



ATITUS EDUCAÇÃO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Satisfação e engajamento dos trabalhadores em empresas familiares:
o papel da gestão humanizada**

Jeniffer Endriel Tibola

Passo Fundo, RS

2024



Passo Fundo

Rua Senador Pinheiro, 304
Vila Rodrigues - 99070-220



Porto Alegre

Rua Dona Laura, 1020
Mont' Serrat - 90430-090



Ijuí

Treze de Maio, 67
Centro - 98700-000

ATITUS

EDUCAÇÃO

Jeniffer Endriel Tibola

Satisfação e engajamento dos trabalhadores em empresas familiares: o papel da gestão humanizada

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios e Tecnologia da Atitus Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Juliane Ruffatto.

Passo Fundo, RS

2024



Passo Fundo

Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre

Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira



ATITUS

EDUCAÇÃO

Jeniffer Endriel Tibola

**Satisfação e engajamento dos trabalhadores em empresas familiares:
o papel da gestão humanizada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios e Tecnologia da Atitus Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Juliane Ruffatto.

Aprovada em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Juliane Ruffatto

Examinador: Dr. Alexandre Capellozza

Examinador: Dr. Daniel Knebel Baggio

Examinador: Dr. Jandir Pauli

Passo Fundo, RS

2024



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

CIP – Catalogação na Publicação

T554s TIBOLA, Jeniffer Endriel
Satisfação e engajamento dos trabalhadores em empresas familiares: o papel da gestão humanizada / Jeniffer Endriel Tibola. – 2024.
61 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo, 2024.
Orientação: Prof.^a Dr.^a Juliane Ruffatto.

1. Empresas familiares. 2. Gestão humanizada. 3. Satisfação e engajamento. I. RUFFATTO, Juliane, orientadora. II. Título.

CDU: 65

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Juliane Ruffatto, meus sinceros agradecimentos por me conduzir de forma leve, atenciosa e paciente ao longo de todo o processo de escrita desta dissertação. Suas orientações, seus conselhos e ensinamentos foram fundamentais e os levarei por toda a minha vida, além do acadêmico.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), meu reconhecimento e agradecimento pelas discussões enriquecedoras, pelas trocas de conhecimento e pelos aprendizados que não só contribuíram para a minha formação, mas também para o meu crescimento pessoal. Sinto-me mais forte, mais confiante e pronta para os novos desafios.

Agradeço a meus pais, Joce Souza e Edson Tibola, por sempre estarem ao meu lado, me incentivando e acreditando em mim. Vocês são meu espelho, minha base e motivação. Sem o apoio, amor e suporte incondicional de vocês, não apenas durante o período do mestrado, mas em todos os desafios da vida, nada disso seria possível.

Ao meu namorado, Gustavo Zortea, obrigada por sonhar alto comigo, por me apoiar, incentivar e aplaudir, por me acalmar e me deixar confiante que tudo dará certo. Tê-lo ao meu lado faz tudo se tornar mais especial.

À empresa Allsign Comunicação Visual, onde encontrei a inspiração para aprofundar meus estudos em empresas familiares e gestão de pessoas, minha gratidão e meu reconhecimento. A oportunidade de aplicar meus conhecimentos e a inspiração para continuar me especializando nesta área foram e são essenciais para a minha evolução profissional. Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta jornada, cada contribuição, por menor que tenha sido, teve um impacto significativo na realização deste estudo. Este é um marco importante na minha vida, e concluo esta etapa com muita gratidão e felicidade.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira



"Nada na vida deve ser temido, somente
compreendido. Agora é hora de
compreender mais para temer menos."

Marie Curie



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

A gestão de pessoas tem sido um dos pontos latentes no planejamento estratégico das organizações, não sendo diferente em empresas familiares. No cenário atual, percebe-se a importância em tratar os empregados não apenas como recursos e, sim, como indivíduos dotados de sonhos, planos, desejos, anseios e frustrações. Nesse contexto, os resultados positivos no engajamento e na satisfação dos empregados estão intrinsecamente associados a um desempenho superior nas organizações como um todo. Isso fortalece a abordagem humanizada na gestão de pessoas, que busca alinhar os objetivos pessoais dos trabalhadores com as metas e aspirações da organização. Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo investigar o papel mediador da gestão humanizada na relação entre satisfação dos trabalhadores de empresas familiares e o seu engajamento. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa com abordagem quantitativa, descritiva e operacionalizada por meio de uma survey. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário, o qual foi aplicado a indivíduos que possuem vínculo empregatício com empresas familiares especificamente, com 196 respostas válidas. Os resultados indicam que a gestão humanizada tem impactos positivos significativos no engajamento e na satisfação dos trabalhadores de empresas familiares. Cerca de 36% da variação na satisfação dos funcionários é explicada pela implementação de gestão humanizada. Além disso, há uma relação positiva entre a satisfação dos empregados e seu engajamento com a gestão humanizada, mantendo um efeito importante nessa dinâmica, conforme revelado pela análise de mediação, a qual sugere que a satisfação dos funcionários atua como um mediador parcial entre gestão humanizada e engajamento. Em conjunto, o modelo proposto explica 43,3% do engajamento dos empregados nessas empresas. Os achados destacam que a implementação dessas práticas pode melhorar a saúde mental, a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, ao mesmo tempo que também fomenta a integração de valores e fortalece uma cultura organizacional positiva. Por fim, a abordagem tem um efeito notável na produtividade, na retenção de talentos, na colaboração e na criatividade dentro da empresa.

Palavras-chave: Gestão humanizada, empresas familiares, satisfação, engajamento.

ABSTRACT

People management has been one of the focal points in the strategic planning of organizations, and this is no different in family businesses. In the current scenario, there is a recognized importance in treating employees not merely as resources, but as individuals with dreams, plans, desires, aspirations, and frustrations. In this context, positive outcomes in employee engagement and satisfaction are intrinsically linked to superior performance across organizations as a whole. This reinforces the humanized approach to people management, which seeks to align workers' personal objectives with the goals and aspirations of the organization. Therefore, this study aims to investigate the mediating role of humanized management in the relationship between employee satisfaction in family businesses and their engagement. To achieve this objective, a quantitative, descriptive research approach was conducted through a survey. Data collection was performed via a questionnaire administered specifically to individuals employed by family businesses, resulting in 196 valid responses. The findings indicate that humanized management has significant positive impacts on employee engagement and satisfaction in family businesses. Approximately 36% of the variance in employee satisfaction is explained by the implementation of humanized management. Additionally, there is a positive relationship between employee satisfaction and engagement, with humanized management playing a crucial role in this dynamic, as revealed by mediation analysis suggesting that employee satisfaction acts as a partial mediator between humanized management and engagement. Together, the proposed model explains 43.3% of employee engagement in these companies. The findings underscore that implementing these practices can enhance employees' mental health, safety, and well-being, while also fostering the integration of values and strengthening a positive organizational culture. Ultimately, this approach has a notable effect on productivity, talent retention, collaboration, and creativity within the company.

Keywords: Humanized management, family businesses, satisfaction, engagement.

ATITUS

EDUCAÇÃO

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	29
Figura 2	40
Figura 3	40



Passo Fundo

Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre

Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

ATITUS

EDUCAÇÃO

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.....	21
Tabela 2.....	24
Tabela 3.....	34
Tabela 4.....	35
Tabela 5.....	39
Tabela 6.....	43



Passo Fundo

Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre

Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Empresas familiares.....	16
2.2 Evolução da gestão de pessoas	19
2.3 Gestão humanizada	20
2.4 Engajamento no trabalho	23
2.5 Satisfação no trabalho.....	26
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	30
3.1 Delineamento da pesquisa	30
3.2 População e amostra	30
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	30
3.4 Pré-teste do instrumento.....	32
3.5 Tratamento e análise dos dados	32
4 RESULTADOS	34
4.1 Caracterização da amostra.....	34
4.2 Análise descritiva dos construtos	35
4.3 Normalidade dos dados.....	37
4.3 Teste de hipóteses	37
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – Instrumento de coleta	54

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são responsáveis por grande parte da economia brasileira. No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar e essas respondem por 65% do PIB nacional (IBGE, 2020; SEBRAE, 2020). Tendo em vista esse cenário de protagonismo e a relevância que as empresas familiares possuem tanto do ponto de vista econômico quanto social na geração de emprego e renda para 65% dos empregos formais do Brasil, é importante ressaltar que as empresas familiares enfrentam desafios únicos que podem afetar seu sucesso a longo prazo.

Tais desafios estão relacionados majoritariamente às pessoas e à dinâmica de suas relações nas organizações familiares, visto que essas são constituídas principalmente por indivíduos com algum grau de parentesco. Grande parte dos direitos de ações é controlada por uma única família; o controle das decisões de negócios é dominado por membros dessa família; e os cargos importantes na empresa são ocupados por familiares (Gonçalves, 2000). Para gerenciar essa estrutura que combina duas categorias distintas: família e negócios. É fundamental adotar boas estratégias de gestão e focar na administração de pessoas e nas relações interpessoais, que podem ser o fator chave para determinar o sucesso ou o fracasso dessas empresas.

Nesse contexto, a gestão humanizada é uma abordagem que prioriza as pessoas nas decisões e processos organizacionais, reconhecendo o capital humano como um recurso estratégico e valioso para a empresa (Bibi et al., 2012). Tal humanização almeja fomentar um ambiente organizacional mais propício, caracterizado por uma atmosfera saudável, compreensiva e acolhedora, aumentando consequentemente os níveis de satisfação, engajamento, desempenho e qualidade dos resultados (Alam et al., 2020). Preocupa-se com as relações interpessoais, uma comunicação clara e transparente (Knight, 2021), a valorização do potencial dos empregados, a promoção da diversidade e inclusão, além de oferecer um ambiente seguro e saudável para trabalhar (Mackey & Sisodia, 2018). Ela também busca o equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e as necessidades da empresa, visando um benefício mútuo.

Esse tipo de conduta tem se tornado cada vez mais importante para as empresas, especialmente no atual contexto em que o mercado se apresenta altamente competitivo. Uma empresa cujo olhar se volta para as pessoas tem mais uma oportunidade de destacar-se no mercado e alcançar melhores resultados, além de atrair e reter talentos. Além disso, a gestão



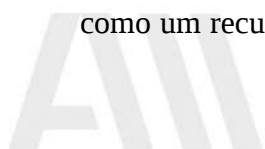
humanizada pode ajudar a melhorar a imagem da empresa perante o público e a sociedade em geral, resultando em uma melhor experiência para o cliente e alcançando benefícios em diversos fatores dentro da organização (Mackey & Sisodia, 2018).

Uma empresa humanizada estimula a geração de bem estar e isto pode proporcionar a qualidade de vida e do trabalho. Busca relações justas e democráticas, reduzindo desigualdades de raça, sexo ou crença. Do mesmo modo, contribui para o desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual das pessoas. No contexto ambiental, as ações visam eliminar desequilíbrios ecológicos, superar injustiças sociais, apoiar atividades comunitárias, configurando o exercício da cidadania corporativa (Vergara & Branco, 2001).

Embora a gestão humanizada atue nos mais variados âmbitos de uma organização, evidencia-se o setor de gestão de pessoas como recorte contextual desta pesquisa. Para estabelecer uma gestão humanizada eficaz, é essencial iniciar um processo cultural que tenha seu ponto de partida no departamento de gestão de pessoas, com o engajamento ativo de seus líderes. Estudiosos em gestão estratégica têm destacado que as organizações são essencialmente constituídas por indivíduos, enfatizando a sua indispensabilidade para a existência e funcionamento das organizações (Felin & Foss, 2005). É notório que esse setor passou por diversas evoluções e transformações ao longo dos anos; de um foco inicial em aspectos como contratação, administração de pessoal e treinamento, ele se tornou parte integrante do planejamento estratégico das organizações modernas. Diversos modelos e práticas estão agora disponíveis, selecionados com base nos valores e nas políticas internas da empresa. E cresce uma forte tendência à gestão humanizada, abordagem que ganhou destaque priorizando o bem-estar e a humanidade dos empregados (Sheng, 2022).

Importante ressaltar que a adequação correta e bem arquitetada de um novo modo de gestão é um ponto-chave para seu sucesso ou fracasso. Não se pode deixar de lado a base e o conhecimento científico que existe por trás do clássico RH. A desatenção no equilíbrio pode ocasionar comportamentos irregulares e alguns reflexos negativos, como falta de regras, trabalho realizado de forma muito casual, alienação e descrédito (Li, 2019). O sucesso da humanização está no alinhamento de interesses, na motivação extrínseca ligada a dinheiro, reconhecimento e poder, mas também na motivação intrínseca, como prazer no próprio trabalho e comprometimento afetivo com a empresa, o que leva ao cumprimento de normas e valores apresentadas por ela (Dawson, 2012).

Na contemporaneidade, percebe-se a importância de não tratar o empregado somente como um recurso para a empresa, mas como um indivíduo com planos, sonhos, expectativas,



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

experiências e também com problemas e frustrações. A maneira como os empregados são tratados na empresa tem forte impacto em como eles se sentem em relação ao ambiente de trabalho de um modo geral. Estudos relatam que a satisfação dos empregados no trabalho é a chave para vantagens competitivas e que, ao sentirem a importância e o significado do seu trabalho, eles tendem a um maior desenvolvimento de atitudes positivas (Zhang et al. 2022).

Fortalecer o senso de realização pessoal dos empregados por seu próprio trabalho também é uma das formas mais fortes de motivação (Li, 2019). Nesse contexto, o aumento positivo no engajamento dos empregados e consequentemente nos resultados das organizações como um todo passaram a ser associados também ao bem-estar dos empregados, trazendo força para a prática da gestão de pessoas humanizada, aliando os objetivos pessoais do empregado com os objetivos das organizações.

1.1 Justificativa

As empresas de perfil familiar refletem expressiva importância na economia não só brasileira, mas mundial, sendo maioria em diferentes segmentos de todos os portes. Percebe-se que essas empresas vêm se modernizando e profissionalizando cada vez mais, porém, de modo geral, os estudos voltados para empresas desse perfil ainda são escassos e desenvolvidos com pouca ênfase. As premissas e teorias desenvolvidas para empresas familiares foram levantadas há décadas (Bernhorft, 1989; Lodi, 1998; Kellermanns & Eddleston, 2007) e carecem de um novo olhar contemporâneo.

Sendo assim, além das lacunas a serem preenchidas e associações que geram relevância para o estudo, existe também a motivação pessoal da pesquisadora, a qual atua à frente de uma empresa familiar, gerindo equipes e vivenciando algumas dificuldades aqui descritas na prática. Por ser herdeira de empresa familiar e entender a importância desse formato de empresa, a pesquisadora busca focar seus estudos para desenvolver e alavancar empresas deste perfil.

Um dos principais desafios na gestão de empresas familiares está nas relações interpessoais. Empregados que não pertencem à família podem enfrentar dificuldades para integrar-se em um ambiente onde laços familiares influenciam decisões de negócios. Esses empregados não familiares sem envolvimento emocional com a empresa ou sem uma compreensão profunda dos valores e da cultura organizacional, acabam se guiando por seus próprios objetivos, os quais, muitas vezes, podem ser incoerentes com os da empresa e de seus proprietários (Daily & Dollinger, 1993). Com isso, as empresas têm se renovado e adaptado ao



longo dos anos para conseguir desenvolver métodos cada vez mais assertivos de gestão, além de uma cultura forte e transparente.

A liderança é uma das peças-chave para o engajamento, a satisfação e a produtividade de uma equipe. Tem poder de influenciar, impulsionar, motivar e implementar soluções para dificuldades que possam surgir, sempre visando melhores resultados (Carnevale et al., 2017). Por essa razão, a gestão de pessoas vem ganhando ênfase quando se fala em gestão estratégica tanto pela melhora no desempenho e engajamento da equipe, como também pensando no bem-estar e qualidade de vida do trabalhador (Bibi et al., 2012).

A gestão ou liderança humanizada é um conceito relativamente recente, tanto na prática em empresas como na literatura. Sendo assim, carece de novos estudos com aprofundamento específico no tema, principalmente estudos quantitativos. Pesquisas anteriores tratam da importância de um ambiente de trabalho saudável e seguro (Alam et al., 2020), das emoções e do bom humor para um melhor relacionamento e gestão de conflitos interpessoais (Qiu & Freel, 2020). Vêm ganhando visibilidade na literatura, inclusive, temas relacionados à felicidade, enfatizando o trabalho significativo (Mohsin et al., 2023) e a espiritualidade no ambiente laboral (Van der Walt, 2018), parte em decorrência aos altos índices de burnout que afetam significativamente a saúde dos trabalhadores e a cultura do local de trabalho (Calitz, 2022). Por outro lado, estudos descrevem o salário e outros benefícios ainda como motivadores principais dos empregados, que buscam segurança e estabilidade financeira como fruto do seu trabalho (Alam et al., 2020).

Todas essas dimensões fazem parte da gestão humanizada, porém foram pesquisadas em sua maioria de forma independente e distinta. Estudos que unam todas as premissas da gestão humanizada são escassos, tornando a presente pesquisa ainda mais relevante e necessária, pois discutirá e relacionará os diversos âmbitos da humanização na gestão.

Outro diferencial é que este estudo aborda a mediação da gestão humanizada na relação entre satisfação e engajamento dos empregados exclusivamente no contexto de empresas familiares. Estudos existentes abordam em sua maioria contextos industriais (Choi & Peng, 2015), multinacionais (Sheng, 2022), cooperativas (Sausen et al., 2021), setor da saúde (Chen et al., 2021; Pérez et al., 2020), educação (Bibi et al., 2012; Yu et al., 2016). Entretanto, a literatura ainda carece de estudos específicos da gestão humanizada no contexto das empresas familiares.

Busca-se, então, com esta pesquisa investigar o papel mediador da gestão humanizada na relação entre satisfação dos trabalhadores de empresas familiares e o seu engajamento.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Dessa maneira, o problema de pesquisa desta dissertação delimita-se no seguinte questionamento: as práticas de gestão humanizada contribuem positivamente para a satisfação e para o engajamento de empregados de empresas familiares?

1.2 Objetivos

A fim de responder ao problema de pesquisa anteriormente exposto, este estudo buscou atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos que serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a influência da gestão humanizada no engajamento e na satisfação dos empregados em empresas familiares.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar a influência da gestão humanizada no engajamento dos empregados em empresas familiares;
- b) Investigar a influência da gestão humanizada na satisfação dos empregados com a organização;
- c) Analisar a relação entre a satisfação dos empregados e o seu engajamento em empresas familiares;
- d) Examinar o papel mediador da satisfação dos empregados na relação entre a gestão humanizada e o engajamento dos empregados em empresas familiares;

Além desta sessão introdutória, na sequência será apresentado o arcabouço teórico que proporciona uma compreensão mais completa e aprofundada dos assuntos abordados, bem como o método de pesquisa, os resultados e as discussões. Por fim, as considerações finais com as implicações acadêmicas e gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão teórica, com base em estudos anteriores que discorrem sobre os temas: empresas familiares; gestão humanizada; gestão de pessoas; engajamento no trabalho; satisfação no ambiente de trabalho. Foram explorados desde autores clássicos até os contemporâneos, a fim de identificar a relação entre as variáveis estudadas. Esta revisão servirá como embasamento teórico para compreender assuntos que vão ao encontro da temática trazida nesta dissertação, que tem como contexto as empresas familiares.

2.1 Empresas familiares

As empresas familiares unem duas esferas distintas: a família e os negócios. Sua origem histórica remonta à evolução da produção doméstica, à medida que esta passou a relacionar-se diretamente com o mercado. Em seus escritos sobre o tradicionalismo econômico, Weber (2000) descreve como a mudança econômica, cultural e política impulsionada pelo dinheiro levou as famílias a adaptarem sua abordagem econômica. Elas passaram de uma economia fechada de consumo próprio para uma aberta, influenciada pelos interesses comerciais. Com o surgimento do capitalismo, as famílias ajustaram suas práticas econômicas para participar ativamente das trocas comerciais, alinhando-se aos interesses econômicos do sistema capitalista em expansão (Weber, 2000).

Ao longo dos anos, as empresas familiares passaram por significativo desenvolvimento, preservando, até os dias atuais, sua característica fundamental de serem associadas a uma família. Em decorrência disso, apresentam traços afetivos e emocionais originados do núcleo familiar, os quais se somam à racionalidade e determinação essenciais para o universo dos negócios (Bernhorft, 1989). Os princípios e as crenças da família são transmitidos para a empresa, a qual desenvolve valores institucionais que vão ao encontro do sobrenome familiar e principalmente da figura do fundador (Lodi, 1998). Percebe-se, neste formato de empresa, uma enorme importância para os herdeiros, que acabam se tornando os principais candidatos à sucessão (Bornholdt, 2005; Lodi, 1998). Quando não há um herdeiro para assumir o negócio, a empresa pode transformar-se em um empreendimento individual ou até extinguir-se (Lodi, 1998).



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Ao conceituar as empresas familiares, Gersick et al. (1997) introduzem uma perspectiva importante, destacando a necessidade de considerar a passagem de gerações em que se obtém novas formas de classificação a partir dos ciclos de vida dessas empresas. Nesse sentido, são identificadas as seguintes categorias de ciclos: 1º) Empresa familiar de um proprietário controlador – modalidade em que a empresa é controlada por um único proprietário ou por um casal. 2º) Empresa familiar de sociedade entre irmãos – empresa cujo controle acionário é compartilhado entre um ou mais irmãos, sendo comum que isso ocorra a partir da segunda geração. 3º) Empresa familiar de consórcio entre primos – categoria que se caracteriza pelo controle exercido por primos de diferentes ramos da família, o que geralmente ocorre na terceira geração. Ao considerar essas diferentes formas de classificação, é possível compreender melhor a dinâmica das empresas familiares e suas particularidades em relação à sucessão, governança e gestão.

A longevidade das empresas familiares é influenciada por diversos fatores, com destaque para os valores e a visão da família, que moldam os padrões comportamentais e impactam diretamente na continuidade e prosperidade dos negócios. Embora mecanismos de governança melhorem a organização, eles não são determinantes para a sobrevivência a longo prazo. A profissionalização e a proteção patrimonial são estratégias importantes para mitigar conflitos sucessórios e garantir a perpetuação das empresas, sendo as fontes de financiamento externas também relevantes nesse processo (Laimer & Tonial, 2014).

Como os demais formatos de empresas, a familiar possui seu diferencial competitivo, trazendo pontos fortes e pontos fracos a serem apontados. Destaca-se, positivamente, o capital humano familiar com ênfase no comprometimento e na lealdade, decisões mais rápidas e menos burocráticas, além de flexibilidade em diversos âmbitos (Ali, 2015). Também se destaca a reputação do sobrenome, uma vez que uma família respeitada pela sociedade será mais facilmente respeitada no mundo dos negócios, criando um ambiente coeso e uma identidade corporativa forte (Lodi, 1998). Como evidenciado anteriormente, é notável a importância dos herdeiros para esse perfil de empresa, na qual ocorre a transmissão do patrimônio e o processo de sucessão de geração em geração (Bornholdt, 2005), o que permite a continuidade do negócio e um foco na preservação do legado familiar.

Em contrapartida, destacam-se algumas fraquezas latentes das empresas familiares, por exemplo: a presença da dinâmica familiar no ambiente de trabalho, que pode levar a conflitos entre os membros da família (Qiu & Freel, 2020); disputas pessoais, brigas por poder e divergências de opiniões, que podem afetar negativamente o desempenho da empresa; uso



indevido de recursos, falta de controle do capital e carência de planejamento estratégico (Lodi, 1998). Além disso, um dos principais desafios está nas relações interpessoais, empregados por favoritismo ou parentesco (Lodi, 1998), assim como a complexidade da gestão de empregados familiares e não familiares por exemplo (Gonçalves, 2000; Kellermanns & Eddleston, 2007).

A influência dos membros da família nas estratégias e tomadas de decisão é uma característica significativa das empresas familiares (Chrisman, 2005). A presença desses membros ocupando posições-chave tanto na administração quanto na governança é um aspecto comum e distintivo dessas organizações (Gonçalves, 2000). Por outro lado, destaca-se, atualmente, a presença cada vez maior de empregados externos à família, visto que as empresas familiares vêm crescendo e se desenvolvendo ao longo dos anos. O termo "empresa familiar" não se refere apenas a pequenos negócios familiares, mas também pode incluir empresas de grande porte, com grande número de empregados, desde que a propriedade e o controle sejam mantidos majoritariamente pela família (Lodi, 1998).

Diante disso, se não for praticada uma gestão estratégica dessas relações podem surgir sentimentos como intimidação e desmotivação por parte dos empregados não familiares, além de aumentar o índice de rotatividade desses empregados (Qiu & Freel, 2020), especialmente se eles percebem injustiças ou incertezas (Dawson, 2012). Em algumas empresas familiares, a falta de profissionalização pode ser um obstáculo para o crescimento e a eficiência. A sobreposição de papéis familiares e empresariais pode dificultar a adoção de práticas de gestão modernas e a contratação de talentos externos qualificados.

É importante ressaltar que esses pontos fortes e fracos não se aplicam a todas as empresas familiares e não se pode generalizar visto que cada organização pode ter características e circunstâncias únicas. O sucesso ou o fracasso das empresas familiares depende de como esses pontos são gerenciados, alavancados e desenvolvidos ao longo do tempo.

Convergente a essa questão, a gestão humanizada traz ferramentas que estimulam o bem-estar, a inclusão e o conforto psicológico, para que empregados se sintam seguros e assistidos dentro de suas peculiaridades. Essa forma de gestão pode ser uma estratégia fortemente assertiva para que empresas familiares melhorem seus processos internos e externos de gestão organizacional, restabelecendo melhor desempenho e relações, seja com empregados, clientes, fornecedores e sociedade (Mackey & Sisodia, 2018).



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

2.2 Evolução da gestão de pessoas

Em sua essência, a gestão de pessoas engloba um conjunto de políticas e estratégias destinadas a harmonizar as expectativas entre a organização e seus empregados, facilitando a realização conjunta de metas e objetivos mútuos ao passar do tempo (Dutra, 2006). O setor de gestão de pessoas ou recursos humanos como era conhecido constitui-se um tema complexo e multifacetado, influenciado por uma variedade de fatores históricos, econômicos, sociais e organizacionais. Inicialmente, sua função era basicamente administrativa, focada em questões como folha de pagamento e conformidade legal. Ao longo do tempo, evoluiu para incluir desenvolvimento organizacional, gestão de talentos, cultura empresarial e bem-estar dos funcionários (Baron, 2001). Evoluiu ao longo do tempo em resposta a mudanças nas práticas de trabalho, nas teorias organizacionais e nas demandas do cenário empresarial.

Embora a gestão de recursos humanos tenha uma longa história, foi somente com o advento das ciências comportamentais que seu verdadeiro valor começou a ser reconhecido, especialmente devido ao impacto direto de suas práticas no desempenho das organizações (Scroggins & Benson, 2010). Progressivamente, a gestão de pessoas foi ganhando força e visibilidade, tornando-se, além de essencial, um setor estratégico, abandonando a antiga percepção como mera despesa passando a ser de vital importância para as organizações responsáveis por promover um ambiente saudável e produtivo.

Ainda no âmbito das ciências comportamentais, a compreensão do ser humano evoluiu de uma visão simplista e controlável por estímulos econômicos para reconhecer sua autonomia e busca por realização no trabalho. Essa mudança de paradigma levou à substituição da expressão "recursos humanos" por "gestão de pessoas", mais abrangente, refletindo a percepção do trabalhador como um ser completo, deixando de ser meramente um recurso a ser explorado pela organização. Essa transição também reconhece o papel social das organizações, indo além da lucratividade para abraçar preocupações mais amplas de eficiência e responsabilidade social (Maximiano, 2007).

Meshoulam (1984) descreve razões para entender a necessidade e aplicabilidade da gestão de pessoas: a dinâmica do processo de mudanças, em que as organizações assim como as pessoas mudam constantemente; o desenvolvimento atrelado a fases históricas, pelas quais o setor precisou acrescentar novos conhecimentos e habilidades, para ir ao encontro às mudanças necessárias das organizações; por fim, que a gestão de pessoas tem como



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

responsabilidade adaptar as habilidades tanto dos empregados como da organização de acordo com as mudanças do ambiente externo.

É no contexto da evolução e modernização, incluindo o ambiente externo às empresas, que está emergindo uma abordagem de gerenciamento que pode ser considerada uma nova fase nessa evolução: a gestão humanizada. Esse estilo de gerenciamento coloca um forte foco na humanidade dos empregados, reconhecendo seus valores e necessidades individuais (Sheng, 2022). A gestão humanizada representa uma nova forma de conduzir e gerenciar os empregados, priorizando o bem-estar, a felicidade e o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. Ela se baseia na criação de um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e empático, no qual os empregados são valorizados como seres humanos integrais.

Apesar de a atual fase da gestão de pessoas enfatizar uma abordagem estratégica e humanizada, ainda não é uma realidade concreta nas empresas. Pesquisas evidenciam que diversas empresas, especialmente as de pequeno porte, persistem em adotar uma abordagem mecanicista em suas áreas de Recursos Humanos (Lacombe & Tonelli, 2001), além de apresentar, geralmente, práticas de gestão de pessoas menos refinadas e pouco elaboradas, apresentando uma considerável disparidade entre elas, o que dificulta a identificação de um modelo ideal (Kok & Uhlaner, 2001). Em muitos casos, gestores inseridos nesse contexto menosprezam a importância das práticas de gestão mais contemporâneas ou se veem limitados pela falta de tempo para implementá-las, por desempenhar múltiplas funções ao mesmo tempo (Lacombe & Tonelli, 2001; Worland & Manning, 2005).

Dessa forma, entende-se que a gestão de pessoas em empresas de pequeno porte se restringe principalmente à execução de tarefas administrativas, com uma ênfase excessiva apenas em aspectos técnicos.

2.3 Gestão humanizada

Os pesquisadores Mackey e Sisodia (2018) descrevem, em estudos, alguns aspectos construtivos e promissores do capitalismo, nomeando Capitalismo Consciente, o qual é um movimento norteador para a gestão humanizada, colocando o ser humano no centro dos negócios. Conforme mostra a Tabela 1, organizações humanizadas geram propósito, valor compartilhado, bem-estar e elevam a humanidade mediante quatro pilares de gestão: propósito maior, integração de stakeholders, liderança consciente e cultura consciente (Mackey & Sisodia, 2018).



Tabela 1

Pilares da gestão humanizada

Pilares da gestão humanizada	Categorias de análise	Construto
Propósito maior	Bom Verdadeiro Belo Heroico	Definições claras de por que existir e qual diferença a empresa pretende proporcionar ao mundo. O negócio ajuda a resolver um problema real da sociedade. Dessa forma a empresa inspira, transforma e motiva seus stakeholders.
Integração de stakeholders	Clientes Fornecedores Colaboradores Sociedade Meio ambiente	Geração de valor para todas as partes envolvidas na organização. Pensar em todos como um todo e, assim, gerar colaboração, inspiração e um ambiente saudável.
Liderança consciente	Inteligência analítica Inteligência emocional Inteligência espiritual Inteligência sistêmica	Líderes que acreditam e se conectam ao propósito da organização, que contagiam o seu time possibilitando paz e felicidade aos indivíduos.
Cultura consciente	Confiança Transparência Autenticidade Integridade Empoderamento	Incorporação de valores e princípios conectando e engajando os stakeholders rumo ao propósito maior.

Fonte: Adaptado de Mackey e Sisodia (2018).

Nesse mesmo viés, Porter e Kramer (2011) descrevem o capitalismo como um veículo poderoso para atender necessidades humanas, melhorar a eficiência, criar empregos e construir riqueza. No entanto, apontam uma visão limitada do capitalismo que impediu que as empresas explorassem todo o seu potencial para enfrentar desafios sociais mais amplos e, portanto, muitas oportunidades foram negligenciadas. Eles destacam um novo momento, com uma nova concepção do capitalismo, com grandes demandas sociais, clientes, empregados e uma nova geração de jovens pedindo que as empresas assumam a liderança (Porter & Kramer, 2011). A busca por essa evolução surge mediante estratégias e práticas da gestão humanizada, que tem propósito claro de gerar valor não somente para as empresas, mas para todos os stakeholders, que englobam todas as pessoas, empresas ou instituições que possuem interesse na gestão e nos resultados de uma organização (Mackey & Sisodia, 2018). Empresas conscientes geram valor econômico ao mesmo tempo que promovem valor social (Porter & Kramer, 2011).

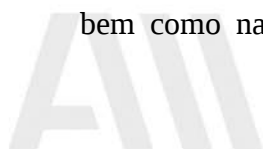
Dada a interdependência entre empresas e sociedade, é evidente a importância da adoção de práticas humanizadas. No século que se inicia, a avaliação das empresas

provavelmente se baseará em compromissos éticos, atenção às pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e relações responsáveis com o meio ambiente (Vergara e Branco, 2001). As organizações estão passando por muitas evoluções, vivem diversas mudanças o tempo todo, trabalhando pontos insatisfatórios; a partir disso, com o desenvolvimento de habilidades, levam a organização a uma situação mais favorável. E a gestão da mudança desempenha um papel fundamental na humanização das empresas ao garantir que o foco da mudança não se restrinja apenas aos aspectos físicos, tecnológicos e financeiros, mas também priorize o aspecto humano. Investir no capital humano e fortalecer os relacionamentos é considerado o investimento mais valioso nesse contexto (Messaoudi & Benabed, 2022).

No viés da gestão de pessoas, as empresas vêm percebendo o papel estratégico de um RH eficaz, que não está relacionado apenas a registros, processos e burocracia, mas também com foco em orientação, suporte, aconselhamento e bem-estar dos empregados (Bibi et al., 2012). Um líder humanizado determina expectativas claras, acordos sólidos, trabalha bem a comunicação, com feedbacks, impulsionando a pessoa para o autoaperfeiçoamento (Knight, 2021). Além disso, esse estilo de gestão tende a melhorar as relações interpessoais, aumentando o afeto e a confiança dos empregados diante do seu líder (Zhang et al., 2022), promove a cooperação e cria uma cultura saudável de aprendizado e melhorias (Knight, 2021).

Além da mudança de posicionamento das empresas perante seus empregados, podemos ver também uma mudança na geração mais jovem de trabalhadores, que não aceita receber uma gestão rígida, ou seja, se a empresa deixa o empregado infeliz, é mais provável que ele saia da empresa do que obedeça a comandos rígidos (Sheng, 2022). Os empregados passaram a valorizar empresas que promovem sua participação nas decisões, favorecendo um ambiente democrático em que eles contribuem ativamente junto aos líderes no processo decisório (Zhu et al., 2015), ou seja, quando o empregado se sente valorizado, respeitado, em um ambiente participativo, fica mais envolvido com a empresa e se sente de fato parte dela.

As organizações são compostas por indivíduos (Felin & Foss, 2005), como referido anteriormente. Pensando em diferencial competitivo, elas podem ter as mesmas condições no sentido de tecnologias, processos, matéria-prima, fornecedores, máquinas e ferramentas, enquanto suas vantagens competitivas podem estar, muitas vezes, apenas em seu capital humano (Bibi et al., 2012). Dessa forma, a gestão personalizada para cada indivíduo tem o poder de gerenciar e auxiliar de forma mais assertiva no desenvolvimento desse profissional, bem como na retenção desse talento. Um dos objetivos da gestão humanizada é ter um



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

entendimento mais aprofundado das competências individuais de seus empregados, trabalhando seu desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho profissional (Bibi et al., 2012).

Em contrapartida aos benefícios até então descritos, Choi e Peng (2015) levantam uma forte crítica à gestão humanizada, em específico ao que diz respeito a sua implementação, devido a, muitas vezes, ser bem descrita teoricamente sem, no entanto, atender ao que promete na prática, tornando-se ineficaz e gerando um efeito rebote negativo por parte dos empregados. Os autores ainda salientam que, por conta dessas discrepâncias entre a teoria e a prática, os empregados tendem a valorizar mais os benefícios concretos, como aumentos salariais, em vez de benefícios "lúdicos" ou simbólicos (Choi & Peng, 2015).

Knight (2021), em seu livro *"The Humanized Leader"*, descreve o que seria o equilíbrio ideal para o líder humanizado: uma combinação saudável entre a gestão tradicional, focada em processos baseados no desempenho e a gestão moderna, a qual enfatiza mais as pessoas e os procedimentos e prioriza a inspiração, a presença e as relações. A escolha da forma de gestão mais correta para a organização e a sua prática podem estar impactando positivamente ou negativamente na satisfação e no engajamento de seus empregados.

2.4 Engajamento no trabalho

O engajamento no ambiente laboral é definido como um estado de espírito em que o trabalhador tem um grande sentimento de inspiração, conexão e bem-estar, o que propicia a realização das atividades profissionais de forma mais leve e prazerosa (Vazquez & Hutz, 2021). Não se trata de uma habilidade que pode ser desenvolvida, mas de um estado afetivo que pode ser alterado pelas condições e pelo ambiente (Van der Walt, 2018), o que enfatiza a importância de as empresas desenvolverem um ambiente organizacional harmonioso e que cultive esse sentimento. As organizações contemporâneas buscam trabalhadores proativos, engajados e com um desempenho exemplar nas tarefas, o que está intimamente ligado ao comportamento e sentimento individual dos trabalhadores (Bakker & Leiter, 2010).

Estudos descrevem de forma mais detalhada e abrangente o engajamento como um construto baseado em três diferentes dimensões, conforme apresenta detalhadamente a Tabela 2: vigor, dedicação e absorção.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Tabela 2

Elementos que compõe o engajamento no trabalho

Elemento	Definição
Vigor	Refere-se à vontade de investir esforços e elevados níveis de energia e resiliência durante o trabalho, assim como um forte desejo de se esforçar quando aparecem dificuldades no processo.
Dedicação	Descreve o lado mais emocional do engajamento, trazendo características como entusiasmo, inspiração, significância, orgulho do trabalho desempenhado e profundo envolvimento no trabalho.
Absorção	Retrata o viés mais cognitivo do engajamento no trabalho, com aspectos como foco e concentração para realizar tarefas de forma plena, prazerosa e feliz, percepção que o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de Bakker e Leiter (2010), Schaufeli e Bakker (2004) e Coetzee e De Villiers (2010).

A maneira como o empregado aborda o seu trabalho também é importante para o seu estado afetivo e engajamento com suas atividades. Sob outra perspectiva, Sonnentag et al. (2008) descrevem a importância de o empregado desconectar do trabalho no tempo de descanso, descrevendo como desengajamento. Empregados que pensam continuamente sobre seu trabalho podem ter seu estado afetivo abalado, ou seja, o distanciamento psicológico do trabalho pós-expediente é importante, principalmente quando há nível de engajamento alto. Assim é possível reduzir os estressores e manter esse sentimento pleno de entusiasmo com suas atividades (Sonnentag et al., 2008).

Essa constatação vai ao encontro do conceito da síndrome de burnout que fala sobre exaustão. A relação entre burnout e o engajamento no trabalho representa dois extremos no contexto profissional. Enquanto o burnout reflete um esgotamento e desinteresse, o engajamento denota entusiasmo e comprometimento (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), destacando a importância de equilibrar esses elementos para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Destaca-se também o perfil de liderança como um ponto latente ao engajamento. Os líderes podem ser um dos pontos principais para contribuir com um ambiente favorável ao engajamento, desenvolvendo o envolvimento e comprometimento diário da equipe com o trabalho de forma leve e saudável (Breevaart et al., 2014). Também se destaca a importância da inovação e da liberdade para inovar. Empregados que têm maior autonomia para propor inovações nos processos ou produtos tornam-se mais engajados e se sentem pertencidos à organização (Porter & Kramer, 2011). Do mesmo modo, é importante frisar que, por tratar-se



de seres humanos e relações interpessoais, existem disparidades que influenciam fortemente essa questão. Nesse sentido, a liderança se torna essencial para o perfil de empregados que a necessita, mas, por outro lado, a autoliderança se torna mais eficaz para empregados que possuem baixa necessidade de um líder, tornando-se agente ativo no processo de liderança, o que, consequentemente, aumenta seu envolvimento e engajamento nas atividades (Breevaart et al., 2016).

Profissionais engajados são motivados e demonstram energia, entusiasmo e eficácia para completar tarefas, além de lidar mais facilmente com demandas complexas que surgem no dia a dia do seu trabalho (Klassen et al., 2012). Elevado sentimento de inspiração, bem-estar e prazer são estados sempre positivos que se relacionam fortemente com a forma que o empregado engajado realiza suas tarefas (Vazquez & Hutz, 2021), o que, consequentemente, contribui para melhores indicadores nos resultados do seu trabalho, além de também melhorar sua saúde laboral e gosto pelo que faz (Schaufeli & Taris, 2014).

Há evidências de que a conduta e o estilo de liderança afetam positivamente o engajamento dos empregados (Abimayu et al., 2023; Aferi et al., 2023; Breevaart et al., 2014). Pesquisas indicam, por exemplo, relação entre liderança transformacional com o engajamento dos empregados de forma positiva, teoria que segue o mesmo viés da gestão humanizada, enfatizando cultura colaborativa, comprometimento organizacional e pagamentos justos (Breevaart et al., 2014). Também se evidenciaram algumas características que são sensíveis para o engajamento do empregado, como estar satisfeito e seguro com o ambiente, salário e benefícios (Alam et al., 2020), ter autonomia e flexibilidade ao realizar suas funções (Zhang et al., 2022) e boa relação com colegas e líderes (Chen et al., 2021). Isso tudo sugere que empregados satisfeitos positivamente se envolvem mais com a empresa e seus objetivos, aumentam seu comprometimento organizacional, mantendo-se mais engajados com seu trabalho e a organização como um todo. Com base na construção teórica levantada, apresentamos a primeira hipótese de pesquisa:

H1: A gestão humanizada influencia positivamente no engajamento dos empregados de empresas familiares.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

2.5 Satisfação no trabalho

A satisfação e motivação dos indivíduos estão intrinsecamente ligadas às necessidades humanas, o que também ocorre no ambiente laboral. Cada indivíduo possui seus próprios desejos, objetivos e motivações, os quais moldam seus comportamentos. Já em 1943, a teoria de Maslow discutia essas necessidades, propondo que a falta de realização delas poderia estimular o comportamento humano. Esse comportamento é impulsionado pelo desejo de satisfazer necessidades primárias, como as fisiológicas e de segurança. À medida que essas necessidades são parcialmente satisfeitas, o indivíduo busca a realização de necessidades secundárias (Maslow, 1943). Apesar de ser uma teoria antiga, a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow continua exercendo grande influência nas organizações, pois sua compreensão e aplicação resultam em motivadores mais eficazes e direcionados para o comportamento humano.

Conforme destacado por Wagner e Hollenbeck (20020), a satisfação no ambiente profissional pode ser conceituada mediante três elementos cruciais. Em primeiro plano, ela se configura como um conjunto de valores, ressaltando a relevância desses valores como segundo componente da satisfação. E, por fim, a percepção surge como o terceiro ponto-chave, sugerindo que a satisfação está intrinsecamente vinculada à maneira como percebemos a situação atual em relação aos nossos valores. Vale ressaltar, nesse contexto, que as preferências individuais divergem. Por exemplo, no contexto laboral, um empregado pode priorizar a segurança e estabilidade, enquanto outro pode optar por um ambiente mais livre e flexível (Wagne & Hollenbeck, 2020).

Estudos relatam efeito positivo do salário com a produtividade dos empregados; organizações que oferecem salários suficientes aos seus empregados, ou seja, que atendam às necessidades básicas deles, conquistam aumento da produtividade e também proporcionam sensação de segurança financeira (Alam et al., 2020). Isso vem ao encontro com a ideia de Maslow (1943) de que, ao atingir o atendimento das necessidades fundamentais, os empregados estarão inclinados a cumprir outras exigências da empresa para atingir outros níveis de requisitos a fim de ter recompensas em âmbitos sociais, afetivos, de estima e autorrealização, por exemplo.

Explorando uma outra perspectiva, ao analisar empregados no setor de manufatura em diversos segmentos, Maan et al. (2020) evidenciaram os efeitos benéficos dos ganhos psicológicos nas atitudes dos empregados, conferindo-lhes maior autonomia nas tomadas de



decisão. Outras investigações voltadas ao bem-estar laboral e à interligação de fatores psicológicos com atitudes e comportamentos também permitiram a constatação de que a satisfação no ambiente de trabalho exerce um impacto redutor nos índices de rotatividade (Ott-Holland et al., 2019), validando, assim, a concretização do que pode ser designado como "salário afetivo".

Importante destacar que o trabalho não possui apenas uma função econômica, mas também uma função social de extrema importância. Sua finalidade é capacitar plenamente o indivíduo a viver com dignidade. Além disso, o trabalho deve proporcionar satisfação, permitindo o desenvolvimento pessoal, a responsabilidade e a promoção de oportunidades com base no esforço e nas qualificações (Messaoudi & Benabed, 2022). Ainda nesse âmbito, também se destaca a influência de diversos fatores externos ao ambiente de trabalho, mas que estão interligados à satisfação com o trabalho e influenciam positiva ou negativamente o desempenho, fatores como a vida particular, o bem-estar físico, estilo de vida (sono, alimentação, exercícios físicos) e a saúde mental dos empregados (Kosec et al., 2022).

Já no contexto organizacional, a cultura organizacional desempenha um importante papel na satisfação dos empregados de uma empresa, a qual abrange um conjunto de atitudes e comportamentos adotados pelos empregados vindos de atitudes e ações influenciadas pelos gestores. A satisfação no trabalho está intimamente ligada às afinidades do ambiente de trabalho, às relações interpessoais com os colegas, bem como aos objetivos e às estratégias da instituição (Belias & Koustelios, 2014).

Nesse contexto, pesquisas exploram uma variedade de outros aspectos que contribuem para o aumento da satisfação dos empregados, as quais, em sua maioria, são variáveis internas da organização, como um ambiente de trabalho saudável e seguro (Alam et al., 2020), a participação em novos projetos e tomadas de decisão (Zhu et al., 2015), as relações interpessoais, com cooperação e confiança entre colegas e orientação correta de superiores (Chen et al., 2021), autonomia e flexibilidade em suas atividades (Zhang et al., 2022), bem-estar psicológico e um ambiente de trabalho que inspire a felicidade (Wright & Cropanzano, 2000). Esses pontos possuem relação positiva significativa com a satisfação dos empregados. Portanto, pode-se dizer que a satisfação está ligada à percepção e avaliação cognitiva do empregado sobre todos os aspectos do seu trabalho, comparando suas expectativas com o que realmente obtém dele (Chen et al., 2021).

Estudiosos descrevem a importância do trabalho saudável como resultado do bem-estar e satisfação dos empregados. Quando se tem recursos adequados disponíveis, os esforços se



tornam desafios e aumentam a motivação, o engajamento e a satisfação profissional dos indivíduos. Por outro lado, o desgaste contínuo de trabalhos sem recursos adequados resulta no rápido esgotamento do empregado, aumentando a probabilidade de erros, cansaço, desânimo e até adoecimento (Alam et al., 2020; Vazquez & Hutz, 2021; Schaufeli & Taris, 2014).

Enfim, a satisfação com o trabalho está ligada a experiências prazerosas vivenciadas no ambiente laboral, a fatores sentimentais como a paixão que o indivíduo pode ter por sua profissão, à sua carreira profissional e o que ela pode proporcionar (Vazquez & Hutz, 2021). Tais pontos não apenas melhoram a satisfação dos trabalhadores, como também os tornará mais engajados com a empresa, suas atividades e seus objetivos, entendendo que melhores resultados para a empresa são como melhores resultados para si mesmos. A partir dessas observações, levantam-se as seguintes hipóteses:

H2: A gestão humanizada impacta positivamente na satisfação dos empregados com a organização.

H3: A satisfação impacta positivamente o engajamento dos empregados de empresas familiares.

Considerando que a satisfação com o trabalho está associada a experiências positivas vivenciadas no ambiente laboral (Vazquez & Hutz, 2021), e que a gestão humanizada é reconhecida por criar um ambiente mais favorável e positivo, o que pode impactar o engajamento dos empregados (Chen et al., 2021), surge a hipótese de que a satisfação dos empregados pode atuar como um mediador nesse processo. Isso significa que a satisfação dos empregados pode explicar como a gestão humanizada afeta o engajamento. Em outras palavras, embora a gestão humanizada tenha um impacto direto no engajamento, a satisfação dos empregados pode ser o mecanismo que amplia ou modula essa influência, fornecendo uma compreensão mais clara das dinâmicas no ambiente de trabalho em empresas familiares. Assim, a quarta hipótese do estudo é formulada da seguinte maneira:

H4: A satisfação dos empregados medeia a relação entre a gestão humanizada e o engajamento dos empregados de empresas familiares.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio

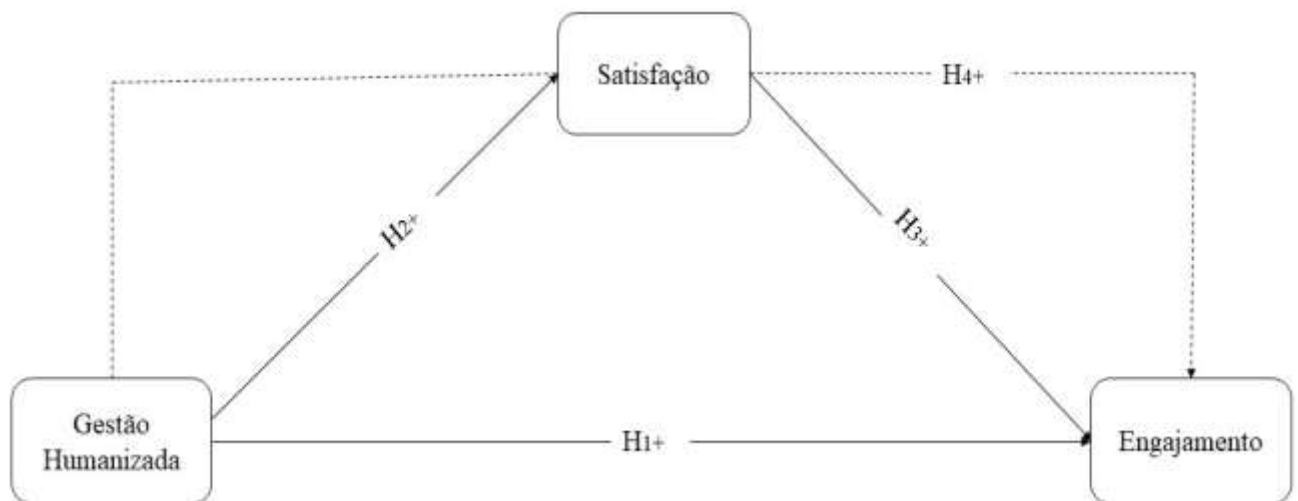


Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Na Figura 1, são apresentados o modelo conceitual, bem como o desenho das hipóteses que serão testadas neste estudo.

Figura 1

Modelo teórico



Fonte: elaborado pela autora (2024).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve os métodos necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa, bem como suas etapas. Para tanto, estão expostos a seguir o delineamento da pesquisa, a população e a amostra, o instrumento de coleta de dados e as técnicas a serem utilizadas para análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para a realização do estudo e teste das hipóteses levantadas, utilizou-se uma abordagem quantitativa descritiva, visando analisar se a gestão humanizada possui influência direta na satisfação e engajamento de empregados de empresas familiares.

A coleta ocorreu em um só momento, sendo caracterizada como corte-transversal, e foi realizada por meio de amostragem não probabilística, por conveniência, a qual buscou contemplar o maior número possível de respondentes, empregados de empresas familiares brasileiras.

3.2 População e amostra

Foram coletados dados de empregados de empresas familiares especificamente, ou seja, o critério de inclusão foi o estabelecimento de vínculo empregatício com empresas dessa configuração. Os indivíduos que possuem vínculo empregatício com outro tipo de organização não puderam contribuir com a pesquisa.

A amostra deste estudo consiste em 196 respondentes válidos, atingindo um número necessário para análises robustas conforme recomendado por Hair et al. (2009). Além disso, a qualidade dos dados coletados garantem a validade das análises estatísticas realizadas, proporcionando resultados confiáveis e pertinentes.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de uma survey, cujo instrumento foi um questionário estruturado (Apêndice A), desenvolvido com escalas já existentes na literatura



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

formado por quatro blocos: Bloco1 – Questões relacionadas à variável Gestão Humanizada (variável independente); Bloco 2 – Questões relacionadas à variável Satisfação (variável mediadora); Bloco 3 – Questões relacionadas à variável Engajamento (variável dependente); Bloco 4 – Questões relacionadas aos dados sociodemográficos, porte da empresa, setor de atuação, entre outros.

Os dados foram obtidos por meio de duas abordagens: a primeira, por meio de um questionário construído via plataforma Google Forms, do qual foi gerado um link compartilhável, que foi distribuído de maneira online através de meios digitais (e-mail, redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas); a segunda abordagem envolveu visitas presenciais in loco a empresas familiares, onde a coleta de dados foi realizada pessoalmente por meio de formulário impresso.

Para medir a gestão humanizada, utilizou-se a escala desenvolvida e testada por Sausen (2022), fundamentada nos quatro pilares da gestão humanizada de Mackey e Sisodia (2018): propósito maior; integração de stakeholders; liderança consciente; cultura consciente. Essa escala foi desenvolvida e utilizada no contexto de cooperativas e instituições financeiras e, neste estudo, foi adaptada para o contexto empresarial. As afirmativas foram medidas por meio de escala Likert de cinco pontos, que varia entre 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

A satisfação no trabalho foi medida utilizando a escala desenvolvida por Piccitto et al. (2023). Esse modelo de medição baseou-se em quatro fatores adotados de dados do *Italian National Statistical Office* (ISTAT) e *Family and Social Subjects* (FSS) de 2003 e 2009. Os quatro fatores incluem as dimensões intrínseca, recompensas, tempo e satisfação sociocontextual no trabalho. Composta por oito afirmativas, a medição se deu por meio de escala Likert de onze pontos, variando entre 0 para “nada satisfeito” e 10 para “extremamente satisfeito”.

Para medir o engajamento dos trabalhadores, utilizou-se a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) versão adaptada e validada simultaneamente para o Brasil e Portugal, testada com 524 trabalhadores brasileiros e 522 trabalhadores portugueses (Sinval et al., 2018). A escala é composta por três diferentes dimensões – vigor, dedicação e absorção –, medidas por escala Likert de sete pontos, sendo 0 para “nunca” (nenhuma vez) e 6 para “sempre” (todos os dias).



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

3.4 Pré-teste do instrumento

Para a validação do instrumento, realizou-se um pré-teste com o objetivo de verificar a clareza e a compreensão do questionário. Com esse teste foi possível verificar se os participantes conseguiram entender os instrumentos propostos, sem apresentar dificuldade, impaciência e cansaço durante o preenchimento do formulário.

O pré-teste foi distribuído através de um link gerado pelo Google Forms durante 10 dias. Após os participantes responderem ao formulário, foi enviado um e-mail com perguntas estruturadas por meio das quais os participantes puderam avaliar o questionário que responderam. A partir dos feedbacks recebidos, realizaram-se os ajustes necessários. Os dados do pré-teste não foram incluídos na amostra final.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados primários coletados, hospedados na plataforma Google Forms, totalizaram 210 respostas que foram importadas para uma planilha eletrônica, a fim de serem tabulados e depois analisadas em software estatístico IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for Social Science*) de acordo com o modelo de Preacher e Hayes (2004).

Inicialmente, após os dados já estarem disponíveis no SPSS, realizou-se a sua limpeza, momento em que foi verificada a presença de dados ausentes (*missing values*) e de valores atípicos (*outliers*) (Hair *et al.*, 2009). Alguns dados ausentes foram observados e excluídos em cinco dos formulários impressos e preenchidos manualmente. Já nos formulários preenchidos de forma online, não houve dados ausentes, pois o formulário eletrônico foi configurado para que todas as respostas fossem obrigatórias, não sendo permitido o envio com ausência de respostas. Também foi utilizada uma questão de segurança (questão 13 do apêndice A), a qual identificava se houve ou não desatenção do respondente ao participar da coleta, sendo excluído a partir disso mais nove respostas. Para as observações atípicas, realizou-se uma análise descritiva das variáveis e geração de uma nova variável com seus respectivos ZScore, sendo possível, se necessário, excluir as observações com ZScore $> |3|$ que podem denotar outliers univariados, conforme indicam Hair *et al.* (2009). Por fim, foram consideradas 196 respostas válidas para seguir com as análises.

Após a limpeza da base, foram feitas análises descritivas, em que se pretendeu verificar a frequência, a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis observáveis e latentes, além



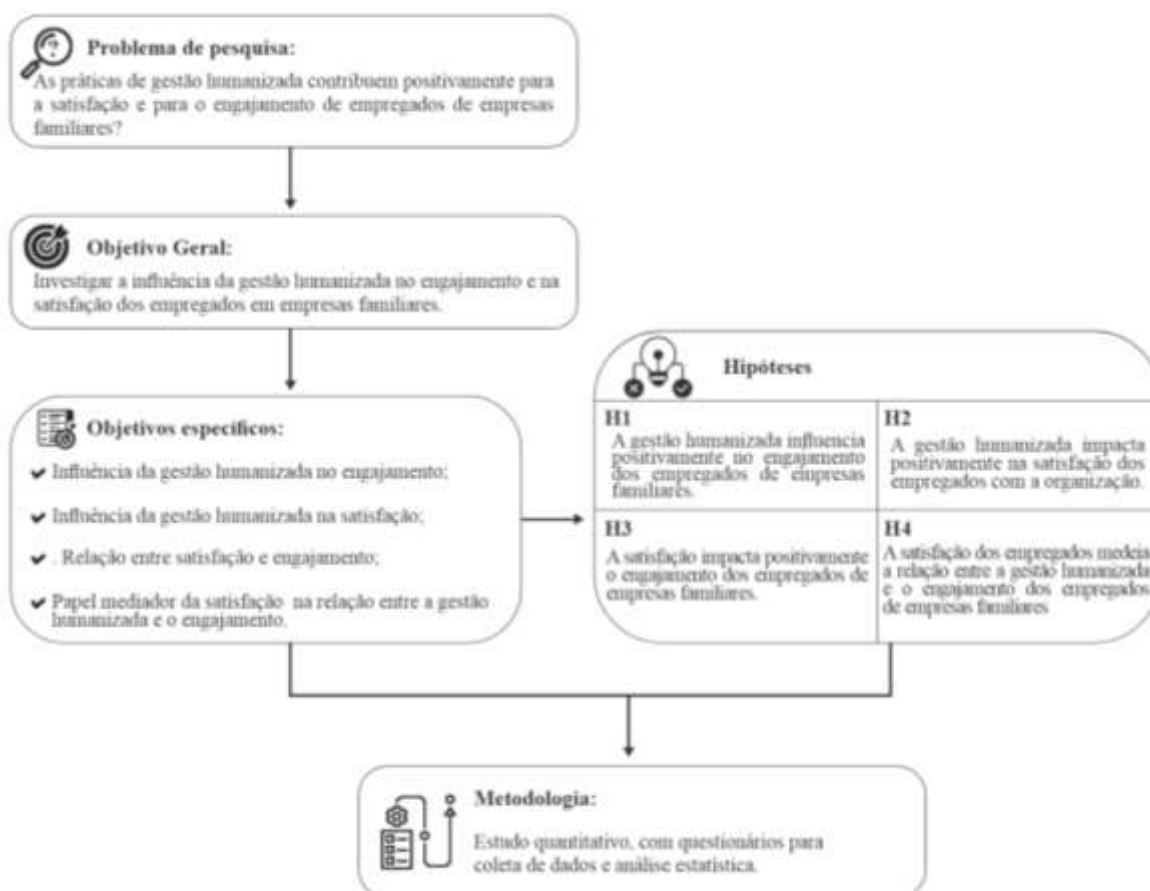
do perfil dos respondentes, como sexo, idade e escolaridade. Também foi identificado o perfil das empresas familiares em que atuam. As escalas adotadas na pesquisa foram submetidas ao teste de confiabilidade pelo índice do Alfa de Cronbach. Além disso, realizaram-se análises para verificar a normalidade dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, análise fatorial exploratória e confirmatória da escala de gestão humanizada.

Para o teste de relação entre os construtos da pesquisa, teste de hipóteses, apresentado no modelo teórico, utilizou-se a análise de mediação de Preacher e Hayes (Preacher & Hayes, 2004), o PROCESS (modelo 4) de mediação moderada, executada no Macro do SPSS.

Na Figura 2, é apresentado o desenho da pesquisa, que sintetiza os objetivos específicos e as relações investigadas entre gestão humanizada, satisfação dos empregados e engajamento em empresas familiares.

Figura 2

Desenho da pesquisa



4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados, compreendendo uma amostra de 196 casos válidos. Primeiramente foram realizadas estatísticas descritivas para oferecer uma visão geral dos dados, seguidas pela análise inferencial para explorar relações mais aprofundadas entre as variáveis. Essa abordagem integrada proporciona uma compreensão abrangente dos padrões identificados, contribuindo para o avanço do conhecimento e orientando futuras pesquisas e práticas.

4.1 Caracterização da amostra

Ao examinar os dados demográficos, observa-se um perfil diversificado entre os respondentes, com uma predominância do sexo feminino. Em relação à faixa etária, a maioria dos participantes situa-se entre 18 e 35 anos, embora haja presença de indivíduos de até 55 anos. No que diz respeito à escolaridade, constata-se uma distribuição abrangente, que vai desde o ensino fundamental incompleto até o nível de mestrado, com uma concentração notável de respondentes que completaram o ensino médio e uma proporção ainda maior de graduados e pós-graduados. Quanto ao tempo de vínculo dos respondentes nas empresas familiares atuais, como se evidencia na Tabela 3, há uma grande variação,.

Tabela 3

Perfil dos respondentes

Características	n	%	Características	n	%
Sexo			Escolaridade		
Feminino	120	61,2	Ens. Fund. Incompleto	1	0,5
Masculino	76	38,8	Ens. Médio Incompleto	5	2,6
			Ens. Médio Completo	67	34,2
Idade			Graduação	83	42,3
Entre 18 e 25 anos	90	45,9	Pós-graduação (Especialização)	31	15,8
Entre 26 e 35 anos	73	37,2	Mestrado	9	4,6
Entre 36 e 45 anos	23	11,7			
Entre 46 e 55 anos	10	5,1	Tempo de serviço		
Porte da empresa			Há menos de 1 ano	41	20,9
Até 9 pessoas	49	25,0	De 1 a 2 anos	34	17,3
De 10 a 19 pessoas	28	14,3	De 2 a 3 anos	30	15,3
De 20 a 49 pessoas	27	13,8	De 3 a 5 anos	36	18,4
De 50 a 99 pessoas	40	20,4	De 5 a 10 anos	36	18,4
De 100 a 499 pessoas	11	5,6	Mais de 10 anos	19	9,7
500 pessoas ou mais	41	20,9	Jornada de trabalho		



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

			Até 3 dias semanais	4	2,0
Setor de atuação			Até 4 dias semanais	2	1,0
Agropecuário	23	11,7	Até 5 dias semanais	110	56,1
Indústria	18	9,2	Mais que 5 dias semanais	80	40,8
Construção Civil	6	3,0			
Comércio	81	41,3			
Serviço	68	34,7			

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quanto ao setor das empresas em que os inquiridos estão vinculados, a maioria pertence aos setores de comércio (41,3%) ou serviço (34,7%) e com até nove empregados, o que configura microempresa (SEBRAE, 2013). Sobre a jornada de trabalho, a maioria possui jornada de cinco dias semanais (56,4%) ou mais de cinco dias semanais (40,6%), seguindo o padrão proposto de 44 horas semanais x 5 dias da semana = 220 horas mensais (lembrando da opção das quatro horas trabalhadas aos sábados ou da compensação de 48 minutos diários).

4.2 Análise descritiva dos construtos

O estudo em questão explorou três variáveis latentes: Gestão Humanizada, Satisfação e Engajamento. Na Tabela 4, encontram-se as estatísticas descritivas de cada construto e suas dimensões, bem como o coeficiente Alpha de Cronbach para avaliar a consistência interna de cada escala.

Tabela 4

Estatísticas descritivas dos construtos

Itens	Média	Desvio Padrão	Coeficiente Alfa
Gestão Humanizada (construto)	4,037	0,675	0,925
Propósito Maior	4,091	0,747	
Integração com Stakeholders	3,922	0,898	
Liderança	4,238	0,752	
Cultura Consciente	3,917	0,832	
Satisfação (construto)	7,986	1,352	0,827
Engajamento (construto)	4,693	0,899	0,906
Vigor	4,450	1,078	
Dedicação	4,898	0,980	
Absorção	4,733	1,002	

Fonte: elaborada pela autora (2024).

Na análise descritiva do construto de Gestão Humanizada, observa-se que a média geral foi de 4,037, com um desvio padrão de 0,675, sugerindo que os indivíduos percebem a gestão

humanizada nas empresas familiares em que atuam. O Alfa de Cronbach de 0,925 demonstra uma consistência interna elevada, validando a confiabilidade das medidas utilizadas para compor o construto.

Ao examinar os fatores que compõem a Gestão Humanizada, destaca-se a importância da Liderança. A média para este fator foi de 4,238, com um desvio padrão de 0,752, sugerindo uma percepção positiva e destacando o papel crucial dos líderes na implementação de uma abordagem humanizada na gestão.

Por outro lado, o fator Cultura Consciente apresentou média mais baixa (3,917) e um desvio padrão de 0,832, sugerindo uma menor prevalência dentro das organizações participantes do estudo, possivelmente devido à ausência de uma forte prática nesse sentido, especialmente em empresas familiares.

Na análise descritiva do construto de satisfação, considera-se tratar de um construto unidimensional, o que implica que todas as variáveis relacionadas a essa dimensão foram consideradas em conjunto para formar uma única medida de satisfação. A média obtida para essa medida foi de 7,986, indicando um nível geral de satisfação relativamente elevado dentro da amostra analisada. O Alfa de Cronbach de 0,827 indica uma consistência aceitável entre as respostas dos participantes às questões sobre satisfação, validando o construto. Além disso, o desvio padrão de 1,352 sugere que os valores individuais de satisfação tendem a variar em torno dessa média em uma extensão moderada. Isso significa que, embora a maioria dos participantes possa ter relatado níveis de satisfação próximos à média, ainda há uma dispersão de respostas em relação a esse valor central, indicando que alguns podem estar mais ou menos satisfeitos em comparação com outros.

O construto de Engajamento apresentou uma média de 4,693 e um desvio padrão de 0,899, indicando, na média, uma avaliação positiva. O Alfa de Cronbach foi de 0,906, refletindo consistência nas medidas. Dentro desse construto, destaca-se o fator Dedicação. Embora o desvio padrão de 0,980 sugira alguma variabilidade nas respostas, os resultados indicam um alto nível de engajamento, especialmente em relação à dedicação ao trabalho. Essa é uma descoberta promissora e indica um forte potencial para o sucesso organizacional, uma vez que o engajamento dos empregados está fortemente ligado ao desempenho e à satisfação no trabalho.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

4.3 Normalidade dos dados

Para garantir a adequação dos dados à normalidade, um passo crucial antes da aplicação de diversos testes estatísticos paramétricos foi a verificação da distribuição dos dados. Para isso, foram utilizados dois testes: o teste Shapiro-Wilk, preferencial para amostras do tamanho deste estudo ($n=196$) (Razali & Wah, 2011); o teste Kolmogorov-Smirnov, com a correção de significância de Lilliefors.

Os resultados desses testes demonstraram que as variáveis seguem uma distribuição normal, possibilitando, desse modo, a realização de análises paramétricas para o modelo de medidas e a mediação moderada.

4.3 Teste de hipóteses

O estudo investigou a interação entre satisfação, gestão humanizada e engajamento dos empregados em empresas familiares, utilizando uma abordagem de análise de mediação conforme proposto por Preacher e Hayes (2004). Para o teste das hipóteses, utilizou-se o modelo 4 (mediação) do PROCESS, sendo as amostras de bootstrap estabelecidas em 5000. O procedimento bootstrapping é utilizado para o exame das interações que são significativas e efeitos indiretos. Neste estudo, utilizou-se um intervalo de confiança (IC) de 95%, sendo que o efeito indireto (mediação) é considerado significativo se o intervalo de confiança não possuir zero (Preacher et al., 2007). Utilizando esse modelo, foi possível testar as hipóteses de 1 a 4, apresentadas na sequência.

(H1) Efeito da gestão humanizada no engajamento dos empregados

Os resultados confirmam a hipótese 1, mostrando influência positiva e significativa da gestão humanizada no engajamento dos empregados ($\beta=0,283$; $p<0,05$). Essa relação é considerada o efeito direto da variável independente (gestão humanizada) sobre a dependente (engajamento), sem a presença da mediadora (satisfação). Além um coeficiente de determinação (R^2) de $0,2677 = 26,77\%$ ou seja, a gestão humanizada explica 26,77% do engajamento dos funcionários.

Esse resultado sugere que práticas de gestão que priorizam a empatia, a comunicação aberta e o apoio aos empregados estão associadas positivamente com o engajamento dos



empregados. À medida que a percepção dos empregados sobre a gestão humanizada aumenta, a satisfação também aumenta. Isso reforça a importância de um ambiente de trabalho que valorize e dê suporte aos seus empregados para promover níveis mais altos de engajamento.

(H2) Efeito da gestão humanizada na satisfação dos empregados

Em relação à hipótese 2, que versa sobre o efeito da variável independente (gestão humanizada) sobre a mediadora (satisfação), observou-se um coeficiente positivo significativo ($\beta=1,200$; $p<0,05$), indicando que a gestão humanizada é um preditor da satisfação, um dos pressupostos para análise de mediação, confirmando a hipótese 2. Esse efeito destaca uma forte associação entre as variáveis, indicando que medidas de gestão humanizada estão positivamente relacionadas à satisfação dos empregados em empresas familiares.

Além disso, o coeficiente de determinação ($R^2=0,359$) mostra que aproximadamente 36% da variação na satisfação dos empregados pode ser explicada pelas práticas de gestão humanizada. Isso ressalta a forte relevância da gestão humanizada para promover um ambiente de trabalho que favoreça a satisfação dos empregados em empresas familiares.

(H3) Efeito da satisfação no engajamento dos empregados

O efeito da satisfação (mediadora) no engajamento (dependente) dos empregados é estatisticamente significativo, com um coeficiente de 0,338 ($p<0,05$) e um $R^2=0,404$ indicando que a satisfação explica 40% do engajamento do funcionário nas atividades da empresa familiar. Esses achados sugerem um papel crucial da satisfação na promoção do engajamento dos empregados indicando que melhorar a satisfação pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o engajamento visto que de todas as variáveis que podem explicar o engajamento, a satisfação explica quase a metade.

(H4) Efeito mediador da satisfação na relação entre gestão humanizada e engajamento

A análise de mediação revelou um efeito positivo e significativo da satisfação na relação entre a gestão humanizada e o engajamento, evidenciado por um intervalo de confiança que não passa por zero (IC de 95%, Limite Inferior = 0,034; Limite Superior = 0,119). Contudo,



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

a mediação é parcial, visto que o efeito direto da gestão humanizada sobre o engajamento permanece significativo, embora menor na presença da mediadora.

O modelo proposto apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,433, indicando que a gestão humanizada, juntamente com a satisfação, explica 43,3% do engajamento dos empregados. É importante notar que, antes da inclusão da mediadora, o coeficiente de determinação era de 36%, indicando que a inclusão da satisfação melhora significativamente o poder explicativo do modelo. Esses resultados destacam a importância da satisfação como um mecanismo mediador que potencializa o impacto da gestão humanizada no engajamento dos empregados.

Tabela 5

Efeito da mediação da variável Satisfação entre Gestão Humanizada e Engajamento

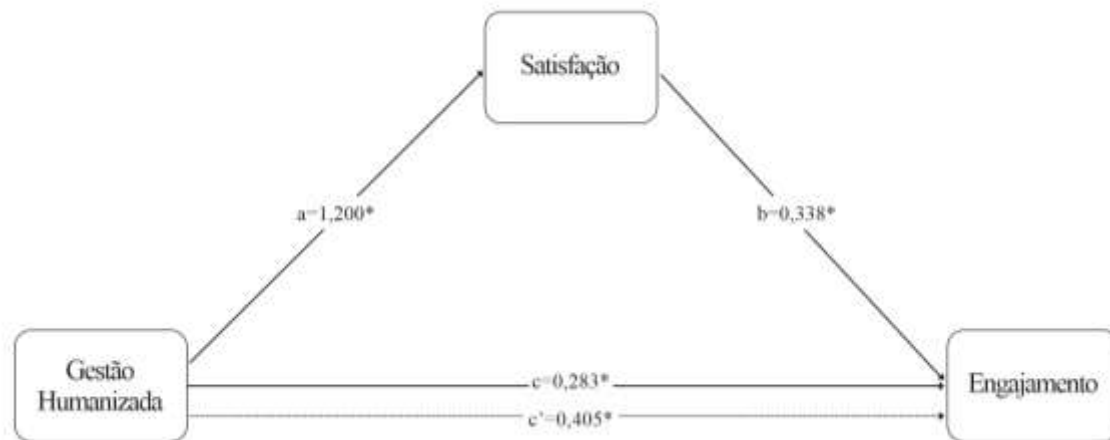
	<i>B</i>	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>P</i>
Variável dependente: Satisfação; R^2: 0,359				
Gestão Humanizada (X)	1,200	0,115	10,429	0,000
Variável dependente: Engajamento; R^2: 0,433				
Gestão Humanizada (X)	0,283	0,090	3,143	0,001
Satisfação (M)	0,338	0,045	7,508	0,000
Efeitos indireto	Efeito	Boot SE	Intervalo de Confiança	
	0,405	0,096	0,225	0,599

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Em suma, as quatro hipóteses (H1; H2; H3 e H4) foram confirmadas, e, na Figura 3, apresenta-se o modelo de processo condicional.

Figura 3

Resultado do modelo de mediação (Modelo de Processo Condicional)



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Após as análises estatísticas e a confirmação das hipóteses apresentadas no corpo desta dissertação, o capítulo a seguir traz a discussão dos resultados a partir da teoria consultada, reforçando teoricamente os achados da pesquisa.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa revelam uma percepção positiva por parte dos participantes em relação ao conceito de Gestão Humanizada em empresas familiares, sugerindo que as organizações estão cada vez mais atentas a esse modelo de gestão. Estudos recentes corroboram essa tendência, indicando um aumento na adoção da gestão humanizada nas organizações, especialmente à medida que as novas gerações familiares demonstram uma conscientização crescente sobre a importância dos recursos humanos e incorporam essa perspectiva em suas práticas de gestão. Dentro do contexto das empresas familiares, as novas gerações dão prioridade à gestão de pessoas e a um estilo de liderança mais centrado nas necessidades individuais dos empregados (Müceldili & Tatar, 2022).

No que tange às hipóteses levantadas no modelo teórico, os resultados permitem aceitar as quatro hipóteses propostas. No que concerne à H1, que apresentou uma relação positiva entre gestão humanizada e engajamento dos empregados, o presente estudo corrobora estudos anteriores que descrevem que a gestão humanizada desempenha um importante papel na promoção do engajamento dos empregados nas organizações, com foco em orientação, suporte, aconselhamento e bem-estar dos empregados (Bibi et al., 2012). Esse achado está em sintonia com a conclusão de Messaoudi e Benabed (2022), que apontam que investimentos no capital humano fortalecem os vínculos organizacionais. Do mesmo modo, está em sintonia com pesquisas que apontam que o crescimento pessoal dos empregados influencia diretamente os resultados de desempenho em empresas familiares (Núñez-Cacho & Utrilla, 2023). Adicionalmente, respalda a perspectiva de Van der Walt (2018) sobre o engajamento como um estado afetivo suscetível a influências do contexto e do ambiente de trabalho.

Já com relação a gestão humanizada e seu impacto positivo na satisfação dos empregados (H2), os resultados deste estudo revelam uma relação significativa, com 36% da variação na satisfação dos empregados sendo explicada pelas práticas de gestão humanizada. A satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada ao ambiente laboral, bem como aos objetivos e às estratégias organizacionais (Belias & Koustelios, 2014), e associa-se à percepção e avaliação cognitiva do empregado sobre todos os aspectos de seu trabalho e suas expectativas (Chen et al., 2021). Esses fatores explicam a robusta relação que a gestão humanizada mantém com o sentimento de satisfação no trabalho.

Alam et al. (2020) argumentam que um ambiente de trabalho saudável e seguro é fundamental para a satisfação dos empregados, e práticas de gestão que enfatizam o bem-estar



e a inclusão são essenciais para aumentar a motivação e o engajamento no trabalho. De forma similar, Mackey e Sisodia (2018) destacam que uma abordagem de gestão que prioriza o conforto psicológico dos empregados contribui significativamente para a satisfação e, por conseguinte, para o engajamento

A terceira hipótese deste estudo também foi confirmada, demonstrando um impacto positivo significativo da satisfação dos empregados no seu nível de engajamento. Esse achado está alinhado com diversos estudos anteriores (Alam et al., 2020; Vazquez & Hutz, 2021; Schaufeli & Taris, 2014), que também evidenciaram essa relação. Além disso, análises sobre a intenção de rotatividade apontam para uma associação positiva entre a satisfação e o engajamento dos funcionários, enquanto revelam uma relação negativa com a intenção de deixar o emprego, enfatizando a importância crítica da satisfação e do engajamento na retenção de talentos nas empresas familiares (Ott-Holland et al., 2019).

Bibi et al. (2012) mostram que a satisfação é um preditor significativo do engajamento, sugerindo que empregados mais satisfeitos são mais propensos a se envolverem ativamente nas atividades da organização. Schaufeli e Taris (2014) também identificam que um ambiente de trabalho que oferece recursos adequados e suporte psicológico melhora a satisfação e aumenta o engajamento dos empregados.

A análise de mediação, realizada conforme o método proposto por Preacher e Hayes (2004), confirma que a satisfação dos empregados atua como mediadora na relação entre gestão humanizada e engajamento (H4). Os resultados indicam que, ao incorporar a satisfação no modelo, o impacto da gestão humanizada sobre o engajamento é atenuado, porém permanece estatisticamente significativo, apontando para uma mediação parcial. Esses achados corroboram estudos anteriores que demonstraram um efeito direto significativo da satisfação dos funcionários sobre seu engajamento (Fithriyana et al., 2022), como também sua capacidade de mediar a relação entre a capacitação psicológica, gestão sustentável de recursos humanos (gestão humanizada) e satisfação no trabalho (Sypniewska et al., 2023).

A mediação da satisfação na relação entre a gestão humanizada e o engajamento dos empregados é destacada por Qiu e Freel (2020), os quais observam que práticas de gestão justas e inclusivas melhoram a satisfação, o que, por sua vez, aumenta o engajamento. Dawson (2012) reforça essa visão ao sugerir que práticas de gestão que atendem às necessidades e aspirações dos empregados têm um impacto positivo tanto na satisfação quanto no engajamento, validando a mediação da satisfação entre gestão humanizada e engajamento.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Esses achados ressaltam a importância de investir em práticas de gestão humanizada dentro das empresas familiares. Além de promover o bem-estar dos funcionários, elas também exercem um impacto significativo na satisfação e no engajamento, resultando em benefícios para a organização como um todo. A adoção dessas práticas pode fortalecer a posição competitiva das empresas familiares, ao mesmo tempo em que contribui para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos.

Ao focar práticas de gestão humanizadas que priorizem a satisfação dos funcionários, as organizações podem efetivamente aumentar os níveis de engajamento dos funcionários e, por conseguinte, aprimorar a satisfação no trabalho. De fato, a gestão humanizada, juntamente com a satisfação, explica cerca de 43,3% do engajamento dos empregados. Tal descoberta ressalta a importância das recompensas afetivas, evidenciando que uma parcela substancial do engajamento dos funcionários é influenciada por uma gestão voltada para o ser humano (gestão humanizada) e pela percepção dos empregados sobre essa gestão (satisfação).

Por fim, a Tabela 6 apresenta a síntese dos testes de hipóteses do estudo com um breve resumo dos resultados obtidos.

Tabela 6

Síntese das hipóteses testadas no estudo

Hipóteses	Descrição	Resultado
H1	A gestão humanizada influencia positivamente no engajamento dos empregados de empresas familiares.	CONFIRMADA
H2	A gestão humanizada impacta positivamente na satisfação dos empregados com a organização.	CONFIRMADA
H3	A satisfação impacta positivamente o engajamento dos empregados de empresas familiares.	CONFIRMADA



H4	<i>A satisfação dos empregados medeia a relação entre a gestão humanizada e o engajamento dos empregados de empresas familiares.</i>	CONFIRMADA	A análise de mediação revelou que a satisfação dos funcionários tem um efeito positivo significativo na relação entre gestão humanizada e engajamento, embora essa mediação seja parcial, com a gestão humanizada ainda mantendo um efeito significativo no engajamento. O modelo proposto explica 43,3% do engajamento dos empregados, com a gestão humanizada e a satisfação.
----	--	------------	---

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Os resultados deste estudo confirmam a relevância da gestão humanizada como fator determinante na satisfação e no engajamento dos empregados em empresas familiares. A Tabela 6 sintetiza as hipóteses testadas, as quais foram todas corroboradas pelos dados empíricos, reforçando a ideia de que práticas de gestão que priorizam o bem-estar, a empatia e o apoio aos empregados tanto melhoram o ambiente de trabalho, como também promovem um engajamento mais significativo dos funcionários. Esse achado é consistente com a literatura existente, que aponta para uma relação robusta entre a satisfação dos empregados e seu nível de engajamento e destaca a importância de uma abordagem de gestão centrada nas pessoas para o sucesso organizacional.

A seguir, as considerações finais discutem as implicações práticas e teóricas desses resultados, bem como as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão propôs-se a investigar o papel da gestão humanizada na relação entre a satisfação dos trabalhadores em empresas familiares e seu engajamento. A partir de uma revisão detalhada da literatura, desenvolveu-se um modelo teórico de pesquisa que permitiu uma análise estatística das interações entre esses construtos e a posterior testagem das hipóteses formuladas. Os resultados obtidos corroboraram as expectativas iniciais, evidenciando a relevância e o impacto positivo das práticas de gestão humanizada nesse contexto específico.

As descobertas revelaram que as práticas de gestão humanizada exercem uma influência significativa na satisfação dos funcionários em empresas familiares, explicando 36% da variação observada. Além disso, constatou-se que uma gestão humanizada, quando mediada pela satisfação dos empregados, possui um efeito ainda mais pronunciado, contribuindo para explicar 43% do engajamento da equipe. Dentre os diversos elementos que compõem o construto da gestão humanizada, a liderança e o propósito maior emergiram como fatores especialmente significativos, alinhados com estudos anteriores mencionados no referencial teórico, que ressaltam o papel crucial da liderança na promoção da satisfação e do engajamento dos trabalhadores em todos os tipos de organizações.

A importância das práticas de gestão humanizada transcende os benefícios imediatos para o ambiente de trabalho. Os resultados obtidos destacam como a adoção dessas práticas pode contribuir para a saúde psicológica, segurança e bem-estar dos funcionários, além de promover um alinhamento de valores e uma cultura organizacional afetiva. Líderes inspiradores desempenham um papel fundamental nesse processo, motivando e engajando os empregados, o que gera um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Os resultados desta pesquisa ressaltam a importância de investir em práticas de gestão humanizada dentro das empresas familiares. Tais abordagens promovem o bem-estar dos funcionários e exercem um impacto significativo na satisfação, no engajamento e, consequentemente, na produtividade, retenção de talentos, colaboração, criatividade e no sentido de pertencimento, conhecido popularmente como "vestir a camisa". À medida que as organizações reconhecem e valorizam o potencial humano, elas fortalecem sua própria posição competitiva, do mesmo modo que contribuem para o cultivo de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos.

A relevância dos resultados desta pesquisa pode contribuir para gestores de empresas familiares, enfatizando a gestão humanizada como uma estratégia eficaz para enfrentar desafios



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

específicos desse tipo de organização, como a sucessão, a governança e a manutenção de um legado familiar. Os resultados apontam também para a importância de formar líderes que sejam capazes de implementar práticas humanizadas de maneira consistente e eficaz; afinal, são fortemente mencionados como preditores essenciais para disseminar uma cultura consciente de humanização dentro das organizações,

Empresas familiares que implementam práticas de gestão humanizada podem melhorar significativamente a satisfação e o engajamento dos empregados. Algumas ações, como programas de desenvolvimento de liderança, políticas de comunicação aberta e estratégias de reconhecimento e valorização dos empregados, são eficazes para criar um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Essas práticas contribuem para o bem-estar e a motivação dos funcionários, assim como promovem um maior alinhamento entre os objetivos individuais dos empregados e as metas organizacionais. Ao investir em uma gestão que valoriza e apoia os empregados, as empresas familiares podem aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade de pessoal e fortalecer a cultura organizacional, resultando em um desempenho global mais sólido e sustentável.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa aplica e valida a escala de gestão humanizada desenvolvida recentemente por Sausen (2022), ao mesmo tempo que, pioneiramente, introduz o conceito de gestão humanizada, um tópico contemporâneo e de discussão recente, no contexto das organizações familiares, também auxiliando em ampliar a literatura para estudos focados em empresas desse perfil. Além disso, a temática de gestão humanizada está em ascensão nas principais revistas e jornais científicos, reforçando a tendência positiva para a temática.

Embora os achados deste estudo ofereçam informações importantes sobre a satisfação e o engajamento de trabalhadores de empresas familiares e sobre como eles podem ser influenciados positivamente pela gestão humanizada, é necessário reconhecer algumas limitações que podem impactar a interpretação e generalização dos resultados. Uma das limitações foi o contexto utilizado na pesquisa, ou seja, trabalhadores especificamente de empresas familiares. A utilização de um único contexto propicia maior solidez aos resultados, entretanto, sugere-se que outros estudos empreguem contextos distintos a fim de verificar se o fenômeno se repete em situações diferentes.

Outro fator limitante da pesquisa foi o número de respondentes e o perfil deles. Por tratar-se de uma pesquisa direcionada exclusivamente a empregados de empresas familiares, o acesso dificultado aos participantes restringiu a amostra a 196 respondentes válidos. Em



relação ao perfil dos participantes, identificou-se uma limitação significativa no acesso a setores mais operacionais, por exemplo, os de produção e o setor fabril.

Estudos futuros podem considerar amostras maiores e mais diversificadas, incluindo diferentes setores e contextos culturais, para validar e expandir seus achados. Também, podem explorar outras variáveis mediadoras ou moderadoras na relação entre gestão humanizada, satisfação e engajamento. Por exemplo, o papel do clima organizacional, da cultura corporativa ou das características individuais dos empregados. Além disso, estudos longitudinais podem examinar as mudanças na satisfação e no engajamento ao longo do tempo, em resposta a intervenções de gestão humanizada.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Referências

- Abimayu, I. G. N. B. D. S., Netra, I. G. S. K., & Suwandana, I. G. M. (2023). The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance in Drinking Water Distributor Company. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 33–36. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1921>
- Aferi, A., Amali, H., & Lukito, H. (2023). Effect of transformational leadership style on organizational commitment, employee engagement, and employee performance pt. pln (persero) up3 bukittinggi. *Journal of business studies and management review*, 6(2):135-142. doi: 10.22437/jbsmr.v6i2.23792
- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 14(4), 39-60.
- Ali, Z. A. (2015). *Empresas familiares: motivação de colaboradores não pertencentes à família na hotelaria portuguesa*.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196.
- Baron, J. N. (2001). *Human resource management: A historical perspective*. Oxford University Press.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *Organizational culture and job satisfaction: A review. International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Bernhorft, R. (1989) *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Bibi, A. et al. (2012) *The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in the Universities of Pakistan. Business Management Dynamics*, 1(12), 01-14.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Bornholdt, W. (2000). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader–member exchange, employee voice,



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

- creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Calitz, K. (2022). BURNOUT IN THE WORKPLACE. *Obiter*, 43(2). <https://doi.org/10.17159/obiter.v43i2.14277>
- Choi, S. Y., & Peng, Y. (2015). Humanized management? Capital and migrant labour in a time of labour shortage in South China. *Human relations*, 68(2), 287–304. DOI: 10.1177/0018726714541162
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Steier, L.P. (2005). Sources and consequences of distinctive familial ownership: An empirical investigation of CEOs in family firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 731-746.
- Coetzee, M., & de Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27-58.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodology for identifying family- versus nonfamily- managed business. *Journal of Small Business Management*, 79-90.
- Dawson, A. (2012) Human Capital in Family Businesses: Focusing on the Individual Level. *Journal of Family Business Strategy*, 1-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.12.001>
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic organization*, 3, 441-455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Fithriyana, I., Maria, S., & Hidayati, T. (2022). The Relationship between Employee Satisfaction and Employee Performance mediated by Employee Engagement. *Frontiers in Business and Economics*, 1(3), 147–153. <https://doi.org/10.56225/finbe.v1i3.120>
- Gersick, K. E., et al. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40, 7-12.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE, & Tatham, RL (2009). *Análise multivariada de dados*. Editora Bookman.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018>
- Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: An international



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

- validation study. The journal of experimental education, 80(4), 317-337. <http://dx.doi.org/10.1080/00220973.2012.678409>
- Knight, M. P. (2021). *The Humanized Leader: The Transformative Power of Emotionally Intelligent Leadership to Impact Culture, Team, and Business Results*. Ignite Press.
- Kosec, Z., et al. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. Int. J. Environ. Res. Public Health, 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Revista de administração contemporânea, 5, 157-174.
- Li, H. (2019). Research on Humanized Management of Diversified and Compound Talents in Enterprise Human Resource Management. 4th International Social Sciences and Education Conference (ISSEC), 684-686. <https://doi.org/10.25236/issec.2019.138>
- Lodi, J. B. (1998). A empresa familiar. São Paulo: Pioneira.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-12.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67(12), 2628-2635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.022>
- Mackey, J.; Sisodia, R. (2018). *Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396. Disponível em: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> Data de acesso: 16 de março de /2023.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 194.
- Meshoulam, I. (1984). *A Development model for Human Resource Management*. 606 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) – University Microfilms International, Boston University. ISSN: 2588-1558
- Messaoudi, B., & Benabed, F. (2011). Change management in the era of the humanization of enterprises. *Algerian Journal of Human and Social Sciences*, 06(2), 355-372.
- Mohsin, F. H., Isa, N. M., Awee, A., Zahari, N. H. M., & Azmi, N. N. N. (2023). Meaningful Work, Affective Commitment, Gratitude and Happiness at Work. *Asian Journal of Behavioural Sciences*. <https://doi.org/10.55057/ajbs.2023.5.1.2>



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

- Müceldili, B. & Tatar, B. (2022). Reflections of Human Resource Practices in Family Business: A Qualitative Research. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1928-1943). *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch097>
- Núñez-Cacho Utrilla, P.V., Grande-Torrales, F.A., Moreno Albarracín, A.L. and Ortega-Rodríguez, C. (2023), "Advance employee development to increase performance of the family business", *Employee Relations*, Vol. 45 No. 7, pp. 27-45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>
- Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J., & Ryan, A. M. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 163.
- Pérez-Fuentes MdC, Herrera-Peco I, Molero Jurado MdM, Oropesa Ruiz NF, Ayuso-Murillo D and Gázquez Linares JJ (2020) A Cross-Sectional Study of Empathy and Emotion Management: Key to a Work Environment for Humanized Care in Nursing. *Front Psychol.* 1:706. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00706>
- Piccitto, G., Schadee, H. M., & Ballarino, G. (2023). Job Satisfaction and Gender in Italy: A Structural Equation Modeling Approach. *Social Indicators Research*, 169(3), 775-793. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03187-6>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 17, 1-17
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731. <http://dx.doi.org/10.3758/BF03206553>
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, V. 33, Ed. 1, p. 90-113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>
- Sausen, J. d. F. C. L. (2022). *Gestão humanizada e desempenho sustentável: estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG* [Tese (doutorado), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí)].
- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., & Bussler, N. R. C. (2021). Humanized Management in Pandemic Times: Impacts and Contributions to Cooperativism. *Revista Alcance* (Online), 28(3), pp. 374-391. [10.14210/alcance.v28n3\(Set/Dez\).p374-391](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3(Set/Dez).p374-391)

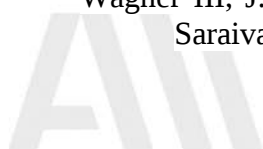


Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. Em G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (43-68). Dordrecht/Holanda: Springer.
- Scroggins, W. A., & Benson, P. G. (2010). International human resource management: diversity, issues and challenges. *Personnel Review*, 39(4), 409-413.
- Serviço de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (07 de Agosto de 2020). *Sebrae.ms Empreendedorismo*. <https://sebrae.ms/empreendedorismo/pais-filhos-e-negocios-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores/#>
- SEBRAE-NA (2013) Dieese. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, p. 17. www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf
- Sheng, J. (2022). Human Resources Management in North America and China. *Advances in Social Science. Education and Humanities Research*, 664, 988-993.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco J. (2018) Adaptação Transcultural Brasil-Portugal do UWES-9: Consistência Interna, Dimensionalidade e Invariância de Medida. *Frente. Psicol.* 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257-276.
- Sypniewska, B., Baran, M. & Kłos, M. Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *Int Entrep Manag J* 19, 1069–1100 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA j. ind. Psychol*, 44(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Vazquez, A. C. S., & Hutz, C. S. (2021). *Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática*. São Paulo: Hogrefe.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 20-30.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.84>
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva Educação.

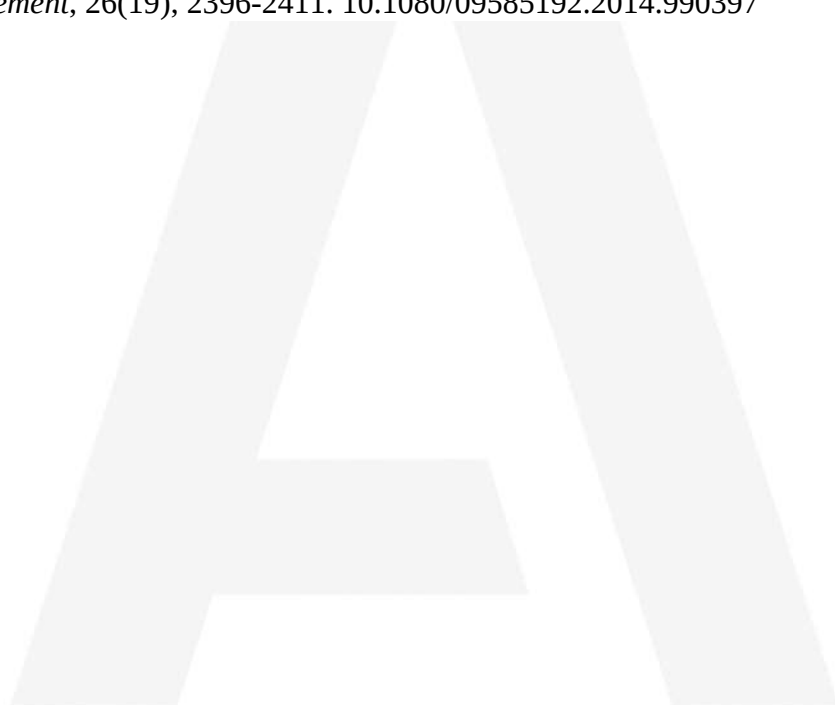


Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrá
Campus Caldeira

- Worland, D., & Manning, K. (2005). *Strategic human resource management and performance*. [https://vuir.vu.edu.au/121/1/\(121\)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf](https://vuir.vu.edu.au/121/1/(121)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf)
- Yu, G., Dong, Y., Wang, Q. and An, R. (2016), "Reducing teacher stress: improving humanized management of Chinese teachers", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 82-99. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0014>
- Zhang, J. *et al.* (2022). The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103354>
- Zhu, Y. *et al.* (2015) Employee participation and the influence on job satisfaction of the ‘new generation’ of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2396-2411. 10.1080/09585192.2014.990397



Passo Fundo

Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre

Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

APENDICE A – Instrumento de Coleta

Gestão Humanizada em Empresas Familiares

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente de uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Atitus Educação.

O objetivo geral da pesquisa é analisar como as práticas de gestão humanizada contribuem com a satisfação e o engajamento dos funcionários de empresas familiares. Para participar, é necessário que você possua vínculo empregatício com empresa familiar especificamente, não sendo possível contribuir com a pesquisa funcionários de empresas que não se configure como familiar.

Todos os critérios éticos de pesquisa, como anonimato e utilização das informações apenas para fins científicos, serão observados.

Por favor, leia atentamente e selecione apenas uma das opções por questão. Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos apenas que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Responsáveis pela pesquisa:

Mestranda: Jeniffer Tibola - jeniffer.tibola@hotmail.com

Orientadora: Prof^a. Dr^a Juliane Ruffatto

Bloco 1: Questões relacionadas à variável Gestão Humanizada

Assinale a alternativa que indica sua opinião honesta com relação ao seu trabalho sendo 1 “Discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”

		Discordo totalmente	Concordo totalmente				
Propósito Maior	01	Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha organização são orientadas por um propósito de servir a mim e aos outros com empatia, cordialidade e cuidado.	1	2	3	4	5
	02	Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha organização são orientadas por um propósito focado na verdade e na descoberta e aprofundamento do conhecimento humano.	1	2	3	4	5



Passo Fundo

Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre

Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

	03	Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha organização são orientadas por um propósito de busca de excelência e perfeição.	1	2	3	4	5
	04	Percebo que as estratégias e práticas implementadas na minha organização são orientadas por um propósito de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo.	1	2	3	4	5
Integração Stakeholders	05	Percebo que as estratégias e práticas da organização consideram a igual relevância de todos (líderes, empregados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente) nas dinâmicas de gestão.	1	2	3	4	5
	06	Percebo que as estratégias e práticas da organização procuram atender as demandas de todos (líderes, empregados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente).	1	2	3	4	5
	07	Percebo que as estratégias e práticas da organização promovem a integração de líderes, empregados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.	1	2	3	4	5
	08	Percebo que as estratégias e práticas da organização estimulam a colaboração conjunta e positiva de líderes, empregados, fornecedores, parceiros, comunidade e meio ambiente.	1	2	3	4	5
Liderança Consciente	09	Os líderes costumam agir com habilidade racional durante os atendimentos e na prestação de serviços.	1	2	3	4	5
	10	Os líderes costumam ter conhecimento e entendimento das minhas demandas e intenções, durante os atendimentos e na prestação de serviços.	1	2	3	4	5
	11	Os líderes costumam agir de maneira correta, cordial e respeitosa durante os atendimentos e na prestação de serviços.	1	2	3	4	5
	12	Percebo que a liderança reconhece a relevância de todos (pessoas e grupos), procurando atender todas as demandas, em benefício de um bem maior e coletivo.	1	2	3	4	5
	13	Se você está atento as respostas deste formulário, por favor selecione a opção 2	1	2	3	4	5
Cultura Consciente	14	Percebo que os líderes, empregados e clientes costumam agir de maneira correta, transparente e confiável uns com os outros.	1	2	3	4	5
	15	Percebo que os líderes, empregados e clientes costumam agir com atenção, gentileza, respeito e empatia uns com os outros.	1	2	3	4	5



16	Percebo que os líderes e empregados sentem-se e agem como igualmente responsáveis e com comprometimento com as estratégias, práticas e resultados da organização.	1	2	3	4	5
17	Percebo que os líderes, empregados e clientes compreendem o propósito da organização e buscam constantemente novos conhecimentos e aprendizados	1	2	3	4	5
18	Estratégias, práticas e recursos inovadores costumam ser utilizados durante os atendimentos, na prestação de serviços e nas negociações.	1	2	3	4	5

Adaptado da escala de Gestão Humanizada de Sausen (2022).

Bloco 2: Questões relacionadas à variável Satisfação												
Assinale a alternativa que mais se aproxima do seu sentimento em relação aos aspectos do trabalho em questão, sendo 0 para “Nada satisfeito” e 10 para “Extremamente satisfeito”												
		Nada satisfeito						Extremamente satisfeito				
19	Quão satisfeito você está com seu trabalho atual?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Como você acha que seu trabalho é interessante?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Quão satisfeito você está com os ganhos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Quão satisfeito você está com a estabilidade do seu trabalho?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Quão satisfeito você está com o número de horas de trabalho?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Quão satisfeito você está com o horário de trabalho (diário, noturno, turno)?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Quão satisfeito você está com as condições e o ambiente de trabalho?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Quão satisfeito você está com a distância de casa e o tempo de deslocamento?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Itens para medir satisfação



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Bloco 3: Questões relacionadas à variável Engajamento									
Assinale a alternativa que mais se aproxima a frequência que você tem estes sentimentos com relação ao seu trabalho. Sendo 0 para “nunca” (nenhuma vez) e 6 para “sempre” (todos os dias)									
				Nunca			Sempre		
Vigor	27	Me sinto bem disposto / cheio de energia no meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
	28	Me sinto ativo, com força e vigor no meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
	29	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0	1	2	3	4	5	6
Dedicação	30	Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
	31	O meu trabalho me inspira	0	1	2	3	4	5	6
	32	Tenho orgulho do trabalho que realizo	0	1	2	3	4	5	6
Absorção	33	Me sinto feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho	0	1	2	3	4	5	6
	34	Fico absorvido com o meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
	35	Me sinto tão empolgado, que me deixo levar quando estou trabalhando	0	1	2	3	4	5	6

Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Sinval et al., (2018).

Bloco 4: Questões relacionadas aos dados sociodemográficos	
36	Qual é o porte da empresa onde você trabalha? ☐ Até 9 pessoas ☐ De 10 a 19 pessoas ☐ De 20 a 49 pessoas ☐ De 50 a 99 pessoas ☐ De 100 a 499 pessoas ☐ 500 pessoas ou mais
37	Qual o setor que a empresa onde você trabalha atua? ☐ Agropecuário ☐ Indústria ☐ Construção Civil ☐ Comércio ☐ Serviços
38	Como é a sua jornada de trabalho? ☐ Até 3 dias semanais ☐ Até 4 dias semanais ☐ Até 5 dias semanais ☐ Mais de 5 dias semanais



Passo Fundo
 Campus Santa Teresinha
 Campus Hospital de Clínicas
 Campus Agronegócio



Porto Alegre
 Campus Mon't Serrat
 Campus Caldeira

39	Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? ☐ Há menos de 1 ano ☐ De 1 a 2 anos ☐ De 2 a 3 anos ☐ De 3 a 5 anos ☐ De 5 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos
40	Qual é a sua idade ☐ Entre 18 e 25 anos ☐ Entre 26 e 35 anos ☐ Entre 36 e 45 anos ☐ Entre 46 e 55 anos ☐ Entre 56 e 65 anos ☐ Mais de 65 anos
41	Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino
42	Escolaridade: ☐ Ensino Fundamental Incompleto ☐ Ensino Fundamental Completo ☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Ensino Médio Completo ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação (especialização) ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-doutorado



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira