

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME PINTO COELHO KRAUSE GONÇALVES

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: Um estudo de
caso da Krause Corretora de Seguros**

Recife
2017

GUILHERME PINTO COELHO KRAUSE GONÇALVES

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: Um estudo de
caso da Krause Corretora de Seguros**

Trabalho de conclusão de curso como exigência parcial para graduação no curso de Administração, sob orientação do Prof. MSc. Gustavo de Andrade Lima Maia.

Recife

2017

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4-2116

G635p Gonçalves, Guilherme Pinto Coelho Krause.
A profissionalização da gestão de pessoas em empresas familiares de pequeno porte: um estudo de caso da Krause Corretora de Seguros / Guilherme Pinto Coelho Krause Gonçalves. - Recife, 2017.
42 f. : il. color.

Orientador: Prof. Ms. Gustavo de Andrade Lima Maia.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2017.
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Empresas familiares. 4. Empresas de pequeno porte. I. Maia, Gustavo de Andrade Lima. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2017-007)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME PINTO COELHO KRAUSE GONÇALVES

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: Um estudo de
caso da Krause Corretora de Seguros**

Trabalho de conclusão de curso como exigência parcial para graduação no curso de Administração, sob orientação do Prof. MSc. Gustavo de Andrade Lima Maia.

Defesa Pública em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador: Michele Bezerra Saito, MSc. Faculdade Damas da Instrução Cristã

2º Examinador: Pedro Paulo Procópio de O. Santos, DSc. Faculdade Damas da Instrução Cristã

Orientador: Gustavo de Andrade Lima Maia, MSc. Faculdade Damas da Instrução Cristã

Dedico este trabalho a Deus, que permitiu que tudo pudesse ser realizado. A minha família pelo apoio e cooperação, aos meus inesquecíveis amigos de sala pelo companheirismo e aos amados professores que com muita dedicação e carinho ajudaram para mais uma etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

De forma inicial e especial gostaria de agradecer a Deus por sua irretocável e imensurável bondade de me conceder condições e capacidades para finalizar mais este importante ciclo da minha vida.

Agradeço também a minha família, em cada ajuda, me deu forças e possibilidades durante todo meu percurso acadêmico.

Agradeço as amizades formadas, que durante quatro anos estivemos juntos, nos esforçando com um objetivo comum de finalizar esta etapa. Também sou grato aos colegas por cada ajuda nos estudos que antecederiam as provas, os trabalhos em grupo e em todos os momentos que nos dedicamos uns aos outros.

Agradeço a todos os professores que se dispuseram a nos passar cada ensinamento e teoria partilhada em sala de aula e fora dela. Alguns dos professores se tornaram amigos pessoais.

Agradeço de forma especial, ao professor Pedro Paulo Procópio que idealizou junto comigo o conteúdo e contexto abordado na monografia e ao orientador Gustavo de Andrade Lima Maia pela paciência, sabedoria e força além do incentivo de nesta realização.

RESUMO

Hoje no Brasil, as empresas familiares somam 75% do mercado, porém, por vezes, há uma dificuldade de gerenciamento por parte dos empresários, sendo na parte de gestão de pessoas, processos e finanças devido à falta de profissionalização. A presente pesquisa analisa modelos de gestão de pessoas, a impessoalidade nas relações de trabalho e profissionalização da gestão com um estudo baseado na Krause Corretora de Seguros, empresa que se encaixa nos moldes de familiar de pequeno porte. Para a conclusão deste estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa com aplicação de questionário para fazer um panorama da empresa estudada, análise participativa e por observação pelo autor. Esta pesquisa demonstrou que modelos utilizados estão trazendo alguns benefícios e alguns malefícios, ficando evidente a necessidade de remodelagem em alguns processos e estratégias, a exemplo da impessoalidade na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Empresas familiares. Empresas de pequeno porte.

ABSTRACT

Today in Brazil, family businesses account for 75% of the market, but sometimes there is a management difficulty on the part of entrepreneurs, being in the management part of people, processes and finances due to the lack of professionalization. The present research analyzes models of people management, impersonality in work relationships and management professionalization with a study based on Krause Corretora de Seguros, a company that fits in the mold of small family. For the conclusion of this study was used the qualitative research with application of questionnaire to make a panorama of the company studied, participatory analysis and by observation by the author. This research demonstrated that the models used are bringing some benefits and some harms, making evident the need for remodeling in some processes and strategies, such as impersonality in people management.

Key words: People management. Family businesses. Small businesses.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Raio X dos empregadores

Figura 2: Papéis do Recursos Humanos

Figura 3: Componentes do Modelo de Gestão de Pessoas

Figura 4: O modelo básico de motivação

Figura 5: Trilha de aprendizagem

Lista de Quadros

Quadro 1: Modelo de Gestão de Pessoas: definição, elementos componentes e fatores condicionantes

Quadro 2: Maiores empresas familiares brasileiras

Quadro 3: Maiores empresas familiares mundiais

Quadro 4: Dez grandes empresas familiares de sucesso

Quadro 5: Teoria das Organizações

Quadro 6: Lista de participantes do grupo focal da entrevista

Quadro 7: Análise de conteúdo

Lista de Siglas

KCS – Krause Corretora de Seguros

IMD – Instituto de Desenvolvimento Administrativo

GP – Gestão de Pessoas

EF – Empresa Familiar

RH – Recursos Humanos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PCS – Principal Corretora de Seguros

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ENEF – Encontro Nacional de Empresas Familiares

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. JUSTIFICATIVA	13
1.1. OBJETIVOS	
1.1.1. Objetivos Gerais.....	15
1.1.2. Objetivos Específicos.	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. Os Componentes dos Modelos de Gestão de Pessoas.....	16
2.2. A personalidade nas relações de trabalho.....	22
2.3. Profissionalização da gestão em empresas familiares de pequeno porte...26	
2.3.1 Desenvolver Pessoas em busca da Profissionalização.....	28
3. METODOLOGIA	30
3.1. Estudo de caso.....	31
3.1.1. Um panorama da Krause Corretora de Seguros.....	31
3.1.2. Sujeitos da entrevista semiestruturada.....	31
3.1.3. Instrumentos da entrevista semiestruturada.....	32
3.1.4. Coleta de dados.....	32
3.1.5. Análise dos dados.....	33
3.1.5.1. Gestão de pessoas.....	34

3.1.5.2. Desenvolvimento pessoal.....36

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....37

REFERÊNCIAS.....39

INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem um tipo particular de empresa, em que uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de relação entre seus membros. Conforme Leite (2002), as empresas de cunho familiar têm por característica própria, serem as maiores propulsoras do desenvolvimento e bem-estar social e econômico do ambiente em que estão inseridas. As empresas familiares não têm grande participação no mercado apenas no Brasil.

Segundo dados do Portal da Hotelaria (2016), cerca de 75% de todas as companhias do mundo são familiares e responsáveis entre 40 a 80% da geração de emprego. Não sendo apenas no Brasil que tomam conta de grande parte do mercado, mas também cerca de 90% das empresas do Japão e 94% das empresas da Itália são de cunho familiar.

Esta monografia propôs explorar os modelos da gestão de pessoas, a fim de confrontar com a realidade da Krause Corretora de Seguros (KCS), empresa familiar de pequeno porte de consultoria e comercialização de todos os ramos de seguro, além de entender os contratemplos que uma empresa familiar de pequeno porte pode enfrentar quando está fadada a uma relação de trabalho sem impessoalidade, considerando: os valores carregados pelos donos e traduzidos pelos colaboradores, a cultura organizacional e as características típicas da corporação. Também pode-se colocar no rol das dificuldades que está sendo estudada e analisada, o nível raso de profissionalismo dos processos dos recursos humanos.

A presente pesquisa busca ajudar a entender e, possivelmente, intervir em alguma necessidade ou dificuldade que se torne visível aos olhos desta. A corporação costuma manter seus funcionários por muito tempo na organização e sempre próximos entre si. Além disso, os sócios adotam uma gestão participativa, permitindo que os funcionários contribuam na tomada de decisões, sugiram estratégias e alternativas e até mesmo discutam questões de ordem pessoal.

A profissionalização das Empresas Familiares (EF) é de extrema necessidade, seja ela na parte administrativa, jurídica, contábil e de Recursos Humanos. Grande parte delas não levam em consideração essa hipótese muito

a sério, podendo acarretar em dificuldades ao longo do tempo. Como explica Bonaccorsi (2016)¹, a falta de profissionalização nas organizações de operação familiar, conflitos entre os parentes presentes na entidade e a desordem financeira com a mistura dos gastos empresariais com os pessoais trazem diversos transtornos e por consequência acarreta o curto período de vida de algumas empresas nestes moldes.

As pesquisas deste estudo serviram para propor sanar uma necessidade real da KCS de rever os seus processos, pois a centralização do poder, relação muito pessoal com seus colaboradores e a exceção se sobrepondo às regras, as deixando maleáveis demais de forma não saudáveis e trazendo queda na produção

Além desta introdução, ainda se apresenta a fundamentação teórica, levando em consideração o ambiente da empresa familiar, suas características na Gestão de Pessoas (GP) e a sua relação com elementos teóricos sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e valores em empresas familiares; a terceira parte comporta a metodologia; em seguida, nos resultados, será descrita a forma utilizada na empresa Krause Corretora de Seguros.

1. JUSTIFICATIVA

Conforme pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgado pelo G1 – Portal de Notícias da Rede Globo de Comunicação, os pequenos negócios cresceram substancialmente, em 4,4%, entre os anos 2012 e 2016 empregando mais da metade dos trabalhadores brasileiros. Empresas cujo quadro de pessoal chega até cinco colaboradores são os responsáveis por essa alternância nas estatísticas.

Conforme mostra a Figura 1, é possível perceber que a crise econômica vivida no Brasil teve por uma de suas consequências a alavancagem dos negócios através de empresas de pequenos portes, tendo um significativo aumento no percentual em quase 5% alcançados por ela no que tange a empregabilidade dessas organizações.

¹ Dados coletados da reportagem do jornal Estado de Minas com o advogado Mateus Bonaccorsi, especialista na área jurídica de empresas de gestão familiar de pequeno porte.

A seguir, a Figura 1 traz um gráfico detalhando esse contexto:

Figura 1: Raio X dos empregadores



Fonte: IBGE. 2017.

O difícil momento econômico vivido no período pesquisado trouxe grandes dificuldades para as empresas que, por sua vez, foram forçadas a desencadear demissões. A partir desse cenário, é notório que novos empresários se lançaram no mercado. De acordo com o Raio X dos empregadores, fica claro que houve redução nas empresas que empregam 51 ou mais pessoas, enquanto as pequenas que se limitam a cinco funcionários cresceram.

Além das adaptações que o mercado passou devido ao momento econômico outros motivos geraram essa tendência apresentada na Figura 1: a aprovação da reforma trabalhista e o avanço tecnológico gerando oportunidades.

Sendo assim, fica evidente a necessidade de aprofundamento nos modelos da gestão de pessoas a serem diagnosticados como adequado para empresas caracterizadas por serem de cunho familiar de pequeno porte.

Por fim, cabe destacar a relevância da presente análise especialmente por unir teoria acadêmica a questões empresariais plenamente aplicáveis visto que modelos desenvolvidos com muita pesquisa e testes práticos dão consistência a quem as utilizam. Nas próximas seções estão compreendidos, respectivamente, os modelos e formas de gestão de pessoas eficientes, em seguida, a pessoalidade nas relações de trabalho, posteriormente, o nível de profissionalismo da gestão nas empresas de pequeno porte e por fim está colocado um panorama da gestão de pessoas na companhia estudada.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivos Gerais

Analisar modelos de gestão de pessoas com intenção de profissionalizar a administração dos recursos humanos da Krause Corretora de Seguros.

1.1.2. Objetivos Específicos

1. Estudar os modelos de gestão de pessoas.
2. Investigar possíveis consequências da pessoalidade nas relações de trabalho.
3. Idealizar a formalidade nos processos da organização.
4. Compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção é de extrema importância, porque “após a crítica se inicia a ordenação das ideias coletadas, tendo em vista o problema investigado, os objetivos da investigação, as teorias relevantes” (KÖCHE, 2011, p. 132).

Analisando a gestão de pessoas em empresas, nos moldes de organização familiar de pequeno porte, é necessário entender os modelos amplamente debatidos por autores, analisar as relações de trabalho no ambiente organizacional, o nível de profissionalismo em que se enquadra a cultura da corporação e por fim traçar um panorama do que se tem na entidade, possibilitando assim, intervenções pontuais quando, de fato, carecer.

As origens, a história e os valores individuais dos fundadores marcam a vida das organizações, pois a postura de quem comanda, deve ser refletida ou confrontada por quem as segue, os colaboradores. Abrindo assim, a perspectiva da consideração de aspectos culturais presentes nessas decisões e ações, próprios à cultura organizacional e nacional.

2.1. OS COMPONENTES DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2009), é a administração do relacionamento da máquina humana que atua nas empresas, de acordo com suas funções, buscando um objetivo comum para a organização e seus indivíduos. Além disso, considera ainda o conjunto de processos e ações com técnicas previamente estabelecidas, gerenciando o desempenho a fim de fomentar as capacidades humanas da empresa.

A figura 2, mostra a seguir as competências que cabem a área de Recursos Humanos (RH).

Figura 2: papéis do Recursos Humanos



Fonte: ULRICH, D. 2003.

Desmembrando a Figura 2, Ávilla e Esteca (2015, p. 22) explicam os 4 focos estratégicos dos papéis do RH:

O setor de recursos humanos tem a responsabilidade de criar uma infraestrutura organizacional por meio da excelência nos serviços oferecidos e da eficiência dos processos administrativos. Com a atuação do gestor de pessoas, cabe a área de RH estimular a contribuição dos colaboradores, o comprometimento e a capacitação, quando necessário. Na função administrativa da

infraestrutura da empresa, os profissionais de RH criam e desenvolvem processos para contratação, avaliação e treinamento dos funcionários. Esses profissionais atuam também na melhoria de processos da área de RH, bem como em outras áreas, com vistas a reduzir custos e a melhorar a eficiência das atividades da empresa. Quando os colaboradores se tornam competentes e dedicados, o *know-how* se torna um importante ativo mensurável refletido nos resultados financeiros da empresa.

Buscando entender os aspectos necessários para inserção da gestão de pessoas numa corporação, Wright & McMahan (1992), no idos da década de 90, tais pontos ainda permanecem atuais: a estratégia, o comportamento e os recursos da organização. Começando pela estratégia, Sisson e Storey (2000) entendiam que as pessoas eram os recursos para o alcance da vantagem competitiva, deveria também haver uma afinidade entre as políticas e as práticas de emprego, conhecida como alinhamento interno. E quando o relaciona este com a estratégia, observando o ambiente de concorrência, chama-se alinhamento externo.

Analisando sobre o comportamento, Schuler e Jackson (2007) acreditam que diferentes estratégias requerem variados comportamentos. Quando uma estratégia é estabelecida como desafio, é pertinente que o comportamento seja aguerrido, batalhador, determinado para que alcance o objetivo. Já quando a estratégia é atendimento mais personalizado, é necessário um comportamento mais preocupado com os detalhes, observando as carências minuciosamente.

De toda forma, este comportamento individualizado, de maneira particular, deve tomar o mesmo rumo entre os colaboradores. Ainda neste sentido, Paauwe (2004) considera que os processos de institucionalização tendem a trazer a estabilidade, legitimidade e homogeneidade dos processos e comportamento na empresa, mas reconhece o poder das pessoas como agentes de mudanças e de desinstitucionalização, justamente pela individualidade intrínseca de cada um dos colaboradores na instituição.

No aspecto dos recursos da organização, podendo ser tangível ou intangível. Os recursos físicos e as capacidades dos colaboradores são bons exemplos. Conforme Dutra (2001), os aspectos intangíveis podem ser raros, insubstituíveis e não facilmente copiáveis que dá grande força na vantagem competitiva sustentável da empresa. Então, o investimento em capacidade

intelectual, comportamental e estratégico formam a cadeia de processos que terão como diferencial dentro da corporação.

A cultura organizacional ou corporativa, de acordo com Chiavenato (2004, p. 165) “é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais”. Assim, ficando evidente que a empresa tende a seguir rumos de acordo com a visão e princípios praticados pelo líder.

Seguindo as considerações de Pires e Macêdo (2006), fica claro que a cultura organizacional é de extrema importância, e chega a ser apontada como peça chave no entendimento das ações humanas na organização e funcionando criteriosamente como um padrão coletivo facilmente identificado nos grupos, as percepções, pensamentos, sentimentos e modo de agir. É necessário que os colaboradores da organização estejam em consonância com os princípios que norteiam a missão, visão e valores da empresa, pois caso contrário conflitos poderiam ser inevitáveis.

Para isso, elementos há de serem observados, como exemplifica a figura 3 bem retratado por Fonseca (2015) a seguir:

Figura 3: elementos dos componentes do Modelo de Gestão de Pessoas.



Fonte: FONSECA, Glaucia Falcone. 2015

Desta forma, entende-se que princípios, políticas, processos, estilo gerencial e estrutura formam o conjunto necessário para desenvolver a Gestão de Pessoas. Esse *script* é peculiar a cada empresa, principalmente quando familiar e de pequeno porte, pois seguem cada um dos pontos de maneira mais centralizada de acordo com os anseios do dono.

Ainda de acordo com Fonseca (2015), o Quadro 1, adaptada com os seus conceitos, a seguir resume o contexto necessário para o desenvolvimento de uma consistente e eficiente gestão de pessoas.

Quadro 1: Modelo de Gestão de Pessoas: definição, elementos componentes e fatores condicionantes:

Princípios	Estão ligados aos valores e crenças. Algo que é definido e deve ser seguido. Um bom exemplo é a honestidade dentro de uma empresa, que quando é determinada como um de seus princípios, tem de ser levada em conta a cada decisão na organização.
Políticas	São consideradas as diretrizes de longo e médio prazo. Com isso definido, é praticada as orientações e integrações dos processos culminando nos objetivos estabelecidos.
Processos	São conjunto de procedimentos estabelecidos que visam chegar a um objetivo específico previamente definido nas Políticas.
Estilo Gerencial	É o modo de gerir que o gestor se utiliza para determinar os limites e padrões de comportamento.
Estrutura	É o layout organizacional que forma o modelo de operação e a estruturação específica da organização

Fonte: FONSECA, Glaucia Falcone. (2015. 8 p)

Outro aspecto importante é a necessidade de entender que o comportamento humano e a forma de agir dos colaboradores dentro da organização. A subjetividade individual deve se enquadrar ou adaptar ao ambiente em que se insere, havendo um entrosamento dinâmico do que é proposto e entregue.

Quando os quadros estratégico, tático e operacional estão alinhados dentro do ambiente de trabalho juntamente com os processos da entidade, naturalmente os resultados aparecem. Esse alinhamento é consequência do planejamento estratégico. "Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos." (OLIVEIRA 2010, p. 17-18)

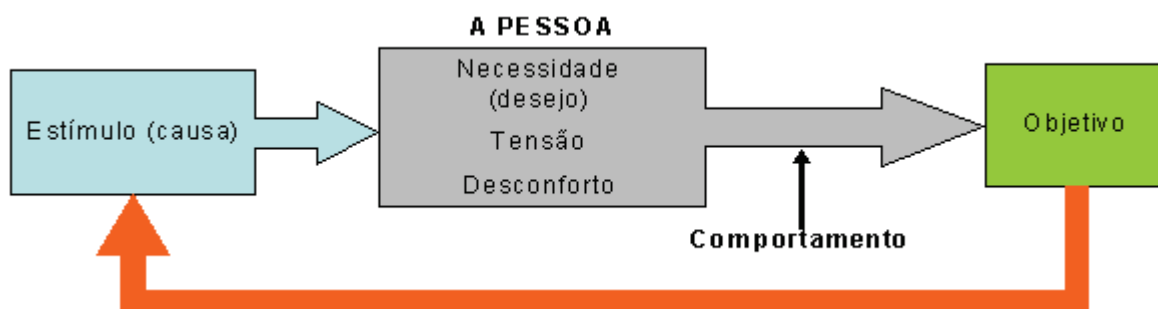
O modelo de gestão de pessoas sugerido por Vergara (2009), sugere que as empresas devem observar alguns processos: motivacionais, trabalho em equipe, liderança e recompensas.

No aspecto motivacional, ela considera que a motivação é intrínseca, assim não se pode falar que alguém vai motivar outrem, pois ninguém motiva ninguém. Cada um que se motiva. Tudo que vem de fora são estímulos ou incentivos que provocam esta motivação interna.

Na mesma linha de raciocínio, complementa-se o entendimento de Chiavenato (1995), que já na década de noventa apontava como óbvio que as pessoas são individualmente diferentes no que tange à motivação porque os valores morais, éticos e sociais divergem, as necessidades também são diferentes, produzindo variados comportamentos e entendimentos sobre uma mesma perspectiva. Dificultando ainda mais a padronização de comportamentos, o mesmo indivíduo pode ter variações comportamentais, de valores e de capacidades conforme o tempo, experiências e influências diversas.

A figura 4 consegue demonstrar o entendimento de Chiavenato (1995) e Vergara (2009) sobre as motivações:

Figura 4: O modelo básico de motivação de Chiavenato (1995)



Fonte: Chiavenato (1995)

Assim sendo, fica claro que as motivações pessoais se dão do interior para o exterior, ou seja, considerando a subjetividade da sua ideologia, posição social, nível intelectual, suas necessidades e desejos. Então, o que vem do externo pode instigar essas motivações.

A liderança na organização é outro fator fundamental das organizações, sendo o líder, o principal responsável por buscar a motivação dos seus colaboradores. Em um dado momento, se tinha a percepção que a liderança era

a postura rígida do chefe, porém esta visão ficou ultrapassada, pois a centralização do poder era maléfica a organização. Num mundo que demanda velocidade de resposta, servia como uma disfunção da burocracia que apenas trazia atrasos aos procedimentos e às soluções de problemas.

Sendo assim, o trabalho em equipe virou extremamente necessário às empresas, visto que todos têm participações nas decisões, o que traz maior precisão e também motivação, pois os funcionários se sentem importantes a cada decisão que ele participa, conforme considera Souza Neto (2010, p. 1):

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe. (...) Esperava-se, do líder de ontem, que ele aprendesse pela organização, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram.

Com base nas reflexões iniciais, é possível decifrar as consequências que as recompensas podem trazer para o bem ou para o mal organizacional. Como destaca Chiavenato (2008) as recompensas não só incentivam os colaboradores a ajudar o crescimento da empresa, mas também com o comprometimento do mesmo com a organização, visto que essas recompensas vêm através de custos para a empresa e se não houver retorno, a continuidade daquele negócio fica inviável, trazendo perdas à empresa e também ao próprio recompensado.

O mercado de trabalho tem forte exigência e para manter o empregado na empresa e motivado, além de muitos outros aspectos, é necessário que receba a remuneração financeira condizente com o que o mercado concorrente pratica. “A competitividade externa enfoca três aspectos essenciais, entre eles estão: pesquisar o mercado (o que a concorrência está pagando), estabelecer o patamar de remuneração que reflita a política de competitividade externa e implantar programas para atingir este patamar estabelecido” (MILKOVICH 2000,

p. 382) e os modelos estudados sejam confrontados com a realidade da empresa.

É de extrema necessidade abordar as relações de trabalho, aspecto que pode ser decisivo para a organização, pois tais modelos amplamente analisados têm sua eficiência colocada em risco a depender da personalidade com que as relações no trabalho são postas em práticas. “Processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais” (CHIAVENATO, 2008, p. 16).

Seguindo todo o contexto dos autores supracitados, é evidente que modelos antes seguidos, tais como centralização de poder, já não são mais tão usuais, pois ficaram obsoletos e ultrapassados. Já modelos de delegação de tarefas e inclusão dos colaboradores no processo decisório torna-se congruente com a eficácia e por isso, já amplamente adotados.

Para que os modelos de gestão de pessoas consigam ser eficientes, é necessária uma análise das relações de trabalho dentro da organização, sendo assim, na próxima seção está posto o estudo aprofundado neste sentido, analisando os pontos positivos e negativos acerca da personalidade dentro da organização.

2.2. A PESSOALIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Para lançar o entendimento sobre as Relações de Trabalho em uma empresa de pequeno porte, é necessário assimilar que é de grande relevância os valores, princípios e cultura do pessoal no qual estão inseridos. Então, o estabelecimento da missão, visão e valor por parte da empresa tem que ser claramente desenvolvido para com os colaboradores a fim de criar uma sintonia dos desejos de ambos.

Como destacaram Terence e Escrivão Filho (2001) a personalidade, subjetividade individual nas crenças, valores e princípios são muito particulares. Desta forma, é necessário que a empresa identifique cada um desses aspectos para que suas expectativas e interesses sejam congruentes. Sintetizando este pensamento, é notória a necessidade de convergência dos desejos dos líderes e funcionários dentro de um ambiente tão aproximado.

A empresa de gestão familiar é, um contraponto, resultado de uma convergência de modelos opostos, cujo encontro proporciona um conflito, que ao tentar solucionar, fica difícil proteger a empresa, na sua racionalidade e impessoalidade, pois ela traz consigo as emoções familiares. Os chefes escolhem, por muitas vezes, ignorar a realidade da situação por meio da negação e da idealização; os fatos são ignorados, e a história, conseqüentemente, acaba a se repetir. Essa forma de não lidar com os fatos verídicos tem sua origem na crença de que o mundo é um lugar, por vezes, bastante perigoso e que é preferível ficar juntos, sem medir conseqüências, do que enfrentá-lo imparcialmente.

Porém, autores como Chiavenato (2008) e Vergara (2009) consideram este entendimento um mito, desmascarado pelos números, de que empresas de cunho familiar não conseguem desempenhar bem os processos de gestão eficaz.

Para demonstração de *cases* de sucesso de empresas, nacionais e internacionais que estão entre as maiores do mundo, havendo participação familiar na gestão, que se utilizaram da profissionalização e impessoalidade no seu modelo de gestão e na sua operação, estão apresentadas a seguir nos Quadros 2 e 3:

Quadro 2: Maiores empresas familiares brasileiras

Maiores Empresas Familiares Brasileiras				
Posição Brasil	Empresa	Tempo de mercado	Família	Posição Mundial
1 ^a	Itaú Unibanco	68 anos	Moreira Sales	18 ^a
2 ^a	JBS	63 anos	Batista	24 ^a
3 ^a	Oderbrecht	72 anos	Oderbrecht e Gradin	26 ^a
4 ^a	Metalúrgica Gerdau	115 anos	Gerdau e Johannpeter	72 ^a
5 ^a	Votorantim	98 anos	Moraes	126 ^a

Fonte: Adaptado do ENEF (2016)

No Brasil, as 5 maiores empresas de gestão familiar estão entre as 126 do mundo e todas elas cinquentenárias que passaram por sucessão familiar e provam que a possibilidade de boa gestão por parte de famílias.

Quadro 3: Maiores empresas familiares mundiais

Maiores Empresas Familiares Mundiais			
Posição Mundial	Empresa	Tempo de mercado	Família
1ª	Walmart (EUA)	54 anos	Walton
2ª	Volkswagen (Alemanha)	80 anos	Porsche
3ª	Berkshire (EUA)	62 anos	Buffet
4ª	EXOR (Itália)	98 anos	Agnelli
5ª	Ford (EUA)	113 anos	Ford

Fonte: Adaptado do ENEF (2016)

Além das informações dos quadros 2 e 3, o Encontro Nacional de Empresas Familiares ENEF (2016) informa que 40% do PIB brasileiro é proveniente das empresas familiares e são elas que empregam 75% da mão de obra do país.

Segundo Chiavenato (2008), a teoria clássica e das relações humanas é o conjunto das teorias administrativas responsáveis pelo surgimento da burocracia no ambiente organizacional, juntamente com a necessidade de um modelo a ser seguido pela empresa como parâmetro. E a complexidade da extensão das novas empresas sugeriram o estilo burocrático para organizar e padronizar os procedimentos da entidade.

Segundo Maximiano (2000), a burocracia fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo:

- O ocupante do cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça;

- A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas, que tentam ajustar o funcionário às exigências do cargo e das organizações;
- Todas as atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos.

Conforme Weber (1940), já na década de quarenta, atual e usual até hoje, três pilares da burocracia eram os principais responsáveis pela ascensão empresarial eficiente nos moldes familiares ou não, e independente do seu tamanho: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. O quadro 3 traz estes conceitos de forma clara e objetiva definindo cada um dos aspectos:

Quadro 4: Teoria das Organizações

Formalidade	São normas e regulamentos explícitos que constituem as organizações. São chamadas de leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes (controle). No geral, a organização é ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos que definem seu modo de funcionamento. Percebe-se também, que neste aspecto a organização conta com um caráter formal em seu meio de comunicação e procedimentos.
Impessoalidade	Essa característica são as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas. Geralmente são governadas de acordo com os cargos que ocupam e seus direitos e deveres. É importante ressaltarmos, que a distribuição das atividades da organização também é feita de modo impessoal, ou seja, é realizada de acordo com os termos dos cargos e funções, e não das pessoas envolvidas.
Profissionalismo	Os cargos de uma burocracia oferecem aos seus ocupantes uma carreira, formação e meios de vida. Sua escolha fica dependente das qualificações do participante. Uma organização burocrática estabelece os cargos segundo os princípios de hierarquia. Ela também fixa regras e normas para desempenho do cargo e escolhe seus integrantes de acordo com a competência técnica.

Fonte: Adaptada de Weber (1940)

Sendo assim, a isenção deve prevalecer nas tratativas dentro da organização com um objetivo comum da entidade. A relação de trabalho mais saudável se dá pela impessoalidade, sem trazer consigo problemas pessoais para dentro da empresa.

A impessoalidade não deve ser praticada apenas na relação patrão e empregado, mas também do profissional com o pessoal do próprio empresário. Segundo a visão de Sasso² (2016), “dificuldade em separar o ambiente profissional pode, além de causar mal-estar e brigas familiares, desgastar o ambiente profissional, desmotivar equipes e afetar o rendimento”.

Na seção seguinte, estão postas as pesquisas e análises sobre o profissionalismo dentro das organizações de pequeno porte de gestão familiar. Após a organização já ter um quadro de funcionários, deve aperfeiçoar seus recursos humanos para que haja além do entrosamento da engrenagem humana, haver o crescimento profissional de quem a compõe.

2.3. A profissionalização da gestão nas empresas familiares de pequeno porte

Como destacou Chiavenato (2008) o processo de desenvolvimento pessoal, está relacionado à para capacitação e evolução profissional. O referido aperfeiçoamento inclui treinamentos e desenvolvimento das pessoas, programas de melhorias, capacitação para crescimento nas carreiras e programas de comunicação. Este processo contém duas maneiras de buscar o aprendizado e crescimento dos colaboradores nas organizações: treinamento e desenvolvimento.

O treinamento, processo bastante recomendado para evolução profissional do quadro de pessoal de uma organização estabelece as maneiras de aperfeiçoamento dos processos a serem desenvolvidos. Assim sendo, há um investimento por parte da organização em busca da melhoria contínua, inclusive no tocante a capacidade dos colaboradores. Conforme Milckovich (2000, p. 338):

² Dados coletados da reportagem do site de Antônio Sasso, especialista na área de alavancagem empresarial. Disponível em: <<http://antoniosasso.com.br/pequenas-empresas-familiares/>>. Acesso em 23 out. 2017.

É um processo sistemático de promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria de adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. E desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Segundo Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007), as organizações familiares, geralmente, sofrem com brigas e expansão da família. Assim sendo, uma grande problemática no que tange a sucessão é a própria escolha sucessor, que em sua maioria não é determinada de acordo com a competência devida, atrapalhando em duas formas: uma delas pela ingerência pela falta de capacidade administrativa e outra pela insatisfação dos outros membros que discordam da escolha.

A fim de detalhar as maneiras de profissionalização e desenvolvimento do pessoal de empresas familiares, na seção seguinte está abordado o método de desenvolver pessoas.

Para iniciar o processo de profissionalização dos colaboradores através dos treinamentos, Boog (2006) indica a necessidade do profissional que aplica saber das maneiras de estimular e treinar os funcionários para que efetivamente consiga chegar no objetivo desejado pela organização.

De acordo com Sasso (2016), para aproximar-se da profissionalização em níveis mais eficazes, a organização deve seguir tais recomendações:

- Crie regras claras.
- Não crie exceções aos parentes e familiares.
- Seja rígido com os valores e princípios da empresa.
- Pesquise e não tenha medo de mudar.
- Promova por mérito, não por grau de parentesco.
- Treine os sucessores.
- Trabalhe toda a sua equipe, não só com os familiares.

Com essas orientações vigorando, será possível controlar os processos mais facilmente, visto que estarão pré-definidos e os modelos de gestão de

acordo com as necessidades das estratégias organizacionais. Além disso, evita conflitos e confrontos, pois não há de ser feita diferença devido a laços afetivos. Também sempre preparando a empresa para as mudanças necessárias, inclusive sua sucessão. E por fim, sendo fiel aos valores que lhe fizeram nascer e lhe atribuíram identidade.

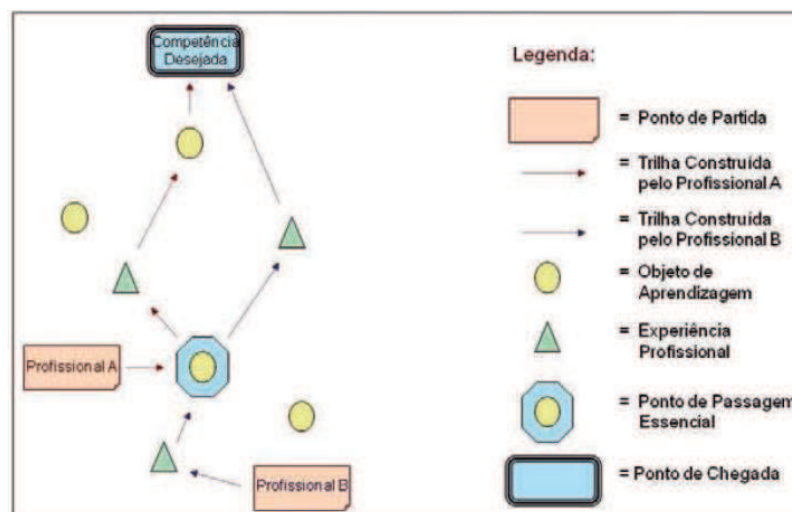
2.3.1 Desenvolver Pessoas em busca da profissionalização

A fim de tornar uma empresa profissionalizada, é necessário o desenvolvimento dos seus colaboradores, não apenas no sentido profissional, mas também pessoal. Para isso, deve se ter trilhas de aprendizado na organização, que conforme Freitas (2002) são roteiros alternativos e maleáveis para alcançar a evolução pessoal e profissional.

As trilhas de aprendizagem visam ao desenvolvimento das capacidades necessárias de curto e longo prazo possibilitando aos funcionários da organização traçar seus passos na carreira de modo que sejam mais eficazes na desenvoltura profissional e pessoal.

Para exemplificar o caminho a ser percorrido pelo colaborador na organização, a Figura 5 estampa a seguir as diversas possibilidades:

Figura 5: Trilha de aprendizagem



Fonte: IPEA (2014)

Conforme mostra a Figura 5, neste processo há um diálogo importante entre os colaboradores que consegue chegar em um objetivo comum através de caminhos variados.

Buscando a excelência dos processos e visando a institucionalização padrão na organização, com objetivo de não perder a identidade, os treinamentos fazem parte do processo de desenvolvimento pessoal e profissional:

O treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, mas, com um conceito mais moderno, o treinamento é considerado um meio para desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO. 1999, p. 294).

De acordo com Costa (2002), os objetivos devem ser definidos claramente como fim do desenvolvimento do colaborador. Então a previsibilidade dos resultados das ações tomadas visando a evolução são exigíveis. Sendo assim, não é eficaz e por vezes é nociva quando as estratégias são traçadas apenas para fazer parte de um plano, porém sem efetividade. Por outro lado, não se devem ter metas e objetivos inalcançáveis, pois também trará desmotivação.

Lacombe (2011) também faz ponderações em relação ao desenvolvimento do profissional dentro da organização. Ele considera que os profissionais ingressam nas organizações com competências abrangentes, e cada entidade tem sua particularidade, sendo assim é necessário adquirir os conhecimentos específicos peculiares daquela empresa.

Em conformidade com Chiavenato (2009), o recurso intelectual dos colaboradores concede vantagem competitiva da empresa, além de constar em seu patrimônio não tangível, pois são recursos não copiáveis que pensam, interpretam, visualizam concorrência e ajudam a traçar estratégias da empresa.

Levando em consideração os autores citados, fica evidenciada a importância do desenvolvimento dos colaboradores como forma de torna-lo diferencial para a organização, já que não são mais apenas mão de obra, mas principalmente cabeças pensantes que tocam os processos e, ainda, têm condições de alavancar a empresa quando se sentem estimulados a agir ativamente.

3. METODOLOGIA

Esta monografia foi produzida baseada em pesquisas bibliográficas, que de acordo com Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Também coube o auxílio de pesquisa qualitativa que segundo Silva e Menezes (2000, p. 20), “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” através da análise participativa, ainda conforme Gil (2002, p. 55) “é uma pesquisa participante, assim como a pesquisa-ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Ainda no aspecto da pesquisa qualitativa, houve uma entrevista semiestruturada de grupo focal com os sócios além do autor, buscando um panorama geral sobre pontos chave de desenvolvimento da organização e verificar as necessidades de melhorias, caso houvessem. As entrevistas são uma forma de coleta de dados sem registros bibliográficos e conforme Rosa e Arnoldi (2006):

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. ROSA; ARNOLDI (2006, p. 17)

Outro método utilizado foi o da observação do autor, que é integrante do quadro societário da empresa abordada neste trabalho. Segundo Gil (2002, p. 35) “este é o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência”.

E por fim, foi realizado um estudo de caso para analisar o panorama da empresa estudada. Conforme Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Seguindo a metodologia apresentada, foi possível ampliar a visão das relações dos colaboradores com o seu superior, com seus processos, com suas necessidades e por fim adequar o modelo apropriado a fim de melhorar as condições da máquina humana na organização e, conseqüentemente, a eficácia na produção.

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Gil (2002), é um árduo e profundo estudo acerca de um ou poucos objetos, de forma que chegue a um vasto conhecimento. Talvez poucas ou nenhuma outra forma de metodologia obtenha um grau elevado de robustez como esta. Ele ainda indica que este método seja parcelado na problemática, definição do caso, elaboração do protocolo, coleta de dados, análise dos dados e relatório final.

3.1.1 Um panorama da Krause Corretora de Seguros

Conforme consta na seção da metodologia, a entrevista semiestruturada de grupo focal ajudou no direcionamento da análise do contexto em que se insere a empresa. Um panorama sobre diversas informações da organização foi coletado. Desde configuração de quadro de pessoal, desejos para sucessão empresarial, dificuldades e forças da empresa.

Esta pesquisa de campo teve por objetivo traçar um cenário em que a empresa está inserida, analisando a atual conjuntura em que ela está montada.

3.1.2 Sujeitos da entrevista semiestruturada

A entrevista é “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI e LAKATOS, 1996, p. 84). Desta forma, sua utilização foi primordial na análise do contexto em que a Krause Corretora de Seguros está inserida.

Participaram da entrevista semiestruturada o quadro societário da empresa que dispõe das informações estratégicas para detalhamento

aprofundado das informações necessárias na análise, conforme demonstra o Quadro 5:

Quadro 5: Lista de participantes do grupo focal da entrevista

	ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA
E1	Guilherme Krause	Sócio-Diretor	30 anos
E2	Regina Lúcia Krause	Diretora financeira	30 anos
E3	Thiago Krause	Diretor Administrativo	4 anos
E4	Guilherme Krause Filho	Diretor Comercial	4 anos

Os entrevistados compõem a cúpula da empresa, ou seja, são responsáveis pelo nível estratégico da organização.

3.1.3 Instrumento da entrevista semiestruturada

Foi optado por uma entrevista semiestruturada, cuja elasticidade para desenvolver uma resposta mais abrangente e rica é predominante. No Quadro 6 consta o roteiro da entrevista que serve como norteador do contexto abordado pelo grupo focal.

Quadro 6: Roteiro das perguntas da entrevista semiestruturada

Roteiro das perguntas da entrevista	
-	O que se entende como modelo de gestão de pessoas?
-	É utilizado algum modelo de gestão de pessoas pela empresa?
-	Como é feita a recompensa dos funcionários com bom desempenho?
-	Os funcionários tem participação nas decisões da empresa?
-	Como é tratada a personalidade nas relações de trabalho?
-	Como é a delegação de poder na empresa?
-	Como é feito o desenvolvimento do pessoal?
-	Como é feita a profissionalização dos processos na organização?
-	Os processos são institucionalizados?

A entrevista aconteceu com o roteiro apresentado no Quadro 6, constando de 9 perguntas, mas não limitou-se a ele.

3.1.4 Coleta dos Dados

Foi realizada na própria empresa em horário comercial, em momento de planejamento estratégico, ajudando assim na captação de dados. Enquanto o roteiro era seguido, respostas eram dadas em relação ao passado recente da empresa. Porém, a organização passava por mudanças estruturais no mesmo momento em que esta monografia se desenvolveu.

A entrevista durou aproximadamente 50 minutos, cujos temas eram debatidos até que se esgotasse o conteúdo. Por vezes, o curso da entrevista foi desviado para temas semelhantes, pois foram destacadas novas estratégias.

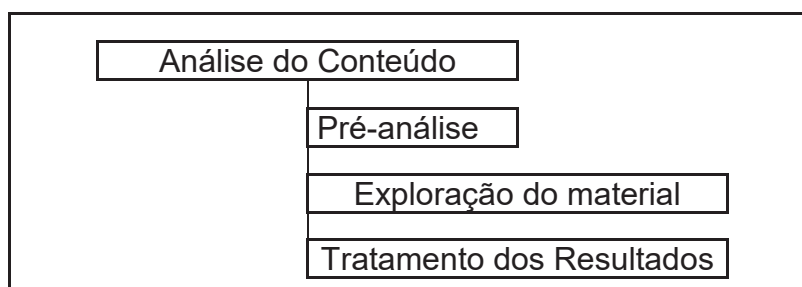
3.1.5 Análise dos dados

O diagnóstico das informações coletadas pelas pesquisas detalhadas na metodologia utilizou-se da forma descrita por Bardin:

Descrever a história da análise de conteúdo é essencialmente referenciar as diligências que nos Estados Unidos marcaram o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações é seguir passo a passo o crescimento quantitativo e a diversificação qualitativa dos estudos empíricos apoiados na utilização de uma das técnicas classificadas sob a designação genérica de análise de conteúdo; é observar a posteriori os aperfeiçoamentos materiais e as aplicações abusivas de uma prática que funciona há mais de meio século (BARDIN, 2009, p.15).

Esta monografia apresenta analisa o conteúdo baseado no modelo de interpretação da pesquisa qualitativa com auxílio dos dados coletados. Método de Barin (2011) que está apresentado no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7: Análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

Segundo Bardin (2011), a fase inicial, pré-análise, é a montagem e estruturação do esquema a ser seguido para o diagnóstico da pesquisa através da leitura inicial dos dados, chamada de flutuante, soluções hipotéticas e orientações. Já na segunda fase, a de exploração do material, é a seleção de pertinências para aprofundamento da análise do conteúdo coletado, através da objetividade e fidelidade com a questão. E por fim, o tratamento dos resultados, ou seja, a análise propriamente dita, com a inferência e interpretação.

Para realizar a análise dos dados, foi destrinchado em 2 partes: Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoal.

3.1.5.1 Gestão de Pessoas

Neste sentido foram debatidos aspectos no tocante a administração dos recursos humanos dentro da organização. Algumas falas dos entrevistados serão ressaltadas para auxiliar na análise.

Essa seção tem por objetivo analisar o formato da administração das relações dos funcionários de forma vertical e horizontal na organização.

Das 9 perguntas, 6 foram abordadas no contexto de gestão de pessoas. A primeira, de caráter introdutório, trouxe à tona a conceituação de gestão de pessoas. Diferentemente da prática na organização, as definições dos interlocutores são bem claras e corroboram com Chiavenato (2009) tais como:

“O modelo de gestão de pessoas são os métodos utilizados para organizar e gerir as pessoas dentro da organização (...)” E1

“Entendo que o modelo de gestão deve ser o meio de campo do que a empresa necessita dos seus colaboradores e do que eles a entregam (...)” E2

Depois foi lançada a pergunta se há algum modelo de gestão implantado hoje na empresa. A partir daí ficou clara a informalidade e a centralização de algumas áreas da empresa.

“Não temos um modelo nem um setor que esteja diretamente e apenas relacionado ao RH³, visto que a empresa é pequena e nós temos que dar conta de tudo(...)” E1

³ RH (Recursos Humanos) sigla citada pelo Entrevistado 3 para se referir a Recursos Humanos

“Sempre quando há necessidade de mudança no quadro de funcionário, decidimos conjuntamente pelo que achamos melhor (...)”

Na frase do E1 é notável a controvérsia de acordo com a tese defendida por Souza Neto (2010), visto que ele considera esta tática de centralização como ultrapassada.

No aspecto de recompensas, abordado na terceira questão levantada na entrevista, os gestores se aproximam de Vergara (2009). A fala do E4 já responde a terceira e quarta questão.

“Tentamos instigar nossos colaboradores lançando desafios, abrimos possibilidade de os funcionários sugerirem caminhos, quando alcançamos bons resultados, demonstramos nossa gratidão com jantares, finais de semanas em hotéis, elogios, e por vezes, como recentemente, com aumento salarial...” E4

No que tange as relações interpessoal, foi muito incisiva a lógica da personalidade e relações aproximadas.

“Somos uma família. Tentamos sempre estar próximos dos funcionários, escutando suas necessidades pessoais e profissionais. Também pedimos sugestões de melhorias nos processos internos da empresa. Por vezes esse relacionamento que chega a ser afetivo atrapalha um pouco, pois a cobrança já não consegue ser a mesma (...)” E1

“Concordando e concluindo o raciocínio, é evidente que essa relação traz benefícios e malefícios na empresa. Claramente conseguimos perceber que os funcionários vestem a camisa e torcem pelo nosso sucesso como se foi o seu próprio, porém às vezes acho que exageramos. Como exemplo disso, adiantamentos de salário se tornaram recorrente, o que tem por consequência atrapalhado o caixa (...)” E4

A sexta pergunta questiona se há delegação de poder na instituição, e o que sintetiza o pensamento dos sócios é que há de forma muito controladora.

“Tentamos delegar poderes para desafogar um pouco nosso trabalho e temos tempos para sair um pouco da empresa em busca de novos clientes e parcerias comerciais, porém ficamos receosos e acabamos por sufocar um pouco os funcionários com alto controle, o que muitas vezes gera retrabalho e não nos desafoga (...)” E3

3.1.5.2 Desenvolvimento de Pessoal

Em relação a desenvolvimento pessoal dos colaboradores, presente no 7º questionamento, a empresa se utiliza de fontes como fornecedores, conforme indicou o E2:

“Semanalmente as seguradoras dispõem de treinamentos de novos produtos ou reciclagem de produtos já comercializados. Além dos treinamentos direcionados a seguros, elas também dispõem de outros minicursos como excel, word, e até mesmo de gestão”. E2

Já a 8ª questão tratava da profissionalização dos processos internos e foi constatado que a empresa busca isto através de mudanças com a institucionalização de procedimentos.

“Anteriormente, cada pessoa na organização trabalha de maneira livre e poderia chegar a uma conclusão desejada por nós”. E4

“As mudanças estão sendo providenciadas pois quando um funcionário saía de férias, os processos eram afetados, pois não havia procedimentos pré-definidos e então, o funcionário que fazia suas tarefas ficavam perdidos”. E3

Sendo assim, a empresa busca estar de acordo com Paauwe (2004) que trazia a institucionalização como meio de chegar a estabilidade, legitimidade e homogeneidade. E por isso, independente do quadro de funcionários, a empresa não perde identidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos modelos de gestão analisados, percebeu-se a evolução da percepção do quadro pessoal como um dos recursos mais valiosos dentro de uma organização. Além disso, devido a velocidade das transformações tecnológicas, de processos, foi constatado que o modelo centralizador, historicamente muito presente em organizações familiares, deixou de ter eficiência.

Ficou bastante evidente a necessidade da descentralização do poder, visto que a sobrecarga é muito grande para tomada de decisão de apenas quatro pessoas, solucionar problemas, definir estratégias, controlar o desenvolvimento das atividades propostas.

O tratamento pouco impessoal tem trazido benefícios e malefícios na organização. Os benefícios estão ligados à consideração e respeito dos colaboradores para com os gestores. Já os malefícios, na produção, consequente da pouca ou quase nenhuma intensidade com que as cobranças são feitas. Sabendo dessa demanda, se fez necessário o aprofundamento nos modelos mais eficientes de gestão de pessoas para atenuar essa disfunção na empresa. Sendo assim necessário encontrar um limite entre a relação afetiva no campo profissional que faz bem e traz bons resultados e a que extrapola, visto como malefícios.

Outro ponto extremamente necessário a organização é o de desenvolvimento e profissionalização dos colaboradores e até mesmo dos gestores hierarquicamente acima. Além disso, a confusão entre o aspecto profissional e pessoal traz prejuízos a organização, tais como: conflitos internos, falta de concentração nos processos. Muitas vezes a relação afetiva se sobrepõe a profissional, o que desencadeia na queda de produção.

Um cenário de mudança já vinha se apresentando na organização rumo aos caminhos teoricamente idealizados por autores presentes nesta monografia. O grande desafio da empresa é conseguir adaptar a cultura presente, com seus pontos positivos, aos novos métodos da gestão. Os procedimentos são alterados de acordo com as transformações propostas pelos gestores com todo controle para não se tornar ineficiente e nocivo às relações de trabalho visto que mudanças sempre trazer resistência e exige estratégia para implantação.

Traçando um panorama de futuro para organização, pode ser sugerido uma consultoria na área de gestão de pessoas a fim de conceder um limite entre o que deve ser saudável ou não na impessoalidade nas relações de trabalho. Ainda nesse contexto, é evidente que a formalização dos processos da entidade é capaz de inibir uma disfunção que possa ser consequência do tratamento utilizado entre os indivíduos.

Trazendo à realidade as teorias abordadas em toda monografia, é necessário afirmar também que não há um modelo de gestão, genericamente, perfeito. Assim sendo, é indispensável a firmeza do líder para adequar vertentes de diversos modelos às carências da empresa.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: E-tec Brasil, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

_____. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BONACCORSI, Mateus. **Negócio familiar exige profissionalismo para prosperar e atravessar gerações**. 2016. Reportagem do Estado de Minas. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/09/14/internas_economia,803945/negocio-familiar-exige-profissionalismo-para-prosperar-e-atravesar-ge.shtml>. Acesso em: 19 set. 2017.

BOOG, Gustavo G., Magdalena T.; **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 742 p.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. edição compacta. 7ª edição. São Paulo. Atlas, 2002

_____. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002.

DUTRA, J. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

ENEF, Encontro Nacional de Empresas Familiares. **Empresa Familiar: 40% do PIB do Brasil.** 2016. Disponível em: <<http://www.portaldahotelaria.com.br/noticias/empresa-familiar-40-do-pib-no-brasil>>. Acesso em 23 de out. 2017.

FONSECA, Gláucia Falcone. **Modelo de Gestão de Pessoas: definição, elementos componentes e fatores condicionantes.** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2015. 8 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD).** 2017. Reportagem do G1 Portal de Notícias da Globo. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/pequenos-negocios-ja-empregam-mais-da-metade-dos-trabalhadores-no-pais-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 20 out. 2017.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 2011.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos.* 3a ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MERCANTIL, Gazeta. **Negócios em família**. São Paulo, 1994. (Artigo traduzido do inglês e publicado original na revista The Economist).

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

MOREIRA JR, A. L. e NETO, A. B. **Empresa familiar: um sonho realizado**. Saiba como profissionalizar e preparar uma sucessão. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAAUWE, J. **HRM and performance: achieving long-term viability**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: Acesso em: 19 set. 2017.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SASSO, Antonio. **Como gerir pequenas empresas familiares com profissionalismo**. 2016. Disponível em: <<http://antoniosasso.com.br/pequenas-empresas-familiares/>>. Acesso em 23 out. 2017.

SCHULER, R.; JACKSON, S. **Linking competitive advantage with human resource management practices**. *Academy of Management Executive*, v. 1, p. 207-219, 2007.

SISSON, K.; STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – Managing the Employment Relationship**. Buckingham: Open University, 2000.

SILVA, E. L da; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOUSA NETO, José Lourenço. **Liderança na Organização que Aprende**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000319E2.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000319E2.pdf)> Acesso em: 17 set. 2017.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático**. In: encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pessoas de pequenas empresas, 2, 2001, Londrina. ANAIS DO II EGEPE. Londrina: Egepe, 2001. p. 592 - 602.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 42 p.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. **Theoretical perspectives for strategic human resource management**. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295- 311, 1992.

WEBER, Marx. 1940. **A teoria das organizações de Max Weber**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/max-weber-e-teoria-das-organizacoes.html>> Acesso em 11 de out. 2017.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.