada pelo meu vô. Ele: na verdade ele tinha uma REVENDA antes e ele foi indo, indo... e foi fabricando... As máquinas, que hoje são produzidas aqui na empresa, são de fabricação DELE. Ele desenhava. Ele que botou em prática! Hoje ele faleceu já, né? Foi agora em dezembro. E começou tudo por ele...

A inovação em produto é um conhecimento transgeracional da empresa. Desde o início de sua história, o crescimento e desenvolvimento do Caso 2 estão pautados na inovação em produto com a participação ostensiva dos membros da família proprietária no processo de criação. A relação social na empresa é assim descrita por Renato, gerente de produção que não é membro familiar:

A relação da família é bem amigável, bem... flexível assim tanto às sugestões quanto aos problemas. Estão sempre abertos [ao diálogo]. Muitas vezes o pessoal se reporta de início a mim, da parte de produção. E têm uma relação mais próxima né? Aí a gente se precisa a gente encaminha pra eles ou passo direto pra eles, pro Ricardo, mas sempre aberto se for uma questão familiar ou alguma coisa de auxílio, sempre [es] tá aberto. [...] Já foi maior! Hoje já é um pouco mais inclusa, mas ainda existe. Eu tô na empresa há quinze anos na verdade eu comecei na produção, iniciei chão de fábrica, depois fui estudando, mas no passado era bem maior, MAS houve tem que haver uma mudança pra empresa também ter um crescimento, ter um rendimento maior é necessário pra se manter na verdade, o que foi bom acontecer. [...] O Ricardo parte da direção fez um galpão na indústria e ele convida a maioria das pessoas, pra ontem ele convidou boa parte do pessoal, tem um grupo pelo WhatsApp® da empresa, convidou uma boa parte do pessoal pra essa interação nem todos participam, nem todo mundo têm o tempo livre [...] Não que a família esteja distante mas assim por mudanças que foram implantadas dentro da empresa alguns trabalhadores acabaram se afastando um pouco mais não é um geral, mas eu vejo que a relação...dos proprietários, dos sócios com a maioria deles é boa! Há conversa, há brincadeiras, há troca de ideias, há interação. Existe isso é uma relação boa, da minha parte assim eu por exemplo não tenho problema nenhum com a direção com a família eu vejo que algumas pessoas por questão de mudança, algumas por regras que no passado não existia muito.

Há conflitos entre os membros da família proprietária. No relato apresentado por Suzana, a relação entre os membros da família é marcada por conflitos/discórdias, que se estende nas relações dos membros da família com os funcionários da empresa.

HOJE, a gente consegue conversar. A gente consegue se ENTENDE. TUDO BEM! Mas foi anos, e não que não tenha conflito ainda, EXISTE, PORQUE, as ideias, pensamentos são diferentes, não adianta, cada um. Mas tá mais fácil, a gente consegue sentar e conversar. Antes a gente discutia não TINHA meio termos sabe? Tanto que agora nos últimos, no começo do ano a gente fez a reforma do escritório [...]. Todo mundo se acha dono. [...] A gente tá colocando algumas regrinhas, [...] que não vai mais ser permitido pessoas da família trabalharem na empresa, nem os nossos filhos, os de sangue também. Foi uma medida que a gente adotou, porque [...]se acontecer alguma coisa comigo, sim, o meu filho tem DIREITO! Mas até então ele não trabalha, PORQUE os dá família como é que você vai demiti? Como é? Tu até pode exigir um trabalho, mas: não é a mesma coisa que um de fora. Vamo[s] supor agora meu filho, tá ele vai cresce enfim, não que nada com nada, há vó bota ele trabalhá ali ele não qué nada, não vai trabalhá em outro lugar, vai trabalhá aqui. Não! A gente precisa de pessoas competentes. Se for competente, talvez, mas a ideia é NÃO! A partir de agora a gente não quer mais. Os que estão dentro da empresa FICAM, permanecem...

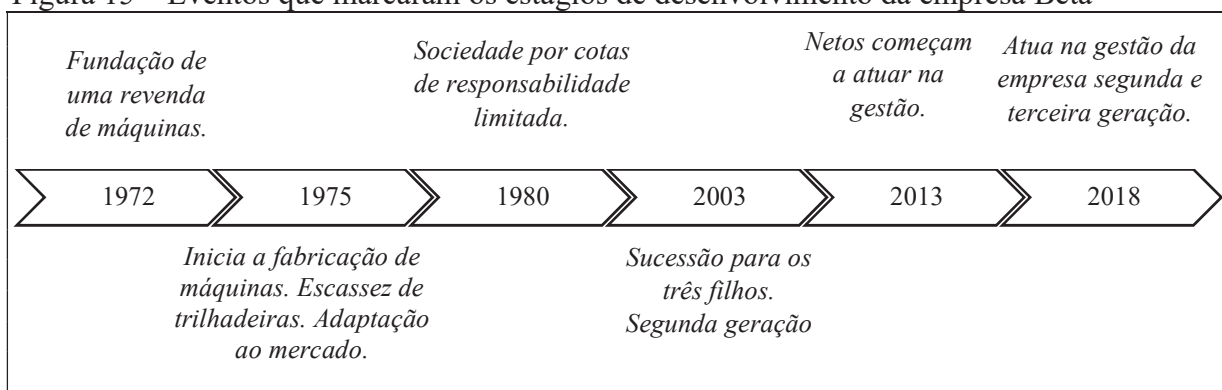
A descrição da dinâmica interna da organização – família-empresa-propriedade – evidencia um período histórico de conflitos, cujo processo de aprendizagem organizacional se deu a partir da externalização dos conflitos e socialização das angústias. Ao mesmo tempo, ficam evidentes as estratégias para a formalização de processos para tornar a empresa familiar orientada por controles gerenciais e não por interesses pessoais.

Nas palavras de Ricardo, sócio-proprietário e que atua como administrador geral da empresa, houve evolução na estrutura organizacional e na formatação dos processos:

Antigamente os setores não eram demarcados, as hierarquias não eram demarcadas dentro da empresa, as funções não eram muito demarcadas dentro da empresa. Então acontecia muito de que um dos diretores pedisse que um processo fosse realizado e o outro pedisse que outro processo fosse realizado, isso acabava gerando um conflito, mas hoje em dia não mas porque tá tudo mapeado então não tem mais como, cada responsável pelo seu setor, digamos assim passa por cima do responsável. [Ricardo]

Os membros da família proprietária realizam vários movimentos em suas vidas profissionais com vistas a manterem-se integrados ao empreendimento familiar. Na Figura 15, são apresentados tais movimentos na estruturação da empresa e o delineamento das atividades de cada novo membro. Na linha do tempo transcorrido entre 1972 e 2018, há evidências que indicam uma empresa familiar individual que evoluiu para uma empresa familiar de trabalho conjunto, como descrevem Gersick et al. (1995), uma vez que a primeira geração estava na faixa etária de 79 anos, enquanto que a segunda estava na faixa etária entre 37 e 57 anos, e a geração mais jovem, entre 23 e 35 anos.

Figura 15 – Eventos que marcaram os estágios de desenvolvimento da empresa Beta



Fonte: A autora

A única agregada à família proprietária por meio do casamento é Bianca, a qual iniciou suas atividades na empresa (2016) depois dos netos homens (2013). Os filhos homens só ingressam efetivamente na empresa no ano 2003. Dessa forma, no que refere ao cotidiano das atividades produtivas e administrativas do Caso 2, os papéis representados pelos membros da

família proprietária estão descritos no Quadro 7, que demonstra profissionalização na gestão e articulação interna no que tange ao poder decisório.

Quadro 7 – Papéis dos membros da família Beta

Membros da família	Papel representado na família proprietária	Formação profissional em nível superior	Descrição das funções na empresa
Hermínio (falecido)	Progenitor	Sem formação em nível superior	Fundador da empresa. Foi responsável pelo desenvolvimento e inovação nos produtos da empresa.
Ricardo	Filho homem (mais novo)	Graduação incompleta em Administração	Administrador Geral
Carlos Alberto	Filho homem	Sem formação em nível superior	Sócio-proprietário. Não atua na empresa
Paulo Roberto	Filho homem (mais velho)	Sem formação em nível superior	Sócio-proprietário. Não atua na empresa
Suzana	Neta mulher	Graduação em Administração	Gerente financeira
Clairson	Neto homem	Sem formação em nível superior	Responsável pelas vendas
Bianca	Neta mulher agregada	Graduação Incompleta em Psicologia	Secretária e recepcionista
Clairton	Neto homem	Sem formação em nível superior	Responsável pelo almoxarifado
Leandro	Neto homem (mais velho)	Sem formação em nível superior	Gerente comercial
Leonardo	Neto homem (mais novo)	Graduação Incompleta em Engenharia Mecânica	Responsável pelas compras

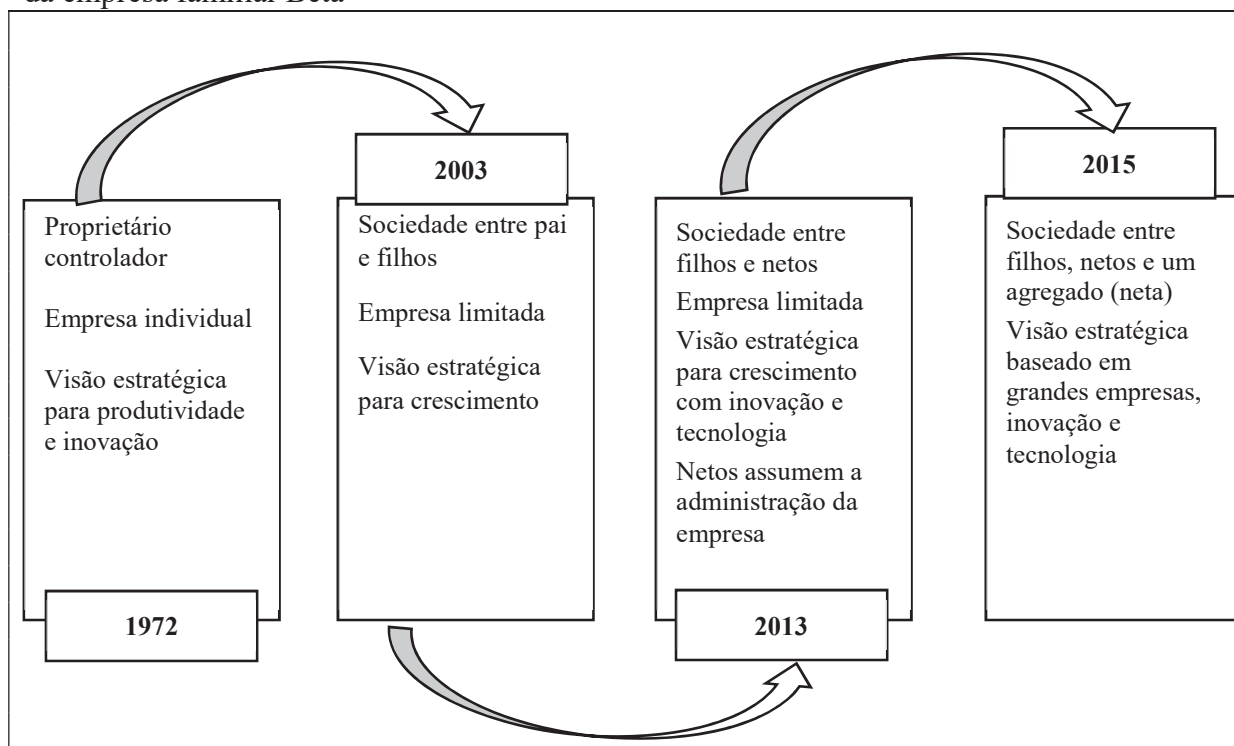
Fonte: A autora

Também atuam na empresa Renato, engenheiro mecânico responsável pela área de produção, desenvolvimento e inovação de produtos, e Taís, formada em Ciências Contábeis e que ocupa o cargo de auxiliar financeira, dividindo a sala com Suzana. Ambos, contudo, também exercem um papel simbólico, pois são equiparados à família, pessoas de confiança, conforme evidenciado nas palavras de Suzana:

Até foi sugerido no plano de ação, a gente pegou pessoas chave pra dar sugestões. Na verdade prá nos pode dá andamento nisso né? Então a gente precisa demais, só nós três nós não vamos conseguir, abraça assim. Então a Taís, da minha parte administrativa financeira,...o Clairson da parte de vendas né junto com o Leandro daí, né? O Leonardo da parte de compras que aí faz parte da produção, o Clairton do almoxarifado e o Renato. Essas pessoas a gente tá desenvolvendo pra que consiga dá andamento nas ações que a gente têm.

A Figura 16 ilustra a alteração na visão estratégica do negócio, de produtividade e inovação (estágio do proprietário controlador) para inovação em produto (estágio da sociedade entre filhos e netos) na dimensão de desenvolvimento da propriedade, interpretado com base no modelo teórico de Gersick et al. (1997).

Figura 16 – Fases de desenvolvimento da empresa familiar Beta– Fases de desenvolvimento da empresa familiar Beta



Fonte: A autora

Conforme consta na página eletrônica da empresa disponível na internet, o crescimento da empresa baseado na inovação em produto está diretamente vinculado à participação ostensiva dos membros da família proprietária. A empresa iniciou suas atividades em 1972, como uma revenda de máquinas e implementos agrícolas, situada em uma área próxima às instalações atuais. No ano de 1975, em virtude da grande demanda, a empresa começou uma pequena produção de trilhadeiras, começando assim a indústria, um passo muito importante para a futura concretização como uma das mais importantes empresas no ramo agrícola no estado. Naquele tempo, ocorreu a escassez de trilhadeiras, o que fez com que se desse a necessidade de procurar no mercado um produto que estava faltando. Na época, não havia selecionador de grãos para o produtor, então foi desenvolvida de forma pioneira uma máquina pequena para os agricultores da região.

Em 9 de janeiro do ano de 1980, foi fundada a sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Inicialmente, foram adquiridos o terreno e as instalações de uma antiga associação rural. Nesse período, impulsionada pelos bons resultados no mercado, começou a industrialização de outros modelos de máquinas como os selecionadores de cereais e carretas agrícolas. Com o passar do tempo, novos produtos foram incorporados à produção,

desenvolvidos na empresa desde o projeto ao acabamento, conforme a necessidade dos clientes por meio de projetos individuais.

As instalações foram ampliadas e, conseqüentemente, a variedade e a quantidade de produtos, bem como a logomarca e a imagem institucional (Figura 17). Isso impulsionou alternativas de mercados por meio da exportação para países da América Latina.

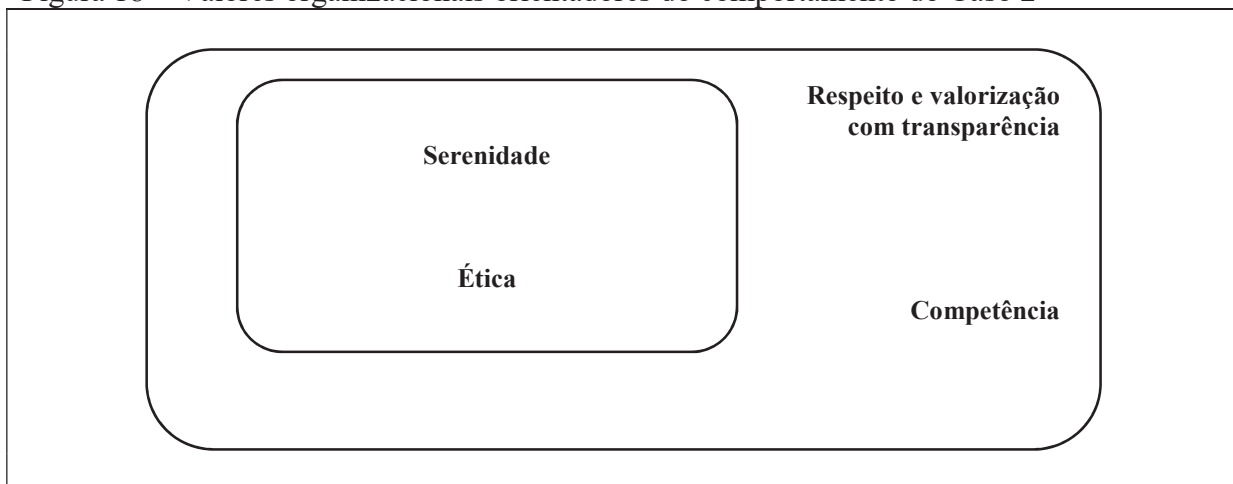
Figura 17 – Imagem organizacional de início e momento atual



Fonte: Arquivos da empresa.

O Caso 2 baliza seu comportamento no mercado, sendo a empresa orientada pelos valores organizacionais, representados na Figura 18 e dispostos na página eletrônica da empresa. Os valores, porém, são diferentes da missão empresarial.

Figura 18 – Valores organizacionais orientadores do comportamento do Caso 2



Fonte: A autora

Tais valores organizacionais não ficam evidentes na declaração da missão e no histórico empresarial divulgados em sua página eletrônica na internet:

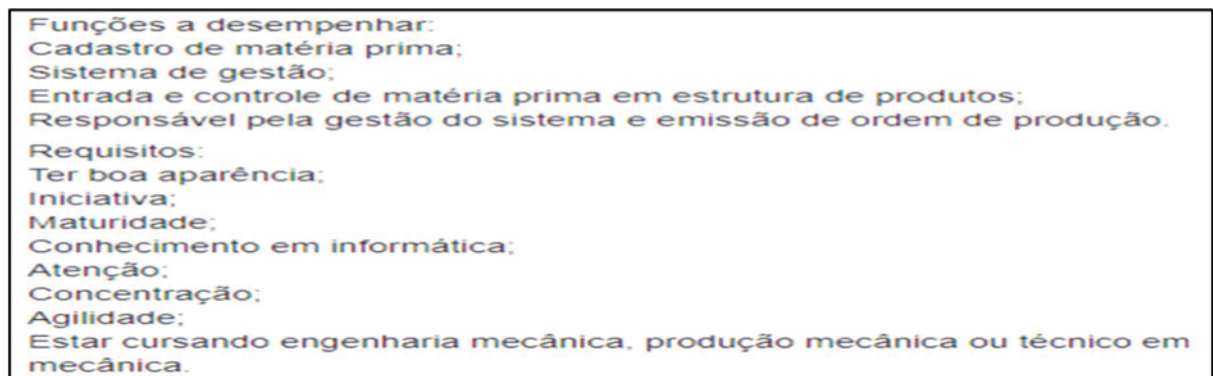
Oferecer produtos, serviços e soluções práticas na padronização e tratamento de grãos, de forma de estar sempre equipados com tecnologia e qualidades necessárias para atender aos mercados interno e externo, proporcionando assim retorno aos clientes e colaboradores. [Missão]

Possui assistência própria para seus equipamentos e assessoria constante para o esclarecimento de dúvidas, o trabalho na pós-venda, tudo se reflete no esforço para a satisfação da clientela, que é a razão de ser da empresa. [Histórico empresarial].

Com o propósito de “garantir a competitividade no mercado pela qualidade de seus produtos e serviços por meio do diferencial tecnológico e inovador” e com o objetivo de “reconhecer as necessidades do setor agrícola, oferecendo soluções inteligentes e eficientes”, o Caso 2 se declara uma empresa especialista e com capacidade para atender à demanda de crescimento no setor agrícola e continuamente investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Tais fundamentos do seu comportamento organizacional estão explícitos nos murais e na página eletrônica da empresa.

Outras evidências das políticas de GP estão na divulgação – em página que mantém Facebook® – de vaga de emprego para um processo seletivo realizado em novembro de 2018, conforme reproduzido na Figura 19.

Figura 19 – Divulgação de uma vaga de emprego



Fonte: Página da empresa no Facebook®

Nessa divulgação, requisitos como boa aparência e agilidade ficam evidentes, configurando um processo seletivo hostil e com foco para produtividade. Nas falas, fica evidente a cobrança pela produtividade.

Que nem a Taís, que trabalha aqui comigo. Eu tenho mais liberdade de chegá e dizê: Oh, Taís! Se puxa, né? Olha, isso tá errado! [Suzana]

Muitas vezes a gente tá...ou tá na correria ou também tá com algum problema ou tá na pressão do chefe. [Renato]

No nível 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 ao horário de início e término de jornada de trabalho.

Conforme Renato, o sinal sonoro indica o momento em que todos estão autorizados a iniciar ou encerrar sua jornada de trabalho:

A gente tem o sinal... Digamos, nosso horário é sete e trinta de trabalho, né? Toda manhã, tem o horário de sete e vinte e cinco. São cinco minutos prá gente batê o ponto, né? Então é um intervalo do relógio. A gente tem dez minutinhos de intervalo, das dez às dez e dez de manhã, todo dia. As onze e quarenta e cinco tem um sinal também prá encerrá o expediente e, à tarde, às quatro, o intervalo. [...]Está havendo uma mudança hoje nessa parte...administrativa de ordem de produção agora, tá:: começando a implanta bastante papel pra tudo. Tá começando. Há uma mudança. Tá havendo. Faz uns seis meses que a gente tá: por exigência do governo e por organização. Essa parte de advertências também era mais verbal, hoje é mais escrita.

Os gestores da 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 menciona a importância da adoção de medidas restritivas e condicionadas ao uso de EPIs aos empregados como sendo uma política de GP concebidas numa visão clássica de estrutura organizacional: “Equipamento de proteção... O ano passado, não existia. O funcionário vai prá Justiça [do Trabalho]. Tira dinheiro da empresa. Hoje não têm...não têm como fugir disso!”

As relações de trabalho são orientadas pela legislação trabalhista, que separa 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).

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. Na Figura 20, são apresentados alguns exemplos referentes à forma de comunicação em geral, cuidados com a vida para realizar um trabalho seguro por meio do uso de EPIs e indicativos de proibição e/ou atenção na manipulação de produtos/máquinas/EPIs.

Figura 20 – Comunicados de segurança no trabalho



Fonte: A autora

Além disso, a comunicação organizacional acontece por meio de sugestões e participação dos trabalhadores. Na comunicação interna, os trabalhadores têm liberdade para registrar sugestões e melhorias em relação à empresa.

Se for só do setor sim, mas agora problemas a parte do administrativo, essas coisas, é mais restrito. [...] Na verdade, algumas vezes acontece dele dá algumas sugestões, de a gente passa uma instrução de trabalho faz algum desenvolvimento alguma coisa. E ele chega pra nós e diz não dessa forma é melhor é mais fácil? E agente aceita sem problema nenhum. Muitas vezes a gente tá...ou tá na correria ou também tá com algum problema ou tá na pressão do chefe ((risos)) e tu pensa alguma coisa de uma forma né? Mas na hora de monta de produzi existe algumas maneiras que são mais fáceis o pessoal que tá ali têm uma visão as vezes melhor então a gente sempre aceita isso é bem-vindo. [...]Têm liberdade para sugerir alguma prática desde que é feito uma análise desde que não interfira no funcionamento do equipamento, ou na resistência detalhes assim né? Mas se for algum um detalhe assim: vamos produzir dessa forma que é melhor mais rápido, mas fácil pra mim ok se não interfere em estrutura, não interfere em qualidade. [Renato]

A gente sempre tem um canal aberto pra que eles tenham acesso ao diálogo, quem tá envolvido com o processo tem uma visão muito melhor de quem está aqui em cima no escritório. Na verdade, o contato inicial fica por conta dele [Renato] que ele trabalha diretamente com todo mundo lá, mas a gente sempre acaba discutindo. Eu gosto muito de descer na fábrica e acompanhar também...o que cada um tá fazendo e faz pergunta ver a situação, esporadicamente mas acontece. [Ricardo]

Há evidências da prática de reconhecimento social de funcionários. De acordo com um dos filhos do fundador, “já aconteceu de remanejar uma pessoa de um setor prá outro, que se mostra-se mais competente, que tivesse um perfil mais adequado”. O gerente de produção 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 prá dá um incentivo”.

Na comunicação externa, o trabalhador é considerado “colaborador”, conforme consta na missão da empresa, contudo, na comunicação interna, a fala dos membros da família traz o

mesmo trabalhador como um subordinado, tal como se percebe quando Renato descreve o processo de trabalho voluntário:

Voluntários, voltados pra parte financeira a maioria deles. Têm cerca de 30 % dos funcionários são bastante dedicados. Se tu dá uma instrução um trabalho. Eles são bem esforçados, mas 60% à 70 % são funcionários que só querem ganhar no final do mês, boa parte. É uma dificuldade que ainda temos.

A estrutura e a dinâmica interna dessa empresa estão configuradas como espaços sociais reservados aos membros da família proprietária e às pessoas consideradas “chave”. Por “pessoas chave”, são consideradas aquelas que contribuem para o incremento da qualidade dos produtos. Nos espaços sociais, todos os membros da empresa apreendem conhecimentos técnicos, preservam a identidade da empresa, a qual está na inovação em produto.

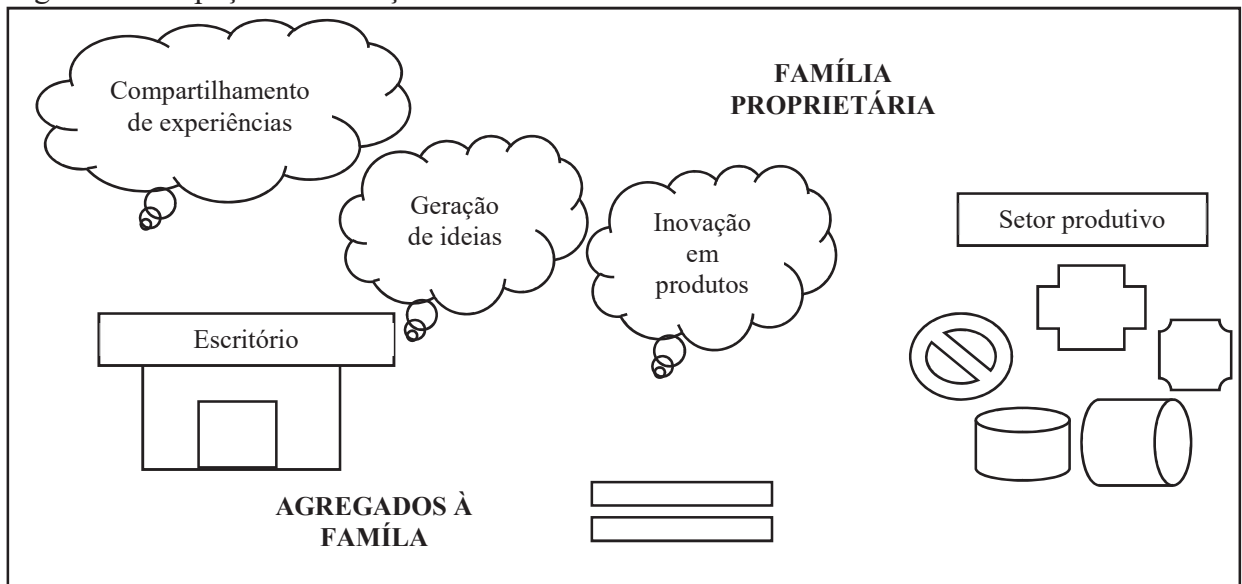
Nas falas de Renato e Suzana, a interação social é assim descrita:

Muitas vezes você desenvolve você não faz todos os testes dentro da empresa, tu faz alguns testes a campo por exemplo né? Então lá você vê alguma falha por exemplo, então o pessoal que volta da entrega dá sugestões essas sugestões são aplicadas e são melhorias pro equipamento. [...] Muita coisa que a gente acaba desenvolvendo vêm de uma demanda né? Do pessoal que faz vendas por exemplo numa determinada medida um cliente solicitou tal coisa, a gente senta vê se é viável ou não pra empresa se não foge do RAMO? Pra daí faze. [Renato]

[..]A gente pegou pessoas chave pra dar sugestões. Na verdade, pra nós pode dá andamento nisso, né? Então, a gente precisa demais, só nós três nós não vamos conseguir, abraça assim. Então a Tais, da minha parte administrativa financeira,...o Clairson da parte de vendas né junto com o Leandro daí, né? O Leonardo da parte de compras que aí faz parte da produção, o Clairton do almoxarifado e o Renato. Essas pessoas a gente tá desenvolvendo pra que consiga dá andamento nas ações que a gente tem. A gente fez até 2018 agora e final do ano alguma coisa, algumas projeções e a gente que faze agora pro ano que vem, faze as metas pra gente ir atingindo né? É o que o pessoal da consultoria nos passa, tem ideias TÊM, até foi colocado. Quais as ideias? Como faze? O que fazê? E como fazê? Porque, afinal, é fácil dizer faça isso mas, como que eu vou desenvolver isso? Então isso que desafiado eles, inclusive pra amanhã. Pra eles darem as ideias, cada um na sua área né? Então do que eles acham que pode melhora, mas daí e como faze? Não só o que e como? É fácil dizer o que né? Há eu quero sei lá qualquer coisa, mas e como a gente vai aplica? [Suzana]

A estrutura e a dinâmica interna dessa empresa, com características de pequeno porte e de propriedade e gestão familiares, estão configuradas, no nível organizacional, com espaços sociais representados na Figura 21. Tanto os membros da família proprietária quanto aqueles equiparados à família por casamento compartilham conhecimentos, socializam ideias e geram inovação em diferentes espaços da empresa. Os trabalhadores não membros da família e não equiparados não ocupam os mesmos espaços.

Figura 21 – Espaços de interação social do Caso 2



Fonte: A autora

No nível organizacional, a estrutura e a dinâmica interna revelam a preocupação com os trabalhadores talentosos, o que contribui para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Sobre isso, diz Ricardo:

A gente sempre tem um canal aberto pra que eles tenham acesso ao diálogo, quem tá envolvido com o processo tem uma visão muito melhor de quem está aqui em cima no escritório [...]. Já aconteceu de remaneja uma pessoa de um setor pra outro entende? Que se mostra-se mais competente, que tivesse um perfil mais adequado.

A empresa, com sua estrutura e dinâmica no nível individual e coletivo, trabalha para desenvolver seus trabalhadores.

Aí a gente TÁ sim com planos didi fazo treinamentos enfim. É feito pro pessoal da produção alguma coisa, a gente vai fazo mais. A gente tá com ações de fazo de vendas também, aqui na parte do escritório também, mas tipo é tudo vai construindo, como eu te disse agora a gente tá conseguindo, como é que eu vou te dizer, a gente tá desenhando melhor as coisas, sabe? Tá mais fácil de...Na verdade o começo é um pouco tenso né? [...] Porém hoje a gente tá sim com um projeto pra fazo pelo menos um no final do ano uma interação, até a psicóloga tá vendo, uma gincana, até uma brincadeira entre os trabalhadores, pra estimula também, porque eles reclamaram na verdade que a gente parou de fazo isso. [Suzana]

A gente procura, sempre que o funcionário tem interesse em estudar, procura conversar com agente, a gente procura senta com o Ricardo, os gestores ali pra dá um incentivo. [Renato]

Nós temos um almoço de final de ano que a gente faz que é sagrado, tá com um projeto agora com a psicóloga de fazo algumas atividades em grupo.....para um maior engajamento entre os setores né? Uma atividade com todos.[...] Modernização da gestão, busca por um modelo baseado nas grandes empresas e a valorização dos profissionais que aqui estão, capacitação, engloba todas as áreas. [Ricardo]

Assim é a pequena empresa familiar, que combina espaço de trabalho com espaço familiar e produz o encontro intergeracional (pai, filhos e netos). A extensão do envolvimento dos seus membros encontra-se no mesmo nível entre os homens e mulheres. Os vínculos de parentesco produzem uma hierarquia em nível superior para os homens (Ricardo e Leandro) e para a neta (Suzana), e uma hierarquia de subordinação para a neta mulher agregada (Bianca) e netos homens (Clairton, Clairson e Leonardo). Nas palavras de Suzana:

Tipo no sentido de cobrança sabe? Hoje que nem eu te disse, hoje aqui na empresa eu exerço um cargo maior do que eles, só que as vezes não existe um respeito. Tipo há é minha irmã! Entende? Desde quanto a gente vai cobra algum serviço, né? Tipo que não está sendo bem feito. Hoje a a gente tá conseguindo trabalha, mas existe isso. Que É difícil isso! Sabe? Essa relação é complicado, não é a mesma coisa de tu cobrar uma pessoa de fora entende? Tipo, que nem a Tais que trabalha aqui comigo, eu tenho mais liberdade de chega e diz: ó Tais! Tipo se puxa né? Olha isso tá errado, mas olha com os de casa é complicado. Não que a gente não fale mas as vezes não aceita...

Mesmo assim, a confiança mútua entre os membros da família prevalece, com a expectativa de fidelidade e profissionalização de todos. A profissionalização determina o cargo de cada membro da família. Assim, Suzana (administradora) exerce o papel de gerente financeira do empreendimento, mas o mesmo critério não é válido para seus irmãos, Clairton e Clairson, que, respectivamente, exercem os papéis de auxiliar no almoxarifado e de vendedor.

5.3 Caso 3

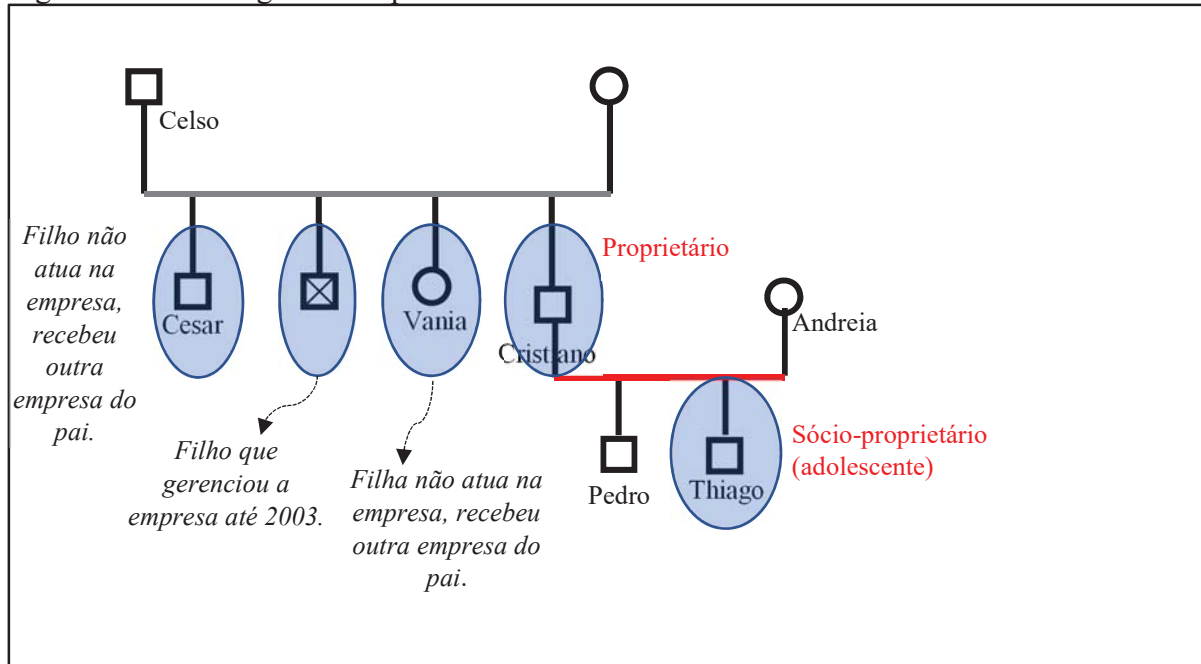
O Caso 3 é uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades em 1971 como empresa individual de propriedade de Celso Gama. Hoje, ela é uma típica empresa familiar na qual convivem duas gerações (pai e filho) e uma agregada à família pelo casamento, os quais, juntos, representam a família proprietária Gama. Em termos tributários, em nível federal, a organização é caracterizada como microempresa.

O fundador da empresa, Celso Gama, continua atuando e é reconhecido como o “grande mentor” dos equipamentos lançados no mercado. Ocupa um papel simbólico no processo de desenvolvimento de produtos, sendo “cuidado” pelos filhos e “respeitado” por todos os membros da organização. Nas palavras de seu filho Cristiano, a empresa cresceu nos 47 anos de existência e está estruturada para inovar continuamente: “Na verdade, o pai iniciou as atividades dele em [19]71 como todo mundo inicia. Fazendo porta, janela, cerca, porão de casa, etc., e aí foi crescendo e foi construindo e tal coisa”.

O crescimento da empresa baseado na inovação em produto está diretamente vinculado à participação ostensiva dos membros da família proprietária. Atualmente, como sócios-proprietários formais, figuram o filho homem mais novo e o neto adolescente.

Na Figura 22, consta a estrutura simplificada dos membros da família proprietária e a representação gráfica daqueles que atuam como proprietários formais do empreendimento. Os dois filhos homens e a filha mulher mais velhos não têm nenhuma participação na empresa.

Figura 22 – Genetograma simplificado da família Gama



Legenda: □ Homem; ○ Mulher; — Casamento; ☒ Falecido.
Fonte: A autora

O filho homem mais velho e a filha mulher mais velha não têm participação societária formal no Caso 3, pois receberam do pai fundador (herança) outras duas empresas, uma de ônibus e a outra do ramo de alumínio. O filho homem mais novo, Cristiano, atua na empresa como administrador geral. Celso, o fundador, não é considerado integrante do quadro societário dessa empresa, porém, atua no setor de compras de matéria prima, para o setor produtivo. Na empresa, também atua uma agregada (nora), Andraia, a qual é casada com Cristiano, porém, não figura como sócia-proprietária e é responsável pelo setor financeiro.

As evidências para essa afirmação estão presentes na fala de Cristiano quando descreve a nova configuração da empresa e do processo de sucessão familiar em direção ao crescimento:

A empresa é minha. Eu que coordeno. Tem a minha esposa, que cuida da parte financeira, e meu pai, que cuida da parte de compras. [...] A sucessão começou a acontecer em 1994, quando a empresa teve uma crise...financeira grave. E naquele momento tinha o meu pai e o meu irmão mais velho que coordenavam a empresa. Tinha um problema grave, então chamaram uma consultoria pra remodelaram a empresa [...], mas tiraram meu pai e meu irmão da administração e botaram meu irmão do meio por causa de perfil. Esse meu irmão do meio topou e assumiu a empresa até 2003, quando faleceu [...]. Nesse momento meu irmão mais velho já não tava mais na empresa [...], meu pai tava cuidava da produção e eu, na verdade, tinha começado a

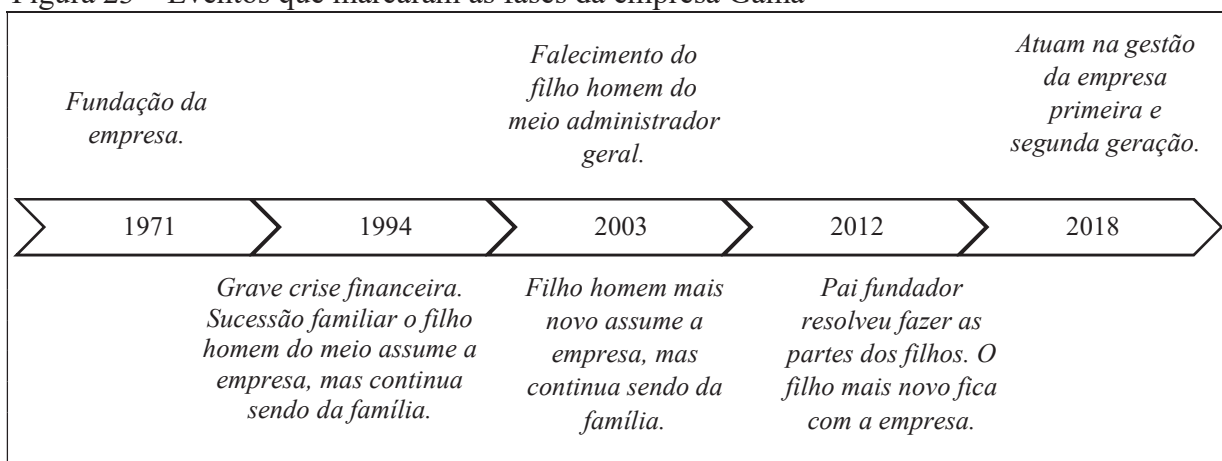
trabalhar na empresa fazia um ano e pouco. [...]Naquele momento o meu pai disse: Eu não tenho mais condição de assumi! Tu vai... Tem que assumi! Foi dessa forma que aconteceu... Eu assumi a empresa naquele MOMENTO, porém a empresa do pai entendeu? E aí eu assumi e enfim a gente continuou e deu sequência e conseguiu...volta as atividades novamente pagamos as contas construímos fazemos a fábrica etc [...] E aí 2012 que o meu pai resolveu fazer as partes dos filhos. Aí nesse momento foi aonde eu fiquei com a empresa e comprei as partes dos irmãos vamos dizer assim, entendeu? E até então era da família eu tava administrando mas era da família e aí em 2012 o pai resolveu fazer as partes dos filhos. Foi aonde eu comprei a parte dos meus irmãos e aí na verdade eu nem COMPREI porque o meu pai tinha uma sociedade numa empresa de ônibus e também nós tínhamos a fábrica na cidade, aqui e lá era uma empresa só. Porém aí o que aconteceu meu irmão né? Mais velho ficou com dos ônibus lá, a minha irmã lá com a parte da empresa ali na cidade e eu fiquei com essa aqui entendeu? Daí foi dessa forma que se aconteceu tudo. Mas o pai ficou comigo. A empresa que o meu pai fundou nós tivemos que para com ela, aí a onde foi criado uma nova empresa em meu nome. Aí ainda eu era o único da família que na época não tinha 21 anos, e não tinha empresa não tinha nada e tinha o meu nome tava limpo e do meu pai e dos meus irmãos tava tudo com problema, sabe? Então, foi PARADO com aquela empresa, e aberto uma nova e a gente conseguiu, graças a Deus. Assim, a gente pagou tudo da velha né? Porém com a outra empresa, vamos dizer assim. Entendeu? Não é a Metalúrgica que existia na época. Chego a um ponto que a teve que pará. Se fosse querê reativá, a gente até conseguiria, mas o segmento continua a mesma coisa.

Cristiano descreve a relação social entre os membros da família proprietária e a relação desses com os funcionários:

Com esse pessoal que tá trabalhando comigo [...] existe uma relação mais saudável [...] uma relação de amizade. Eles sentam, conversam, tomam chimarrão... Tá um negócio mais tranquilo. Eu não sei se é porque tem pouco trabalho na empresa que não têm todo aquele compromisso [...] uma responsabilidade por traz, mas tá mais agradável. As pessoas que ficaram... são relações mais saudáveis. É bom! Eu gosto disso. Inclusive eu sento junto, tomo chimarrão junto e tal converso um pouco bem tranquilo [...]. A gente se dá bem com todo mundo. Te confesso, essa relação de respeitar e ser respeitado é a relação que dura, porque as vezes excesso de confiança [...] acaba prejudicando porque acaba havendo uma envasão de privacidade eu disso. Que acaba daqui a pouco não sendo tão interessante e as vezes acabo sendo uma pessoa mais fechada até aqui tudo bem daqui pra cá já acho que tá querendo de mais então eu acredito que essa relação de amizade, confiança que se tem que tanto eles tem com nós que respeitam é que faz com que a gente permaneça, entendeu? sabe fora isso é bem tranquilo não tem mistério desde se eu pedi pra fazer alguma coisa que não seja a função assinada na carteira eles são bem tranquilos eles entendem a situação, essa equipe que eu mantive é eu te falo que eu não libero ninguém só se eu não tive condição de manter a empresa aberta que tem que fecha que eu quebre senão eu não libero mas ninguém essa turma é a turma dos sonhos.[Cristiano]

Os membros da família proprietária realizaram vários movimentos em suas vidas profissionais com vistas a manterem-se integrados ao empreendimento familiar. Na Figura 23, estão representados tais movimentos na estruturação da empresa e o delineamento das atividades de cada novo membro. Na linha do tempo, transcorrido entre 1997 e 2018, há evidências que indicam uma empresa familiar individual que evoluiu para uma empresa familiar de trabalho conjunto, como descrevem Gersick et al. (1995), uma vez que a geração mais antiga está na faixa etária de 76 anos enquanto a geração mais jovem está entre 39 a 41 anos.

Figura 23 – Eventos que marcaram as fases da empresa Gama



Fonte: A autora

A única agregada à família proprietária por meio do casamento (Andreia), iniciou suas atividades na empresa em 2012. No cotidiano organizacional, seu papel é de gestora financeira. Com a entrada do filho e a nora na empresa, o pai-fundador reservou para si o papel de cuidar do setor comercial, pois compra a matéria prima para a produção e acompanha o processo, porém, não participa efetivamente da administração geral.

Os papéis representados pelos membros da família proprietária estão descritos no Quadro 8, que demonstra profissionalização na gestão e articulação interna no que tange ao poder decisório, com maior prevalência da decisão ao homem do que à mulher da família proprietária.

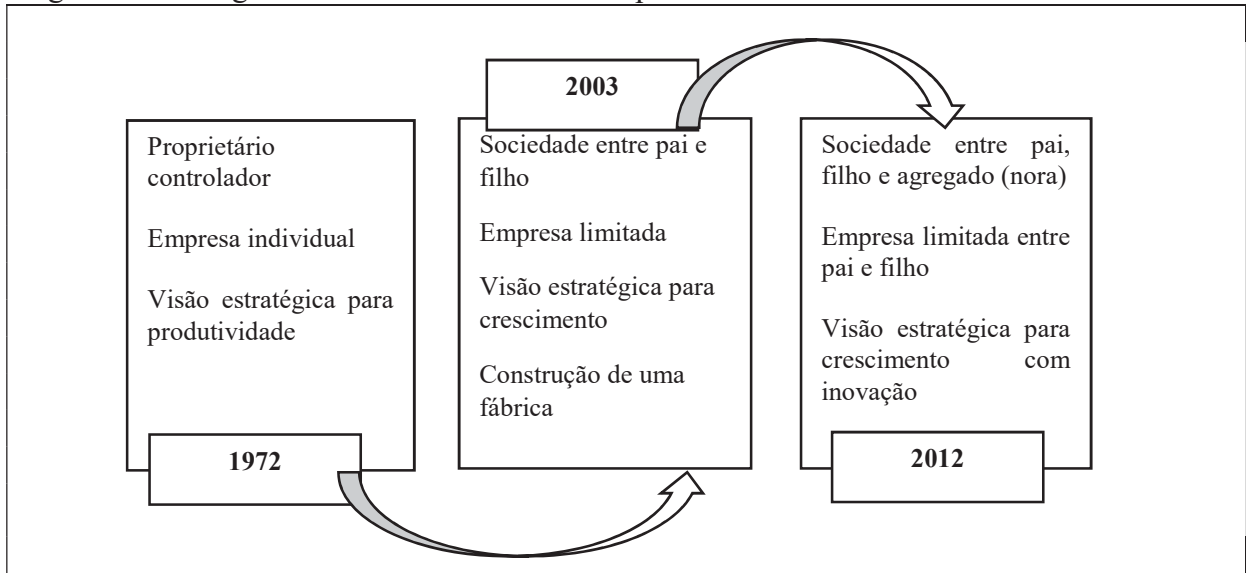
Quadro 8 – Papéis dos membros da família Gama

Membros da família	Papel na família proprietária	Formação	Descrição das funções na empresa
Celso	Progenitor	Nenhuma formação superior	Fundador da empresa. Gerente comercial. Acompanha o setor produtivo. Papel simbólico nas relações sociais da empresa, sem poder decisório.
Cristiano	Filho (mais novo)	Formação técnica em Contabilidade	Atua como administrador geral.
Andreia	Nora agregada	Nenhuma formação superior	Responsável por gerenciar o setor financeiro.
Thiago	Neto	Ensino médio incompleto	Sócio-proprietário, não atua na empresa

Fonte: A autora

A Figura 24 ilustra a alteração na visão estratégica do negócio, de produtividade (estágio do proprietário controlador) para inovação em produto (estágio da sociedade entre pai, filhos e nora) na dimensão de desenvolvimento da propriedade, interpretado a partir do modelo teórico de Gersick et al. (1997).

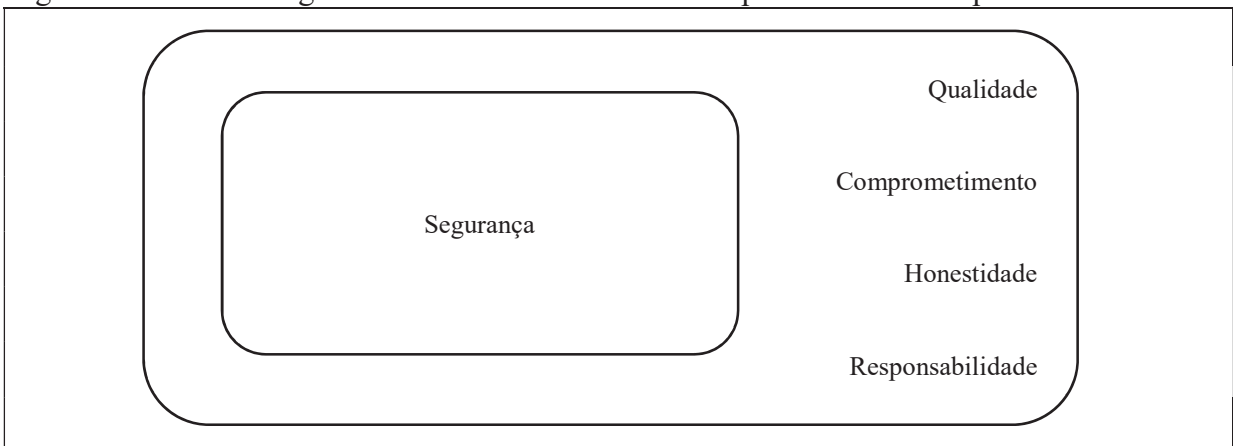
Figura 24 – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar Gama



Fonte: A autora

Há entendimento dos membros da família proprietária no sentido de que a indústria metalúrgica, que iniciou suas atividades no segmento de serralheria, teria mais oportunidade de crescimento atuando no segmento de estruturas metálicas para edifícios comerciais/industriais, *shoppings centers* e outros. Contudo, a organização baliza seu comportamento no mercado orientada pelos valores organizacionais (Figura 25).

Figura 25 – Valores organizacionais orientadores do comportamento na empresa Gama



Fonte: A autora

Tais valores organizacionais não são todos evidentes na declaração do histórico empresarial divulgada em sua página eletrônica na internet:

Pautada em um trabalho sério, comprometido e investimentos constantes em equipamentos e treinamento de pessoal, está sempre evoluindo e possui hoje uma grande capacidade de produção, projetando e industrializando estruturas metálicas para os mais diversos usos.

Preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, possui um sistema de gestão da segurança, com profissionais capacitados para desenvolver o trabalho, onde ocorrem palestras de conscientização sob a importância do uso dos equipamentos de proteção e segurança.

Com o propósito de se “tornar a melhor”, o Caso 3 está investindo em qualidade, nova estrutura física, nova forma de trabalho com visão voltada à especialização de suas equipes. Declara a si mesmo como sendo uma empresa especialista e com capacidade para atender à demanda de crescimento no setor metalmeccânico e continuamente investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Tais fundamentos do seu comportamento organizacional estão explícitos na página eletrônica da empresa:

Equipe de engenharia especializada no desenvolvimento de projetos de dimensionamento e detalhamento de estruturas metálicas.

O constante investimento em recursos tecnológicos e qualificações proporciona um diferencial no desenvolvimento dos produtos.

A conformação dos perfis são desenvolvidos pela empresa de acordo com a necessidade e especificações de cada cliente.

Sistema de pintura eletrostática das peças e possibilidade de galvanização a fogo.

Equipes de montagem especializadas.

Equipe de soldadores qualificados pelas normas AWS D1.1 (Normas para soldagem de estruturas metálicas)

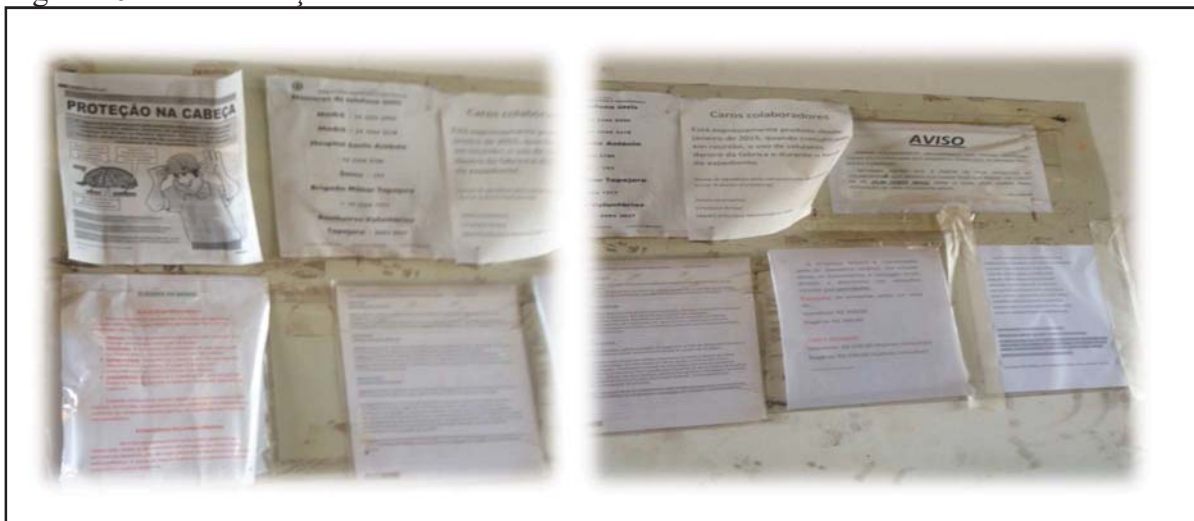
No nível individual e coletivo, a estrutura e dinâmica interna se revelam estruturadas, com procedimentos administrativos formatados, mas com um agir autômato de todos os trabalhadores não membros da família proprietária. As regras implícitas são orientadoras do comportamento, mesmo que algumas regras sejam explícitas, tais como o sinal sonoro que indica o início/término da jornada de trabalho.

No conjunto, as práticas de gestão de pessoas 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, o trabalhador encontra orientações, de segurança e de como se comportar, que estão expostas nas paredes, nos murais e próximo aos locais que representam perigo à sua integridade física. Conforme a Figura 26, há comunicados gerais, orientações sobre cuidados com a vida para realizar um trabalho seguro

por meio do uso de EPIs e indicativos de proibição e/ou atenção dos materiais de produção. Para melhor visualização, foram feitas duas fotos do mesmo mural.

Figura 26 – Comunicações visuais em murais



Fonte: A autora

A comunicação organizacional acontece por meio de sugestões e participação dos trabalhadores, também considerada uma prática de reconhecimento informal, como descreve um dos sócios-proprietário.

Hoje eu tenho funcionários de 4/5/6 anos [de trabalho], que são pessoas mais jovens (20 a 30 anos) que volta e meia dão essas ideias. São [ideais] FUNCIONAIS. Eu adoraria se fosse inovação, mas são funcionais; melhora o processo. [...] Sobre informações, na verdade as pessoas de determinado setor precisam saber, elas são informadas. Agora vamos supor que eu não vou informá o valor de uma obra prô pessoal da produção, mas vou informa o pessoal do financeiro e não vou informa uma condição técnica de uma obra. As informações que cabem ao setor a gente informa. Têm informações que na verdade né? Não têm muito porque fica comentando que daqui a pouco são informações mais sigilosas não têm porque sair de dentro do setor. [...] Não é que vamo faze, mas têm liberadade de comenta e sugeri. Eu sinto que eles poderiam contribuir mais, como é que vou te dizze 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 as vezes não faz [...], muitas vezes frescura do que vai funciona, as 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. Nós temos um plano de metas mensal na empresa porém como não se consegue vende aí o pessoal não consegue atinge a meta e o pessoal não é bonificado, quanto mais produzi mais eles ganham e também aconteceu duas ou três obras com prazo curto, quando têm prazos curtos uma bonificação extra, senão tem o plano de metas.

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 sete e dez, sete e quinze sentados aí no pátio, com um matezinho e tal [...]”. Além disso, tal contexto de subordinação também é apreendido dos comunicados internos – como consta na Figura 27 –, 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.

Figura 27 – Comunicados indicando elementos da hierarquia e subordinação



Fonte: A autora

Expressões como “o pessoal”, “os cara”, “colaborador”, “funcionários” são frequentemente utilizadas pelos membros da família proprietária para designar os membros do quadro funcional. Entre o tratamento informal e o formal, as evidências revelam a família e a empresa como sendo uma única dimensão. E, na análise da estrutura e dinâmica interna, também se observam espaços sociais informais entre trabalhadores e gestores quando se trata de temas relacionados à qualidade dos produtos, à preservação da identidade organizacional e ao processo de inovação em produto que caracterizou sua origem.

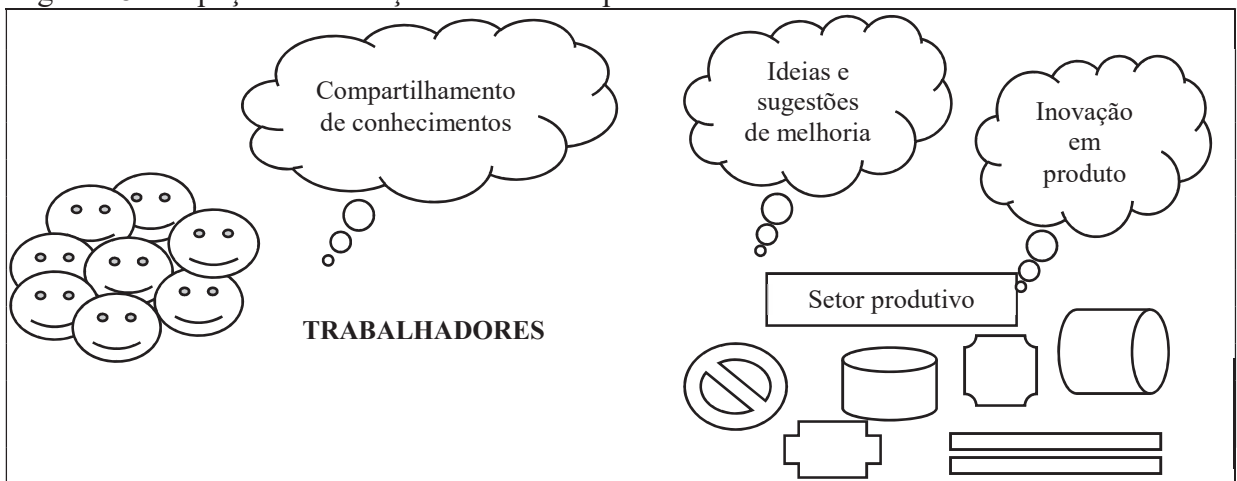
Conforme descrito por Cristiano, a interação social na empresa tem elementos religiosos, culto às tradições gaúchas e cultivo à amizade:

Na verdade, aqui na empresa nós temos na segunda-feira de manhã, único dia na verdade que acontece isso. A gente se REÚNE e faz uma oração antes de trabalhar é um hábito que a empresa tem e a gente se reúne e faz uma oração todo mundo junto tá. [...] Até o pessoal de uns dias pra cá um pessoal que chega um pouco antes chega

faz um mate aí na empresa [...] Eu chego sempre 07:30 um pouquinho antes os cara já tão aí desde as 7 :10 7:15 sentados aí no pátio com um matezinho e tal. O pessoal da produção em si todos juntos uns 8-10 que ficam dando rizada, tomando um mate de manhã cedo antes de trabalhá. [...] Hoje tá mais agradável as pessoas que ficaram...são relações mais saudáveis hoje é bom! Eu gosto disso inclusive eu sento junto tomo chimarrão junto e tal converso um pouco bem tranquilo, fazem uma jantinha volta e meia eu tó junto toma a cachaça. [...] A não muito tempo atrás nos desenvolvemos um sistema escoramento de laje de concreto, era uma coisa nova pra empresa também, e aí foi fechado uma obra, tinha que fazê os gabarito pra fazê os teste. Deixei muito livre pra eles fazerem da forma que achassem melhor a peça é essa. Daí uns fizeram, começaram a trabalhar deu pra melhorar aqui faz a mudança foi um negócio novo na empresa aí eles deram sugestões, nesses equipamentos. [Cristiano]

A estrutura e a dinâmica interna do Caso 3, enquanto empresa de pequeno porte e de propriedade e gestão familiar, estão configuradas, no nível organizacional, com espaços sociais representados na Figura 28.

Figura 28 – Espaços de interação social na empresa Gama



Fonte: A autora

A empresa, com sua estrutura e dinâmica no nível individual e coletivo, trabalha para desenvolver seus trabalhadores. Sobre isso, Cristiano destaca:

Normalmente procuro fazer trabalhos em equipe né? Mas a gente já fez muita qualificação aqui dentro no setor produtivo na produção entendeu muita qualificação. Pega um soldador e qualifica ele por normas, um montador e qualifica ele por normas, isso sim.

Assim é a pequena empresa familiar, que combina espaço de trabalho com espaço familiar e produz o encontro intergeracional (pai e filhos). A extensão do envolvimento dos seus membros encontra-se no mesmo nível entre si. Mesmo assim, a confiança mútua entre os membros da família prevalece, com a expectativa de fidelidade e profissionalização de todos.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo discutir, os resultados da pesquisa empírica de forma articulada com o referencial teórico. Para tanto seu conteúdo está organizado em duas partes. Na parte 1, está descrito o processo de formação de duas políticas de gestão de pessoa: (i) prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável; (ii) comunicação, transparência e diálogo social. Na parte 2, são descritos os processos de aprendizagem e de formação de comunidades de prática.

6.1 Processo de formação de políticas de gestão de pessoas

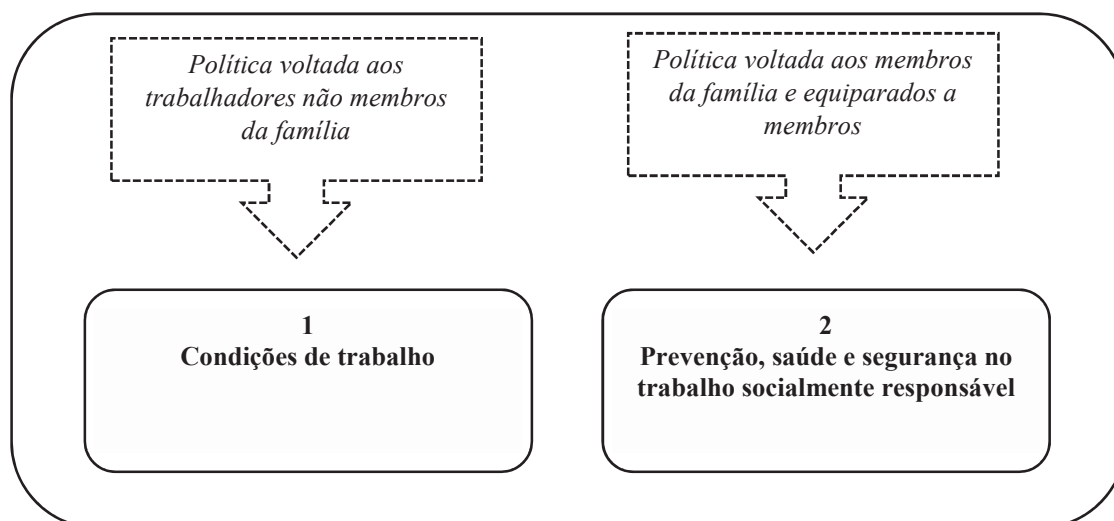
Nesta seção, são demonstrados os processos de formação de duas políticas de gestão de pessoas, as quais se dão por meio das evidências empíricas de cada caso estudado.

A categoria “políticas de GP” foi dividida em duas subcategorias: “prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável” e “comunicação, transparência e diálogo social”. Nesse cenário, passamos a demonstrar as duas diferentes políticas de GP estudadas e suas respectivas evidências empíricas.

6.1.1 Prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável

As evidências sobre a política “prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável” 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 29 traz a representação gráfica dessa diferenciação.

Figura 29 – Política prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável



Fonte: A autora

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, tendo em vista que trata o trabalhador como um recurso humano que, uma vez recebendo as condições adequadas, realizará melhor suas tarefas operacionais (CHANLAT, 1996).

Tais elementos caracterizam a gestão funcionalista, pela objetividade, racionalização e pragmatismo, e dissemina na sociedade uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1996; GAULEJAC, 2007) e esses desempenhos em custos ou benefícios. Durante a observação não participante, se constatou que essa gestão é para trabalhadores que não são da família e que não são equiparados à família.

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 a existência de certificação e/ou projeto de acreditação de normas específicas e 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, explicadas pelas regras e normas de trabalho implícitas nas práticas de permissão/restricção 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 9.

Quadro 9 – Análise das relações por oposição

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

(O) representa a proposição em falta

Fonte: A autora

Armstrong (2012) confirma que todas as organizações possuem políticas de GP. 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. Nos casos estudados, as questões das pessoas são tratadas diferentemente quando se trata da família proprietária e equiparados à família. 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), das quais destacam práticas de desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, personalismo e formalismo. Além disso, há os pressupostos que promovem a interação empresa-família, como a confiança mútua entre os seus membros na estruturação organizacional (FISCHER, 2002; SOUZA; MAZZALI, 2008).

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). No entanto, 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 10, 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 10 – Análise das relações por oposição observadas nos casos 1 e 2

Comportamento observado	Significantes (substantivo)	Significado mediador (explica/justifica)	Significado (adjetivo)
CASO 1 Alguns trabalhadores não usam os EPIs	“Máquina tá sem o cabo de proteção” Melhorar	providenciá o cabo	é necessário pela obrigação legal
CASO 2 A maioria dos trabalhadores usam os EPIs, os equiparados a membros da família, não	“Equipamento de proteção (O) O ano passado, não existia”	o funcionário vai prá justiça [do trabalho].	“não têm como fugi disso”

(O) representa a proposição em falta

Fonte: A autora

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 do EPI 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, a pesquisadora foi convidada a utilizar 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, como ilustra o Quadro 11.

Quadro 11 – Análise das relações por oposição observadas nos casos 2 e 3

Comportamento observado	Significantes (substantivo)	Significado mediador (explica/ justifica)	Significado (adjetivo)
CASO 2 Preocupação com a prevenção, saúde e qualidade de vida dos familiares	“Eu tô administrando a parte dele”	porque ele tá doente	“hoje é do meu pai, enfim”.
CASO 3 Preocupação com a prevenção, saúde e qualidade de vida dos familiares	“Meu irmão assumiu a empresa até 2003, quando ele faleceu”	(o)e aí eu assumi (filho)	pai não tem mais condição de assumi.

(O) representa a proposição em falta

Fonte: A autora

Outra condição de trabalho generalista, porém visível, é a preocupação com a ventilação do ambiente de trabalho. O setor produtivo das empresas pesquisadas é um local considerado quente, 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.

6.1.2 Comunicação, transparência e diálogo social

A comunicação, a transparência e o diálogo social nos três casos “Caso 1, Caso 2 e Caso 3” 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 entrevistadas possuem um canal aberto para a comunicação, porém, 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, menciona que o trabalhador tem liberdade para sugerir algo para empresa, pois a gestão oferece essa prerrogativa. Porém, se constata 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, como apresentado no Quadro 12.

Destaca-se o Caso 2, no qual ocorre uma relação de confiança entre os membros da família e trabalhadores e em que a comunicação acontece informalmente no local de trabalho. Conforme Souza e Mazzali (2008), há pressupostos que promovem a interação empresa-família, como a confiança mútua entre os seus membros, na estruturação organizacional e na configuração da identidade de papéis que estabelecem a ligação família e reputação da empresa e vice-versa, a expectativa de fidelidade/austeridade/ideal, entre outras variáveis.

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.

Quadro 12 – Análise das relações por oposição “voz do trabalhador”

Comportamento observado	Significantes (substantivo)	Significado mediador (explica/justifica)	Significado (adjetivo)
CASO 1 Sugestões, ideias, informações e reconhecimento	“Sábado eles vão fazer umas quantas mudanças”	“vão ganhar hora extra e almoço”	“e é tudo coisa que eles dão de sugestão”
	“Os coordenadores tomam iniciativas”	capacitação comportamental “ <i>coaching</i> ”	“precisamos fazer reunião porque temos que melhora (o) ou sugestão”
	“As sugestões de melhorias muitas vezes vêm na informalidade mesmo”	“a gente acredita e confia no time”	“eu tô lá dentro”
	Reconhecimento pessoal	estuda a viabilidade de implementa	“aquele reconhecimento da conversa mesmo”
CASO 2 Sugestões, ideias informações e reconhecimento	Informação do setor	administrativo	“problemas a parte é mais restrito”
	“O pessoal que tá ali têm uma visão”	“as vezes melhor”	“então a gente sempre aceita”
	“Tem liberdade para sugerir alguma prática”	“deste que não interfira no funcionamento do equipamento”	“é melhor mais rápido”
	“Sempre que o funcionário tem interesse”	“dá um incentivo”	“a gente procura senta com os gestores”
	“A gente sempre tem um canal aberto”	“dá envolvido com o processo tem uma visão muito melhor de quem está aqui em cima no escritório”	acesso ao diálogo
	“Já aconteceu de remanejar uma pessoa”	competência e perfil adequado	“de um setor para outro”
CASO 3 Sugestões, ideias, informações e reconhecimento	São esse de quatro, cinco anos	pessoas mais jovens	“que volta e meia dão essas ideias”
	“As informações que cabem ao setor, a gente informa”	“são informações mais sigilosas”	não tem porque sair de dentro do setor
	Liberdade	“não é que vamo fazer”	de comenta, sugeri
	Reconhecimento	pela excelente ideia	é os parabéns

(O) representa a proposição em falta

Fonte: A autora

6.2 Processo de constituição de comunidades de prática

Nesta seção, é descrito o processo de constituição de comunidades de prática. No que diz respeito à estrutura e à dinâmica interna, os dados obtidos revelaram que o Caso 1 está configurado, no nível organizacional, com espaços sociais para disseminação do conhecimento, reservados aos membros da família proprietária e equiparados à família para incrementar a qualidade dos produtos.

Entre os principais aspectos referentes à interação social, os participantes da pesquisa no Caso 1 mencionaram que no início da empresa ajudavam o pai na fabricação dos produtos que eram desenvolvidos no porão de casa. Essa ajuda ocorre atualmente, quando estão desenvolvendo um produto novo, os membros da família e um membro equiparado à família interagem juntos, pesquisam juntos. O pai fundador fica procurando peça, ajudando a monta, e os demais se envolvem totalmente no processo de desenvolvimento de produtos novos. Essas interações sociais configuram CoPs, e é nelas que cada um de seus membros encontra espaço para expressar seus anseios, ideias e contribuições para a preocupação coletiva que move a comunidade. Assim, as pessoas colaboram reflexivamente, partilham experiências, conhecimentos e soluções para problemas ligados às suas práticas (WENGER, 1998). Não se pode confundir CoPs com grupo ou equipe de trabalho, pois é uma forma organizacional informal que produz resultados formais. Os aspectos informais dos relacionamentos para produzir conhecimentos não canônicos fazem parte da essência do conceito de CoPs (MENDES; URBINA, 2015).

No que se refere ao Caso 2, os espaços sociais, configurados no nível organizacional, são reservados aos membros da família proprietária e a pessoas consideradas “chave”. Entre os principais aspectos referentes à interação social, considerados CoPs, os participantes da pesquisa mencionaram que atualmente desenvolvem ideias e melhorias em conjunto e que esses espaços são formados pelos membros da família que atuam em diferentes setores e por duas pessoas consideradas “chave”, as quais são equiparadas à família. No início da empresa, esses espaços sociais não se desenvolveram, a fabricação de produtos era criada e desenvolvida somente pelo fundador, não havia abertura para a interação social. A interação entre família e empresa é capaz de imprimir uma dinâmica diferenciada a esses empreendimentos (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012). Quando essas são de pequeno porte e familiares, outras especificidades se somam, dentre as quais a dinâmica interna da família proprietária, os conflitos de interesse que dificultam a governança (AIDAR, 2015).

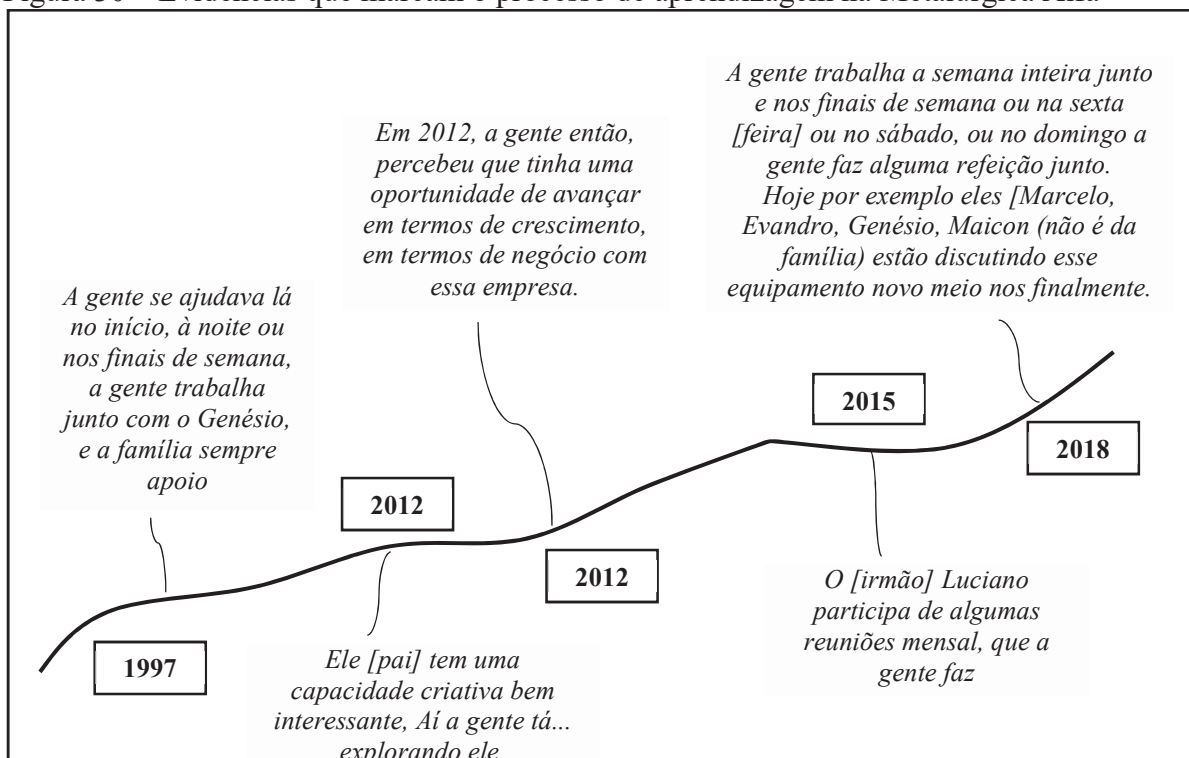
No decorrer dos anos, a empresa passou por crises financeiras, decorrentes de conflitos familiares, problemas de saúde envolvendo os sócios-proprietários, porém, houve uma nova estruturação e conseguiram avançar, evoluindo para uma interação social, anteriormente impedida pelos conflitos existentes. A organização fracamente articulada tem facilidade em compartilhar conhecimentos entre seus membros, conforme afirmam Silva et al. (2014).

Com relação ao Caso 3, os espaços sociais se desenvolveram diferentemente dos outros casos. Entre os diferentes aspectos que caracterizam uma interação social, o participante da pesquisa menciona que os trabalhadores se reúnem antes do início do trabalho, interagem entre

si, tomam um chimarrão, ambiente do qual o sócio-proprietário também participa. Quando a empresa desenvolve uma obra nova, o proprietário proporciona liberdade para todos trabalharem no projeto, no qual cada trabalhador contribui, com suas ideias, melhorias e soluções. A relação social acontece entre os trabalhadores e um membro da família, sócio-proprietário da empresa, informalmente no ambiente de trabalho e fora do ambiente de trabalho (antes do início das atividades). O conhecimento da comunidade é evidentemente construído e adquirido, conforme afirma Lave (1988a). O aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura em que ocorre ou se situa (LAVE; WENGER, 1991).

Na Figura 30, estão representadas evidências que marcam o processo de aprendizagem e de constituição de CoPs na empresa Alfa.

Figura 30 – Evidências que marcam o processo de aprendizagem na Metalúrgica Alfa



Fonte: A autora

No início da empresa, então estruturada no porão da casa, os filhos ajudavam o pai após o expediente de trabalho (à noite ou nos finais de semana) e, nesse ambiente, o conhecimento do pai era compartilhado com os filhos. Com o tempo, a empresa foi reestruturada e ampliada para uma fábrica, e os filhos e genro assumiram a gestão. O pai, no entanto, continua atuando como principal “mentor” dos produtos fabricados e interagindo e compartilhando conhecimentos com os filhos e trabalhador equiparado a membro da família. Dessa forma,

configura-se o processo de aprendizagem, que constitui a CoPs entre membros da família e equiparados a membros da família proprietária.

Os casos estudados apresentam evidências de que, nessas organizações, há possibilidades de formação de CoPs. Os benefícios às empresas, apontados no Quadro 13, são: investimento financeiro baixo, oportunidade de capacitação profissional, maior interação social e comprometimento entre os trabalhadores.

Referente ao desenvolvimento dos trabalhadores, foi possível perceber, no Caso 1, que há investimentos em capacitação profissional vinculando desenvolvimento técnico ao comportamental. A política social de formação e desenvolvimento contínuo exerce um papel planejado e responsável no crescimento do trabalhador, e ajuda na reconciliação trabalhador-empresa. Por extensão, contribui para a satisfação das expectativas pessoais e profissionais, para o melhoramento no nível intelectual, nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados na empresa a qual pertencem. Assim, cria-se um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem contínua no nível individual (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017). Esses desenvolvimentos dos trabalhadores, nos demais casos, acontecem de forma superficial.

Quadro 13 – Análise das relações por oposição dos “benefícios gerados pelas CoPs”

Comportamento observado	Significantes (substantivo)	Significado mediador (explica/justifica)	Significado (adjetivo)
CASO 1 Desenvolvimento de trabalhadores para reter talentos na empresa capazes de dar apoio técnico e emocional nas práticas gerenciais	A gente iniciou um programa simples”	(O)voltado ao campo comportamental	A empresa não precisou retirar muito dinheiro do caixa para realizar o investimento, que trouxe bons resultados.
	“A gente tá preparando o Maicon [...] para que tenham cabeças pensantes”	(O) nos ajudem a pensar no negócio	A empresa, mesmo pequena, é capaz de realizar um programa de treinamento e formar uma equipe de trabalho com profissionais competentes.
	“Tem desconforto, tem estresse, tem cobrança”	(O)mas não deixamos aumentar o problema	Conseguimos resolver o problema por meio da conversa.
CASO 2 Desenvolvimento de trabalhadores para que possam dar apoio técnico e emocional nos desafios que surgem na gestão de pequenas empresas	“(O) plano de fazer treinamentos [e] elaborar projetos [...] para modernização da gestão	Desenhando melhor a estrutura organizacional e as práticas de gestão de pessoas, conseguimos promover interação social, valorizar os profissionais que estão aqui.	Buscamos técnicas e ferramentas de gestão que modernizem nossas práticas e nos orientem a elaborar políticas de gestão com poder de reter talentos e equiparar nossa empresa às grandes que atuam no mesmo segmento.
	“Alguns funcionários de mostram descontentes”	“É oferecido um acompanhamento psicológico, para tentar reverter”	Usamos profissionais da psicologia para nos auxiliar na área de gestão de pessoas.

(O) representa a proposição em falta

Fonte: A autora

Além disso, o Caso 1 conta com trabalhadores talentosos, com uma visão que identifica os talentos, havendo investimento neles, com a intenção de retê-los. Além disso, esse trabalhador é equiparado à família, sendo o motivo de designar e investir em educação. Durante as entrevistas e observações realizadas no ambiente de trabalho, foi possível constatar como esse trabalhador é tratado, e a importância que ele tem na visão da família. No decorrer da pesquisa, quase a todo momento o nome do trabalhador era mencionado, seja para dar exemplos ou simplesmente de inclusão nas falas dos membros da família. A empresa também tem uma estratégia de diálogo, de conversa para auxiliar seus trabalhadores emocionalmente. Porém, deixa claro a todo momento que o diálogo acontece pela empresa, sem escutatória.

6.3 Influência das políticas de gestão de pessoas na constituição de comunidades de prática em pequenas empresas familiares

A análise das evidências descritas do processo de formação das políticas de gestão de pessoas indica a influência no processo de constituição de comunidades de prática em pequenas empresas familiares no contexto brasileiro. O processo de aprendizagem facilita as CoPs nas pequenas empresas familiares brasileiras e as políticas de GP influenciam a constituição das CoPs. Diante disso, advoga-se em favor da implementação de políticas de gestão de pessoas e facilitação do processo de constituição das comunidades de prática nas pequenas empresas familiares, mantendo suas características estruturais informais e vinculadas à dinâmica da família proprietária. Entende-se que, nesse estrato de empresas, os aprendizes estão envolvidos em CoPs pela interação social, fator contributivo para a ocorrência da aprendizagem situada.

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

A segunda política estudada foi “comunicação, transparência e diálogo social” (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017), elemento que aponta para uma visão humanizada, com aspectos da responsabilidade social. Constatou-se, no entanto, que essa política não está difundida nas empresas pesquisadas. A política efetivamente encontrada é a “voz do trabalhador”, uma visão tradicional das políticas, abordada por Armstrong (2012). A partir dessa base, se percebe que essa política é destinada

aos membros da família e aos membros equiparados à família, e apenas superficialmente destinada aos trabalhadores que não são da família. A preocupação com a liberdade para o registro de sugestões e melhorias está implícita entre os limites da família- proprietária, assim como a troca de informações entre os setores, motivo pelo qual essas pequenas empresas familiares adotam a referida política tradicional de GP. Conforme o Quadro 14, os três casos estudados apresentam evidências similares.

Quadro 14 – Descrição dos elementos observados nos três casos estudados

Elementos observados	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Constituição da empresa	1997. Empreendedorismo por oportunidade. Espírito empreendedor do fundador, persistência e determinação.	1972. Empreendedorismo por oportunidade. Espírito empreendedor do fundador, persistência e determinação.	1971. Empreendedorismo por oportunidade. Espírito empreendedor do fundador, persistência e determinação
Ramo de atividade	Serralheria para avicultura e estruturas metálicas	Fabricação de implementos agrícolas	Fabricação estruturas metálicas
Administração atual	Pai, dois filhos e genro	Um filho e dois netos	Pai, filho, nora
Relação familiar entre os sócios	Pai e filha (trabalho conjunto)	Três filhos (trabalho conjunto)	Filho e neto (trabalho conjunto)
Prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável	Regras explícitas para os trabalhadores. Diferenciação para os membros da família e equiparados a membros	Regras explícitas para os trabalhadores. Diferenciação para os membros da família e equiparados a membros	Regras explícitas para os trabalhadores. Diferenciação para os membros da família e equiparados a membros
Voz do funcionário	Regras explícitas para os trabalhadores. Diferenciação para os membros da família e equiparados a membros	Regras implícitas para os trabalhadores. Diferenciação para os membros da família e equiparados a membros	Regras implícitas para os trabalhadores. Diferenciação para os membros da família e equiparados a membros
Comunicação, transparência e diálogo social	Ocorre a política de gestão de pessoas “voz do funcionário” não avança para a mais atual.	Ocorre a política de gestão de pessoas “voz do funcionário” não avança para a mais atual.	Ocorre a política de gestão de pessoas “voz do funcionário” não avança para a mais atual.
Processo de aprendizagem	Desde o início da empresa, até o momento atual	Momento atual	Momento atual
Estágio de desenvolvimento de CoPs	Consolidada	Constituição recente	Constituição recente

Fonte: A autora

Nesse sentido, as pequenas empresas familiares possuem políticas de GP que facilitam o processo de aprendizagem e a CoPs. As evidências da pesquisa constatadas e analisadas em dois casos estudados confirmam que a aprendizagem no extrato da pequena empresa familiar ocorre na totalidade da empresa, que, por sua vez, ocorre perante a interação social dos

trabalhadores equiparados à família e os membros da família proprietária para depois sucessivamente constituir as CoPs.

Mesmo adotando uma política de GP tradicional e outra humanizada, as pequenas empresas familiares influenciaram na constituição das CoPs, pois, para as pessoas que fazem parte do processo de aprendizagem, são destinadas as políticas de GP, para que possam apreender juntas, para depois constituir a CoPs.

As empresas do Caso 2 e do Caso 3 são as que têm mais tempo de existência, porém, enfrentaram conflitos familiares e passaram por diferentes reestruturações no decorrer dos anos, o que implicou que não conseguissem, desde o início (fundação), consolidar o processo de aprendizagem e a CoPs. Diferentemente, no Caso 1 – mesmo sendo a empresa com menos tempo de existência –, o processo de aprendizagem ocorria desde a fundação. Além disso, essa empresa não sofreu conflitos e reestruturações, motivo pelo qual apresenta o melhor processo de aprendizagem, que resulta os melhores benefícios gerados pelas CoPs, quando comparado com as outras empresas estudadas. As CoPs geram benefícios tanto de ordem individual quanto organizacional, conforme Souza-Silva (2007) confirmam, pois a informalidade na sua estrutura e dinâmica é determinante de sua existência.

As evidências empíricas em pequenas empresas familiares indicam que a atividade é conduzida e centrada na família proprietária. O contexto é empresarial familiar e é a cultura da família que recebe influência dos membros equiparados à família. O apreender e o conhecer como atividade social, contextualizada por Lave e Wenger (1991), pela participação em CoPs, precisam ser reconfigurados, porque são atividades sociais contextualizadas pela participação dos membros da família numa CoPs, constituídas por eles, e, portanto, a condução de todo o processo de aprendizagem não ocorre somente em CoPs, mas em grupos da família, onde alguns são autorizados a entrar, quais sejam os chamados “equiparados à família”.

7. CONCLUSÕES

As políticas de GP sofreram alterações em razão da concepção tradicional de recursos humanos. Assim, as duas políticas de GP estudadas, ainda na década de 2000, são tradicionalmente chamadas de “condição de trabalho” e “voz do trabalhador”. Essa visão, no entanto, limita uma gestão humana de valorização dos trabalhadores. Mediante essa perspectiva, não é suportável quando se busca compreender o processo de aprendizagem que desencadeia CoPs em pequenas empresas familiares. O avanço conceitual das duas políticas de GP ocorreu nos estudos de Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017), que abordam as políticas por um viés de gestão humana e de responsabilidade social, chamadas de “prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável” e “comunicação, transparência e diálogo”.

As políticas de GP ampliam os espaços sociais de interação social, pois entendem que o equilíbrio na vida de cada trabalhador e o seu bem-estar perante a organização consistem em condição necessária para reter os melhores profissionais. Assim, considera-se importante estudar a influência das políticas de GP na constituição de CoPs. Porém, no extrato das pequenas empresas familiares, ocorre uma limitação das políticas de GP, sendo que a mais atual e humanizada, chamada de “prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável”, é designada aos membros da família proprietária e aos trabalhadores equiparados a membros da família; já a tradicional “condição de trabalho” é designada aos trabalhadores.

Da mesma forma, a aprendizagem situada foi firmada por Lave e Wenger (1991), que caracterizaram a aprendizagem como participação periférica legítima. No decorrer dos estudos, alguns teóricos contribuíram na perspectiva dos seminiais.

Por outro lado, as pequenas empresas familiares são caracterizadas como atípicas. Esse tipo organizacional apresenta complexidade nas políticas e práticas de gestão em razão da influência e dos conflitos oriundos da relação família-empresa e da proximidade física dos membros da família proprietária, que estruturam as relações de trabalho e determinam o modo de pensar e ver o mundo. Essas instituições possuem espaços organizacionais que são fracamente articulados, relações de poder e condições de legitimidade.

Para tanto, há relação direta entre o processo de formulação de políticas de GP, a dinâmica e a concepção de pessoas das famílias proprietárias nas pequenas empresas familiares investigadas e a constituição das CoPs por meio da interação social/espços sociais e compartilhamento de conhecimentos. A constituição das CoPs é resultado da informalidade

presente no estilo de gestão implementado pelo gestor e da configuração e dinâmica da família proprietária na empresa. Assim, compreender a influência das políticas de GP na constituição de CoPs em pequenas empresas familiares se tornou um desafio, que foi enfrentado cientificamente por meio da estratégia de pesquisa “estudo de casos múltiplos” e da seleção de Tapejara, no estado do Rio Grande do Sul, como espaço de pesquisa.

As evidências empíricas revelam que, individualmente, cada empresa pesquisada define políticas de gestão de pessoas específicas para os trabalhadores, mas são aplicadas com diferenciação para os membros da família e equiparados a membros. O mesmo ocorre com o processo de aprendizagem, no qual os membros da família proprietária e os equiparados à familiares formam uma comunidade de prática específica, não sendo identificadas comunidades de prática entre trabalhadores em nenhum dos casos estudados.

Nessa direção, no que diz respeito ao processo de formação de políticas de GP nas pequenas empresas familiares, investigou-se a subcategoria “prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável”, o que evidenciou que essa visão humanizada é destinada aos membros da família e aos equiparados à família. Investigou-se, também, a política tradicional “condições de trabalho”, a qual é composta por muitas regras implícitas e se revela destinada ao restante dos trabalhadores.

Em relação à subcategoria “comunicação, transparência e diálogo social”, nos três casos, essa visão humanizada não foi encontrada, porém, a política tradicional “voz do trabalhador” é destinada aos membros da família e equiparados à família. Para os 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.

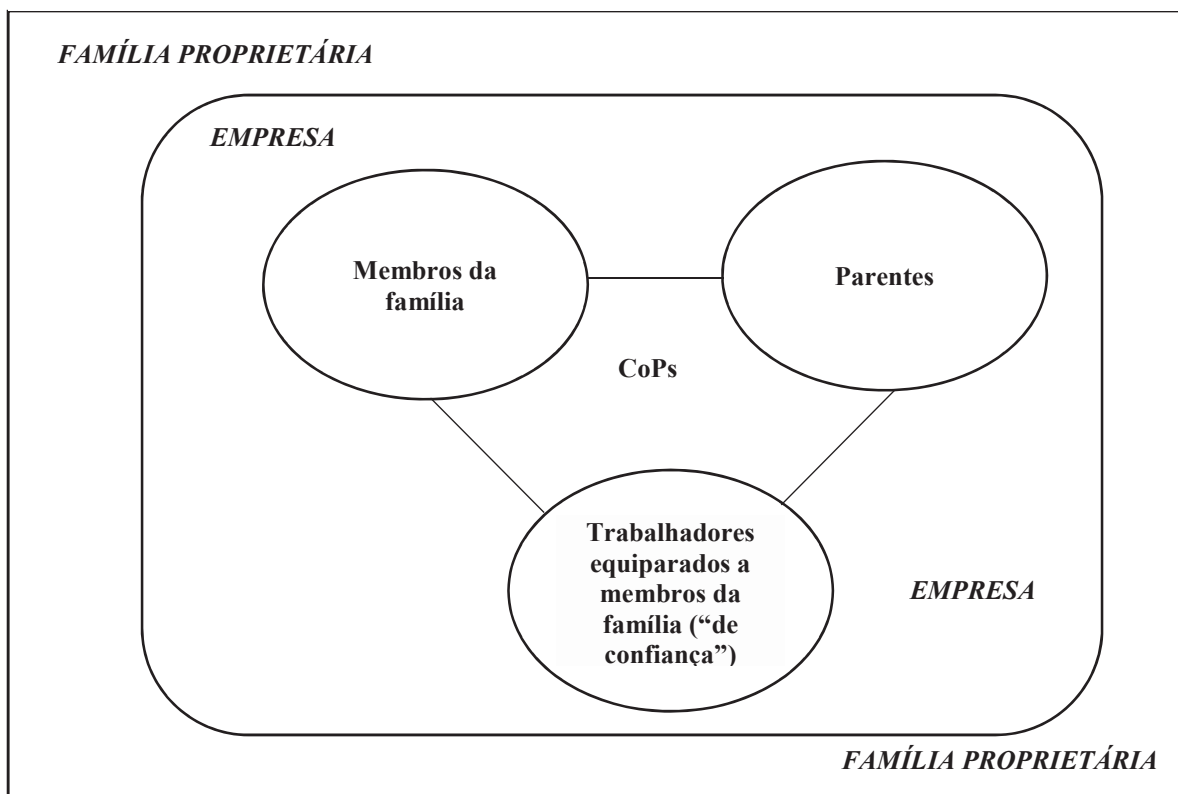
No que diz respeito a investigar a existência de CoPs e descrever o processo da sua constituição, foi elencada a subcategoria “interação social/espço social”, o que possibilitou a constatação de que, nas pequenas empresas familiares estudadas, há constituição de CoPs. O processo de aprendizagem, contudo, não ocorre só em CoPs, mas na totalidade das pequenas empresas familiares, pois é um processo gradativo entre os membros da família proprietária e equiparados à família e sofre influência das especificidades desse tipo organizacional, como por exemplo, os conflitos familiares e as reestruturações que acontecem no decorrer dos anos, elementos que interferem nas CoPs e nos benefícios gerados por elas. Nesse cenário, o Caso 1 foi o único que não sofreu reestruturações e conflitos, e, conseqüentemente, consolidou as CoPs e seus benefícios.

Contribuições teóricas. 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. Há influência das políticas na constituição de CoPs, a qual é resultado da informalidade presente no estilo de gestão implementada pelo gestor (políticas de gestão de pessoas) e da configuração e dinâmica da família proprietária na empresa.

Contribuições práticas. Na gestão das pequenas empresas familiares, os gestores precisam considerar as especificidades da estrutura societária, laços de parentesco entre gestores/proprietários e funcionários, questões de contexto (local, regional, nacional) e de cultura da família proprietária que orientam a constituição das políticas de gestão de pessoas e suas práticas. Tais especificidades estruturam o processo de aprendizagem. Aos estudantes e administradores profissionais, a aplicação dos fundamentos da gestão em empresas familiares e pequenas empresas exige adaptação teórica e conceitual, e para o processo de construção das políticas e das práticas, é preciso levar em consideração o “jeitinho brasileiro”.

A contribuição metodológica do estudo está no reconhecimento de que o processo de aprendizagem ocorre na organização tomada pela sua totalidade. As CoPs são constituídas por membros da família proprietária que atuam na pequena empresa familiar e também incorporam trabalhadores (membros não familiares) e/ou parentes equiparados a membros da família. Sendo assim, as CoPs se configuram pelos limites da organização como um todo, em interface com pertencer ou não à família proprietária, e são formadas pelas políticas informais de GP construídas e implementadas pelos membros da família, como mostra a Figura 31.

Figura 31 – Proposição de modelo teórico para estudo das comunidades de prática em pequenas empresas familiares brasileiras



Fonte: A autora

Para tanto, constata-se que o processo de aprendizagem em pequenas empresas familiares está em função da dinâmica da família proprietária na empresa e da forma como implementa as políticas de GP investigadas, as quais são denominadas como: (i) prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável; (ii) comunicação, transparência e diálogo social. Estas representam um avanço conceitual em relação a duas tradicionais políticas de GP: (i) condições de trabalho; (ii) voz do trabalhador.

Ainda, os resultados apresentados nesta dissertação contribuem: (i) para revisar o processo que explica a constituição das CoPs e ampliar o escopo teórico da aprendizagem organizacional quando o campo empírico for a pequena empresa familiar brasileira; (ii) para o campo de estudos de gestão de pequenas empresas, evidenciando que há especificidades referentes aos laços de parentesco entre gestores e proprietários, que precisam ser considerados a partir das questões de contexto (local, regional, nacional) e de cultura da família proprietária; e (iii) para 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.

Limitações do estudo. Como principais limitações deste estudo, considera-se que: (i) apesar de ter sido plausível a articulação teórica entre políticas de GP e o campo da

aprendizagem situada, houve a restrição da pesquisa a apenas um único setor; (ii) foram trabalhadas com apenas duas políticas de GP (“prevenção, saúde e segurança no trabalho socialmente responsável” e “comunicação, transparência e diálogo social”). Na pesquisa, somente a primeira política citada foi confirmada; a segunda política ainda é elaborada pela concepção tradicional e implementada pela expressão “voz do trabalhador”; (iii) não foram entrevistados os trabalhadores das empresas estudadas, somente observados; (iv) o processo de aprendizagem no Caso 3 ocorreu diferentemente dos outros casos, pois o processo de aprendizagem e a constituição de CoPs ocorrem entre o sócio-proprietário (filho do fundador) e os trabalhadores; (v) as especificidades das pequenas empresas familiares estão submersas no *iceberg* da família proprietária e dificilmente os membros falarão sobre elas, contexto que faz com que seja necessária maior profundidade na investigação e na análise dos dados implícitos nas falas dos sujeitos da pesquisa.

Sugestões para pesquisas futuras. Para futuras pesquisas, sugere-se, então, a partir dessa mesma abordagem, uma investigação relacionada a uma nova questão: “como as políticas de GP influenciam a constituição de CoPs em empresas não familiares?”. Esse novo olhar possibilitará a compreensão de até que ponto de extrato organizacional a influência ocorre. Ainda, destaca-se a relevância de 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), tais como: gestão das relações de trabalho; treinamento e desenvolvimento contínuo; diversidade e igualdade de oportunidades; remuneração justa e benefícios sociais; atração e retenção de trabalhadores; e equilíbrio trabalho-família. Sugere-se, ainda, que sejam entrevistados todos os trabalhadores do setor produtivo, nas pequenas empresas familiares estudadas e que se realize um estudo comparativo das pequenas empresas familiares brasileiras com as pequenas empresas familiares de outro país. Outra sugestão se dá no sentido de aplicar a proposição do modelo teórico para estudo do processo de aprendizagem e das comunidades de prática em pequenas empresas familiares brasileiras, podendo ser realizado em outro cenário brasileiro (estado, região) ou em um cenário estrangeiro (estado, região).

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 da aprendizagem situada no contexto brasileiro, abrindo espaço para que outras pesquisas empíricas sejam desenvolvidas em diferentes países latino-americanos.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. Governança na empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 727-727, 2015.
- 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.
- AMÉRICO, B. L.; TAKAHASHI, A. R. W. Estudos organizacionais de aprendizagem e conhecimento à luz das abordagens situada e da tecnociência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 605-607, dez. 2013.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, jun. 2005.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 12.ed. London: Kogan Page, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- 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, mai, 2017.
- 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.
- BIKA, Z., ROSA, P., KARAKAS, F. Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. **Family Business Review**, 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.
- BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge University, 1977.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. **Policy and practice in european human resource management: the price waterhouse cranfield survey**. London: Routledge, 2017.
- BRINKMANN, S. Qualitative research between craftsmanship and mcdonaldization. A keynote address from the 17th Qualitative health research conference. **Qualitative Studies**, v. 3, n. 1, p. 56-68, 2012.

BROWN, J. S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organization learning and communities-of-practice: toward an unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

CHANLAT, A.; DUFOUR M. (Eds.) **La rupture entre les entreprises 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.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 146-163, 2014.

COHEN, W. A.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, mar. 1990.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

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

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.

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.

DOLZ, C.; IBORRA, M.; SAFÓN, V. Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las PyMEs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e a organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G. Aprendizagem em Comunidades de Prática: Estudo em um Grupo de Pesquisa. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 34-58, 2017.

FERREIRA, M. C.; FISCHER, R.; PORTO, J. B. Unraveling the mystery of brazilian jeitinho: a cultural exploration of social norms. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 38, n. 3, p. 331-344, 2012.

FIERGS. Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. **Balanço 2017 e perspectivas 2018 da economia**. Porto Alegre: Unidade de Estudos Econômicos/Sistema FIERGS, dez, 2017a.

FIERGS. Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. **ICEI/RS: Índice de confiança do empresário industrial. Dez, 2017**. Porto Alegre: Unidade de Estudos Econômicos/Sistema Fiergs, 2017b.

FINKEL, L.; PARRA, P.; BAER, A. La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite. In: LÓPEZ, Á. J. G; SERRANO, A. Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social . PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2008.

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.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.

FOUCAULT, M. **Power/knowledge: selected interviews and writings**. New York: Pantheon, 1980.

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.

GHERARDI, S; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practices. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GNECCO JUNIOR, L.; SANTANA J. Q., DALMAU M. B. L.; SANTOS, N.; RADOS G. J. V. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: comunidades de prática. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 59-80, abr/jun. 2012.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; DA SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006. Capítulo 3.

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. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006. Capítulo 10.

GOETTEMS, T. B. **Política de gestão de pessoas nas pequenas empresas familiares: um estudo de caso na realidade gaúcha**. 2016. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo.

GOETTEMS, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEAUSP, 20, 2017, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: FEA-USP, 2017.

GUDOLLE, L. S; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 14-39, 2012.

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

HAMILTON, E. Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. **Journal of Small Business e Enterprise Development**, v. 18, p. 8-26, 2011.

HANDLEY, K. et al. Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 641-653, mai. 2006.

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.

HIDALGO, G.; KLEIN, A. Comunidades de prática como meio de desenvolvimento profissional de grupos em situação de vulnerabilidade social. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 93–125, 2017.

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

HOXIE, R. F. **Scientific management and labor**. New York: D. Appleton and Company, 1916.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cadastro Central de Empresas 2016**. Sistema IBGE de Recuperação Automática. Rio de Janeiro: IBGE, 2018a.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=432090>>. Acesso em: 27 mar. 2018b.

IPIRANGA, A. S. R. et al. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p. 01-17, dez. 2005.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

LAVE, J. **The culture of acquisition and the practice of understanding** (IRL Report 88-0007). Palo Alto: Institute for Research on Learning, 1988a.

LAVE, J. **Cognition in practice: mind, mathematics, and culture in everyday life**. Cambridge: Cambridge University, 1988.

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

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

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.

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.

MACPHERSON, A.; BRENTON, C. Conflict and a Lack of 'Community' in Situated Learning **Management Learning**, v. 40, n.5, p. 551-568, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MENDES, L.; URBINA, L.M.S. Análise sobre a produção acadêmica brasileira em comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 19, n. 4, p. 305-327, out, 2015.

MENEZES, C. R.C.; OLAVE, M. H. Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 4-19, jan/abr. 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a changing world of work. **Canadian Psychology/Psychologie canadienne**, v. 39, p. 83-93, 1998.

MINAYO, M. C. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C. (Org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. Capítulo 3.

MINAYO, M. C.S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 1, p. 16-17, jan. 2017.

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.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-624, 1980.

MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, v.7, n. Especial, p. 178-200, 2013.

MOURA, G. M. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 323-346, mar/abr. 2009.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, artigo 1, dez. 2013.

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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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.

PEA, R. D. **Distributed cognition**. Palo Alto: Institute for Research on Learning, 1990.

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.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.

PREFEITURA Municipal de Tapejara. **História do município**. Disponível em: <<http://www.tapejara.rs.gov.br/>>. Acesso em 08 jan 2018.

RAMOS, E. N. P.; HELLAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, p.433-452, 2010.

RICCI, G. L.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise dos indicadores de medição de desempenho em pequenas e médias empresas do setor hoteleiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEAUSP, 12, 2010, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: FEA-USP, 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

SALES, J. D. A.; DORNELAS, J. S. Ações coletivas e tecnologia da informação: efeitos indutores à configuração dos coletivos inteligentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 487-507, ago. 2014.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014.

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.

SILVA, H. F. N.; ARBOIT, A. E.; GARCIA, A. K.; RIGONI, C. F. As contribuições relativas ao uso de eventos/fóruns para constituição de comunidades de práticas e expressão da inteligência coletiva: o caso do Bibliocontas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 3, p. 100-120, set. 2012.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai/ago, 2004.

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

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. (Ed.). **Personnel management.** 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.

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.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática.** Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 176-189, jun. 2009.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A Pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futura. **Organização & Sociedade**, v. 14, n. 44, p. 105-127, 2008.

STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.

STOREY, J. **New perspectives in human resource management.** Londres: Routledge, 1990.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

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

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

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, mar. 1976.

WENGER, E. **Communities of practice**: where learning takes place. Benchmark Magazine, Fall issue, 1991.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University, 1998.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In: BLACKMORE, C (ed.). **Social learning systems and communities of practice**. London: Springer Verlag and the Open University, 2010. p. 179–198.

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

YANOW, D. Seeing organizational learning: a “cultural” view. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 247-268, 2000.

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.