



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

CIDIANE ROBERTA MARTINHO

**OS SENTIDOS ATRIBUÍDOS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL POR GERENTES
QUE ATUAM EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO**

Palhoça

2010

CIDIANE ROBERTA MARTINHO

**OS SENTIDOS ATRIBUÍDOS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL POR GERENTES
QUE ATUAM EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Psicologia, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Psicólogo.

Área de concentração: Psicologia e Trabalho.

Linha de pesquisa: Avaliação, medida e intervenção em processos psicológicos nas organizações.

Orientador TCC I: Prof. Pedro Antônio dos Santos, Msc.

Orientador TCC II: Prof.^a Michelle Regina da Natividade, Msc.

Palhoça

2010

Dedico este trabalho ao meu filho Vitor a qual confiei todos os meus sonhos de um futuro melhor. E sei... um dia ele entenderá o motivo da minha ausência nos momentos únicos da vida dele.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que confio muito, por ter iluminado o meu caminho e me dado forças para continuar lutando.

Agradeço aos meus pais, Nivaldo e Nelite, que me amaram e me encorajaram durante toda a minha vida, apostando sempre na minha capacidade, sempre me incentivando a estudar para eu ser “alguém na vida”. Vocês foram e são tudo na minha vida. Amo muito vocês.

Agradeço aos meus irmãos, Sabrina, Wallacy e Yasmim, por vocês existirem. Por eu ser a mais velha, sempre quis dar um bom exemplo, para que vocês pudessem ter orgulho de mim.

Agradeço aos meus avôs que sempre rezaram por mim e acolheram com muito amor. Vocês são muito especiais.

Agradeço ao meu esposo Wallace pela companhia durante todos esses anos, pela tolerância com que encarou as minhas ausências e pelo meu mau humor. Amo muito você.

Agradeço ao meu amado e querido filho Vitor que teve que suportar, já desde pequeninho, sem entender o porquê, a minha ausência e falta de atenção.

Agradeço a Dona Rosângela, pela paciência e pelos cuidados com o meu filho.

Agradeço aos meus amigos de orientação Aline, Denise, Renata e Vitor pelo carinho, companheirismo e pelos momentos agradáveis que tivemos. Obrigado pelas palavras de apoio, pelo ombro nas horas de desespero e pelas ótimas risadas que demos.

Agradeço as minhas amigas Daniela, Daiane, Karina, Carlota e ao meu amigo Parizotto que entenderam o meu “sumiço” nesses últimos semestres, e que mesmo longe sempre estiveram torcendo por mim.

Agradeço a minha orientadora Michelle Regina da Natividade que sempre me deu forças e me motivou dizendo: você é boa, você vai conseguir. Obrigada, querida professora.

Agradeço a minha banca examinadora, Juliane e Marilda, que aceitaram o convite, se disponibilizando em contribuir com a minha formação.

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra possibilitaram a conclusão deste curso, a todos a minha sincera gratidão.

MUITO OBRIGADO.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar os sentidos que os gerentes que atuam em uma empresa familiar atribuem à mudança organizacional. Para alcançar esse objetivo buscou-se identificar os aspectos vinculados a mudança organizacional; identificar os aspectos da cultura organizacional e verificar a importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e seu delineamento foi um estudo de caso. Para a obtenção dos dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada com cinco gerentes de uma empresa familiar localizada na Grande Florianópolis – SC. A coleta de dados ocorreu em dias diferentes, sendo que quatro foram realizadas na empresa e uma fora da empresa, tendo duração aproximada de 40 minutos. As informações obtidas pelas entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo e organizadas em categorias *a posteriori*. Conforme os dados coletados identificou-se que todos os entrevistados são do sexo masculino, e que a média de trabalho na empresa é de 14 anos. De acordo com a análise percebeu-se que algumas mudanças ocorridas na empresa familiar foram planejadas, como a mudança de produtos comercializados, a estrutura física e a localização da empresa, e outras ocorreram sem planejamentos, como a divisão de setores e a mudança de procedimentos internos. Diante das mudanças ocorridas verificou-se que fatores internos, como a qualificação e a participação de todos, e fatores externos, como a exigências do mercado e a concorrência, foram os que contribuíram para que as mudanças organizacionais acontecessem dentro da empresa. Notou-se que por se tratar de uma empresa familiar alguns aspectos da cultura organizacional foram considerados facilitadores e outros dificultadores para a efetivação das mudanças. Viu-se também a importância atribuída às mudanças realizadas para a sobrevivência da empresa, sendo este um processo motivador e satisfatório, porém que acarreta algumas dificuldades e desgastes. Verificou-se que nesta empresa familiar analisada, a mudança organizacional é compreendida como qualquer alteração, planejada ou não, porém, para que essas mudanças sejam realizadas, a participação de todos no processo é tido como papel importante, para um melhor resultado.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Empresa Familiar. Gerentes. Mudança Organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Roteiro da entrevista semi-estruturada	29
Quadro 2 - Síntese da sistematização das análises	32
Quadro 3 - Caracterização dos participantes	34
Quadro 4 - Falas dos participantes sobre as mudanças ocorridas na empresa familiar	36
Quadro 5 - Falas dos participantes sobre os fatores internos e externos que contribuíram para a efetivação da mudança organizacional na empresa familiar	41
Quadro 6 - Falas dos participantes sobre os aspectos culturais facilitadores e dificultadores da mudança organizacional na empresa familiar	48
Quadro 7 - Falas dos participantes sobre as demarcações das diferenças da empresa familiar e outras empresas não familiares	56
Quadro 8 - Falas dos participantes sobre a importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa familiar	58

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	08
1.1 PROBLEMÁTICA	08
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Resistências à Mudança Organizacional	19
2.1.2 Agentes da Mudança	20
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 Tipos de Cultura	23
2.3 EMPRESA FAMILIAR	24
2.3.1 Definição da Empresa Familiar	24
2.3.2 Características da Empresa Familiar	26
3. MÉTODO	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.3 PROCEDIMENTOS	30
3.3.1 Da seleção e contato dos participantes	30
3.3.2 Da coleta e registro dos dados	31
3.3.3 Da organização e análise dos dados	31
3.4 PARTICIPANTES	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR	35
4.1.1 Mudanças ocorridas na empresa familiar	36
4.1.2 Fatores que contribuíram para a efetivação da mudança organizacional na empresa familiar	40
4.2 ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR .	48

4.3 IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO À SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	72
APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista	73
APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	74
APÊNDICE C: Declaração de Ciência e Concordância da Instituição Envolvida ...	75

1 APRESENTAÇÃO

No início da oitava fase, os alunos do curso de Psicologia da Universidade do Estado do Sul de Santa Catarina – Unisul – devem optar por um núcleo que direcionará a ênfase curricular, a qual se fará até o final do curso. Os núcleos são: Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano - NOPTH e Núcleo Orientado em Psicologia e Saúde – NOPS.

A presente pesquisa está vinculada ao Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano, sendo este núcleo articulado em dois projetos distintos: gestão de pessoas e saúde do trabalhador. Esta pesquisa faz parte do projeto de gestão de pessoas, e visa compreender quais os sentidos de mudança organizacional atribuídos por gerentes que atuam em uma empresa familiar, localizada na cidade de São José.

No primeiro capítulo será apresentado a problemática, que contextualizará os argumentos que envolveram esta pesquisa, assim como os objetivos e a justificativa. Posteriormente, será apresentada a fundamentação teórica, que abordará as questões sobre mudança organizacional, cultura organizacional e empresas familiares. No capítulo seguinte, será descrito o método que foi utilizado nesta pesquisa, assim como os participantes, o instrumento de coleta de dados, e a forma de sistematização e análise dos dados. Por fim, no capítulo de análise será apresentado e discutido os resultados encontrados.

1.1 PROBLEMÁTICA

A mudança organizacional não é um assunto novo na literatura, no entanto a novidade é o ritmo e a força com que as condições cambiantes do ambiente vêm se impondo as organizações. Diante dessa afirmação, cabe ressaltar: como são essas mudanças na empresa familiar? Ela difere de outras empresas que não são familiares? Para melhor avaliar essa discussão, acredita-se necessário falar o que seria uma empresa familiar.

As empresas familiares, na sua grande maioria, possuem em comum a origem e história vinculadas a uma família, em que os membros se encontram à frente dessa organização ou participam ativamente das decisões. Verstraete (2000, apud TOMPSITTI; FREIRE; LALUCCI; SHIOTA 2006) relata sobre a dificuldade em conceituar e definir uma

empresa familiar, pois não existe um conceito único para definir empresa familiar. Para Donnelley (1964, apud LODI, 1998 p.5), “uma empresa só é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca”. Já para Bernhoeft (1989, apud EVANGELISTA, 2005 p. 5) conceitua empresa familiar “como a que tem origem e história vinculada a uma família, ou ainda, que mantém membros da família na administração de negócios”. Isto é, não há um conceito “fechado” que define o que seria uma empresa familiar.

Porém, nas literaturas as empresas familiares possuem algumas características, que de acordo com Bernhoeft (1987 apud BORBA; MARTENDAL; MURCIA 2005), as diferenciam das outras formas de empresas, como a forte valorização da confiança mútua, os laços afetivos que influenciam no comportamento e tomadas de decisão. Segundo Lodi (1998) os principais pontos fortes das empresas familiares são: a lealdade aos empregados, a continuidade sucessória, as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos gerentes atuais.

Acredita-se importante destacar que grande parte da economia mundial é fomentada pelas empresas familiares. No Brasil, por exemplo, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005), existem cerca de 6 a 8 milhões de empresas de pequeno, médio e grande, sendo que aproximadamente 90% dessas empresas são familiares. De acordo com levantamentos do governo essas empresas familiares, exercem uma participação significativa no Produto Interno Bruto (PIB). Lethbridge (1998 apud LEONE, 2005 p. 6) confirma essa informação quando discorre que “[...] o peso econômico das companhias controladas por famílias permanece com força mundialmente: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil.” Segundo o mesmo autor, as empresas familiares empregam um número significativo de pessoas, de vários países, beneficiando a geração de renda às famílias e movimentando boa parte do capital econômico. Observa-se diante dessa afirmação a importância das empresas familiares tanto em relação a economia mundial quanto ao seu papel sustentável diante dos funcionários.

Diante da importância das empresas familiares no Brasil, o SEBRAE (2008) demonstra preocupação com a sobrevivência delas, devido à alta taxa de mortalidade em relação às outras empresas. Para Lethbridge (1998 apud LEONE, 2005), no momento em que estas empresas deixarem de existir devido à falência ou outros problemas organizacionais, várias pessoas poderão perder seus empregos, podendo assim causar muitos danos para sua vida pessoal e social. E ainda, se essas empresas familiares forem se extinguindo, a economia

de seus respectivos países possivelmente poderá ser afetada. Cabe discorrer que a falência ou outros aspectos que façam por extinguir as empresas familiares (como também as que não são familiares), acarretam, por exemplo, em desempregos, gerando outros problemas na sociedade.

Por isso, as empresas familiares, assim como qualquer outra organização de trabalho, precisam se adequar às mudanças nas diferentes esferas para que possam sobreviver, pois, as organizações de trabalho conforme Machado (2001) influenciam e são influenciadas pela dinâmica nas esferas social, política e econômica, na qual estão inseridas.

Segundo Wood Jr. (2002), assim como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogeneizadores, fazendo com que haja mudanças velozes e impactantes, e que devido a esse fator, as organizações precisam se adaptar para fazer frente a essas mudanças. Para Carvalho (2002, p. 2), atualmente se esta “numa era de transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes, envolvendo praticamente todos os campos do conhecimento humano”. De acordo com Wood Jr. (2002), o mercado está mais exigente, ou seja, há mais exigência dos consumidores, mais competitividade, mais redução dos ciclos de vida dos produtos e uma nova forma de tratamento da força de trabalho, obrigando assim, as empresas a mudarem. Ou seja, o mundo esta em constantes mudanças, e as empresas precisam acompanhar esse ritmo acelerado e incerto, para que possam sobreviver.

Deal e Kennedy (1988 apud WOOD Jr., 2002) acreditam que mudar tornou-se a tal ponto um modo de vida para as organizações, que elas não mudam mais para se ajustarem ao ambiente, mas porque se espera que elas mudem, segundo o autor. Para Chiavenato (1996) a mudança significa qualquer transformação que implica novas soluções para os problemas. Porém, não são apenas mudanças estruturais, como modificar o espaço físico, mas culturais e comportamentais, como ter ações diferentes das que se apresentavam, frente as mudanças. Chiavenato (1996) afirma que as organizações são conservadoras em aspectos internos, que a tendência é evitar o máximo possível a mudança, devido aos paradigmas organizacionais e culturais que fazem parte de sua essência, de sua tradição e de sua razão de ser (personalidade e individualidade). Porém, devem ser considerados os laços pessoais com os elementos culturais que agem em favor da inércia, como a identificação dos funcionários com a empresa, protegendo a organização dos modismos e flutuações de curto termo. Carvalho (2002, p. 2) completa a afirmação: “[...] ainda há um segmento muito grande de indivíduos, grupos e instituições que resistem o quanto podem a essa inovação permanente, ficando presos a padrões de desempenho ultrapassados, na contramão da modernidade administrativa.”

Acredita-se que a resistência a mudança de uma forma ou de outra sempre ocorrerá, porém a forma de proceder com ela é que deve ser avaliada e trabalhada.

No entanto, quando se fala em mudança é importante salientar que mudar, para muitas empresas e gerentes, é uma tarefa difícil, pois a mudança gera insegurança e incerteza. Belasco (1992) aponta que é muito complexo mudar hábitos já adquiridos há muitos anos, e que quanto maior e mais antiga for a empresa, mais tempo levará para que ocorra. Isto é, mudar uma cultura que já esta arraigada há muito tempo dentro de uma empresa, não é tarefa fácil, pois, a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer (ROBBINS, 2002). Por isso, Belasco (1992) reforça a importância de estimular o empreendimento de uma nova visão de mudança para os colaboradores da empresa. Isto é, desenvolver um trabalho com os gerentes, afim de que estes sejam um fio condutor com os outros funcionários, facilita a diminuição das resistências.

Diante desse contexto, o que seria a mudança organizacional? Primeiramente acredita-se importante dizer que há uma variedade de conceitos e termos acerca do tema mudança organizacional. Segundo Martins (2005) alguns autores falam da mudança frente à adaptação ao ambiente, outros autores apresentam a mudança relacionando com as novas tecnologias, e por fim, autores que destacam aspectos referentes ao ambiente interno da empresa, como a estrutura, os processos e as pessoas. Wood Jr. (2002) apresenta alguns dos autores e seus respectivos conceitos sobre mudança organizacional: Basil & Cook (1974) afirmam que a mudança organizacional seria uma resposta às crises; Brow (1991) apresenta que a mudança ocorre devido às inovações tecnológicas; para Herzog (1991) mudança é a alteração do comportamento humano, padrões de trabalho, valores em respostas a modificações, e que o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores; e por fim, Elliot (1990) que caracteriza a mudança organizacional como um evento psicológico complexo. Viu-se, portanto, como há vários conceitos a respeito dessa temática, e que analisar a forma como é vista essas mudanças pelos gerentes, acabam sendo de empresa para empresa, cada uma com suas especificações.

Em relação aos gerentes, cabe reforçar que estes são os agentes de transformação, ou de mudança. Estes por sua vez, são as pessoas que fazem a mudança acontecer, sendo ela os agentes ativos nesse processo. Lodi (1998 p.44) afirma que “a mudança é um privilégio do executivo principal, não é delegável aos níveis inferiores, deve se conduzida de perto [...]”. Robbins (1998) corrobora com a afirmação de Lodi (1998) quando fala que a mudança é

dirigida pelo gerente interno, estes atuam com muita cautela, pois as implicações de suas ações caberão, muitas vezes, apenas para eles. Bressan (2001) alerta sobre a necessidade de os gerentes conhecerem os indivíduos da empresa e a cultura organizacional, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

Considerando que a mudança organizacional é uma realidade inevitável, e caracteriza-se como uma questão de sobrevivência para as empresas, conforme aponta Wood Jr. (2002), tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os sentidos que os gerentes de uma empresa familiar atribuem à mudança organizacional?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os sentidos que os gerentes que atuam em uma empresa familiar atribuem à mudança organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os aspectos vinculados à mudança organizacional para os gerentes que atuam em uma empresa familiar.
- Identificar os aspectos da cultura organizacional presentes nas falas dos gerentes que atuam em uma empresa familiar.
- Verificar a importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa para os gerentes que atuam em uma empresa familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

A mudança organizacional não é um acontecimento recente, porém, ganhou mais ênfase no século XXI, pela sua intensidade e aumento no número de variáveis no contexto organizacional, como a globalização e os avanços tecnológicos e científicos.

No entanto, não se pode falar em organizações de trabalho, sem falar das pessoas, pois as organizações são compostas por pessoas e, portanto, é um campo especial de estudo, de atuação e intervenção da psicologia (BASTOS et al., 2004). As atuações da psicologia nas empresas têm um estreito vínculo com as atividades administrativas, por isso, cabe aos psicólogos organizacionais, conhecerem e compreenderem práticas administrativas como planejamento estratégico, resoluções de conflitos etc.

De acordo com Zanelli (1994), a psicologia organizacional tem como objetivo priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, isto é, fazer com que as pessoas também participem dos processos. Segundo Zanelli e Bastos (2004), a psicologia organizacional não está focada somente na produtividade da organização, ela busca compreender o comportamento humano, conservando a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores das empresas

Com a intenção de buscar estudos sobre o tema a ser pesquisado – o sentido de mudança organizacional para gerentes que atuam em uma empresa familiar - foram utilizados como meios para a realização da revisão bibliográfica o banco de dados do *Scientific Electronic Library Online* - Scielo e na Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia - *BVS Psico*, os acervos e os bancos de teses e dissertações da UNISUL e UFSC. A respeito do assunto “mudança organizacional” existe centenas de artigos e textos que relatam e descrevem acerca do tema estudado, no entanto, dentre elas, nenhuma expõe sobre o sentido de mudança para os gerentes que atuam em empresas familiares. Sobre mudança organizacional, em relação ao tema pesquisado os artigos encontrados mais próximos ao tema são: “Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira” (PINTO; SOUZA, 2009), sendo que esta pesquisa avalia a eficácia da gestão do processo de mudança organizacional de uma empresa familiar, da área da saúde, que estava em processo de sucessão e profissionalização; e “Mudança organizacional: uma visão gerencial” (BRESSAN, 2001), que apresenta a percepção gerencial relacionada a mudança organização.

Entende-se que mudar qualquer aspecto nas empresas familiares não é tarefa fácil

para o gestor, pois, parte-se de um princípio que há mais resistência comparada a outras organizações de trabalho, devido a uma cultura de poder, que segundo Handy (1972 apud NARDY, 1999), é centralizado, ou seja, tudo depende da cúpula da empresa. Nota-se relevante ressaltar que esta pesquisa será feita com gerentes que trabalham em uma empresa familiar e que não fazem parte da família, tendo como intuito verificar se esses gerentes tem os mesmos valores e atitudes que os donos da empresa frente às mudanças, e, que esses fatores fazem com que eles (gerentes) se opõem ou aliem-se a organização.

A partir das considerações apresentadas, a temática a ser pesquisada nesse trabalho, mostra-se relevante, pois, ao produzir conhecimento acerca deste assunto, contribuirá para o desenvolvimento das empresas familiares, como delinear um objetivo comum sobre o fenômeno estudado. E não apenas, como também desenvolver as pessoas que estão inseridas na organização, promover um melhor ambiente de trabalho, e melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Acredita-se que entendendo qual o sentido de mudança para esses gerentes, e qual a importância que eles atribuem a esse processo inevitável e veloz, poderá ser realizado um trabalho mais minucioso, por exemplo, o desenvolvimento interpessoal, que contribuirá para um melhor entendimento dessas mudanças organizacionais, diminuindo as possíveis resistências, e, por fim, contribuir com melhorias para as empresas, para o gestor e para os funcionários da mesma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico referente a presente pesquisa. No primeiro momento, será abordado o contexto da mudança organizacional, bem como as resistências e os agentes das mudanças. Posteriormente falar-se-á acerca da cultura organizacional e por fim, serão expostos os conceitos e características da empresa familiar.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O mundo esta em constantes mudanças, assim como as organizações. Esse contexto de mudança, no âmbito das organizações, ganha força durante a década de 1980, que de acordo com Antunes (2006) ocorreram os primeiros impulsos da reestruturação produtiva¹, onde as organizações tiveram que adotar novos padrões organizacionais e tecnológicos, isto é, “passa-se a ter como referencial o conhecimento, a informação, e os paradigmas organizacionais passam a ser influenciados por esse pensamento” (MARTINS, 2005, p. 31). Essas transformações no mundo, segundo Souza (2002), são devido a quatro grandes tendências: a globalização, a revolução tecnológica, as mudanças demográficas e a transformação das relações entre empregador e empregado. Chiavenatto (1996) confirma que nessas últimas décadas principalmente, essas mudanças organizacionais são muito mais velozes e impactantes, do que antes da década de 1970, e que ficar estagnado, é o mesmo que voltar ao passado. Diante deste cenário há o seguinte questionamento: porque mudar é tão importante? Que fatores nos impulsionam ou obrigam-nos a mudar?

De acordo com Kotter (1997), os desafios enfrentados são muito diferentes dos que aconteciam, por exemplo, na década de 1960. Nesse período, a mudança nas organizações, como a produtividade, a qualidade dos serviços e a redução de vida dos produtos, ocorriam com pouca frequência, devido à menor concorrência global e à estabilidade nos negócios; o lema nessa época era: “Se não quebrou, não mexa”. Isto é, a

¹ Essa nova estrutura compreende mudanças essenciais nos modos de produção da produção de capital. (Lima 2003).

estabilidade preconizava, pois era sinônimo de perenidade, de permanência no tempo e no espaço, afirma Fischer (2002). Eis aí a grande diferença do que se vê hoje: uma economia praticamente toda globalizada, que gera riscos e oportunidades às empresas, obrigando todos a melhorar cada vez mais, e não apenas para concorrer com outras empresas, mas por uma questão de sobrevivência da mesma.

Wood Jr. (2002) confirma essa ideia quando descreve que, assim como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogeneizadores, fazendo com que haja mudanças velozes e impactantes, e devido a esse fator, as organizações precisam se adaptar para fazer frente a essas mudanças. Percebe-se também que essas mudanças acabam refletindo numa alteração da visão de mundo e do conteúdo ideológico dos modelos de gestão. Bressan (2001, p. 2) aponta:

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram vertiginosas; a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar.

A partir disso, verificou-se que o tema mudança organizacional pode ser abordado por diversos ângulos. Segundo Martins (2005), há um grupo de autores que destaca os aspectos que envolvem a importância da adaptação ao ambiente; outros, o que diz respeito ao impacto causado por novas tecnologias, enquanto um terceiro grupo ainda enfatiza os aspectos referentes ao ambiente interno da organização (estrutura e/ou processos e/ou pessoas). Ou seja, é um assunto considerado proeminente nos dias atuais, contudo existe uma diversidade acerca dessa temática, que de acordo com Martins (2005, p. 34)

[...] é preciso cuidar para não cair em um reducionismo quando se tratar do assunto; deve-se então considerar que se pode enfatizar um aspecto, mas não desconsiderar todas as outras variáveis que estão envolvidas no processo de mudança dentro das organizações. Significa dizer que a mudança organizacional deve ser considerada em seu caráter multinível, pois é um fenômeno que pode ser analisado tanto em nível macro quanto em nível micro.

Como foi dito anteriormente, existem vários autores esclarecendo com conceitos distintos o que seria mudança organizacional, no entanto Lima (2003, p.19), afirma “todos concordam com um ponto: a mudança organizacional é um fato da vida contemporânea e deve continuar a ser um imperativo, no futuro”. Porém, é importante apontar alguns autores e

seus respectivos conceitos do que é mudança organizacional, para que haja uma compreensão acerca deste tema.

Araújo (1986 apud Lima 2003, p. 20) define mudança como “qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo a organização [...] e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico”.

Para Chiavenato (1996), a mudança é transformação, perturbação, interrupção, implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções para os problemas. No entanto, ele afirma que as mudanças que ocorrem nas empresas não são apenas estruturais, mas culturais e comportamentais. Ou seja, não são apenas em relação, por exemplo, a estrutura física ou aos materiais, mas, além disso, em relação ao comportamento dos funcionários e à cultura organizacional (valores, visão e conduta).

Segundo Robbins (1999) a mudança é tida como atividade intencional, proativa e direcionada para a obtenção de metas organizacionais, ou seja, a mudança como algo planejado. De acordo com o autor, as mudanças intencionadas levam as organizações a aprimorar a capacidade de adaptar-se ao ambiente, e com isso, mudar o comportamento dos funcionários. Compreende-se que adaptar-se as mudanças do ambiente é uma questão de sobrevivência, por isso, o autor ressalta a importância de esforçar-se para estimular a inovação e a descentralização do poder, assim como mudar o comportamento de indivíduos e grupos em resposta as mudanças no ambiente. Autores, como Carvalho (2002), falam sobre o desenvolvimento organizacional, onde este concentra-se na mudança planejada, ou seja, um “processo que visa à mudança planejada da estrutura empresarial – pessoas e sistemas – tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua”. Isto é, para que haja esse processo é necessário o envolvimento de toda a organização.

Bressan (2001), a partir de sua pesquisa realizada com gerentes, cujas organizações passaram por processos de mudança radical, formula outro conceito de mudança organizacional. De acordo com a autora, a mudança pode ser também entendida como:

Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas. (p. 12)

Wood Jr. (2002, p. 216) aponta a mudança organizacional como “qualquer

transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. De acordo com o mesmo autor, uma mudança pode ser: quanto à natureza (organograma, funções, tarefas, mercados-alvos, valores, estilos de liderança, processos, métodos de produção e pessoas, políticas de seleção e formação); quanto à relação da organização com o ambiente (mudança reativa ou voluntária); e quanto à forma de implementação (re-educativa, coercitiva ou racional).

Percebe-se que os autores, como Chiavenatto (1996), Bressan (2001) e Wood Jr. (2002) apresentam conceitos muito semelhantes sobre a temática mudança organizacional, no que tange, por exemplo, a mudança organizacional como qualquer transformação, alteração, e modificação sendo estas planejadas ou não. No entanto, Araújo (1986) e Robbins (1999) corroboram com a idéia das mudanças serem planejada na organização.

No que se refere às possíveis tipologias de mudança organizacional, Silva (1999 apud BRESSAN, 2001) classifica-as como: a) incremental/organizacional, que se refere ao aumento da eficiência e do uso de recursos, e da mudança na arquitetura da empresa; b) transformacional/institucional refere-se a questionamento e mudança da missão, visão e valores da empresa.

Robbins (1999) descreve duas ordens de mudança: primeira ordem – mudança linear e contínua – onde não implicaria mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa; segunda ordem - mudança multidimensional - multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Já, Weick & Quinn (1999 apud BRESSAN, 2001) discutem sobre a mudança contínua, ou seja, mudanças constantes, cumulativas e evolutivas, podem ser pequenos avanços que ocorrem no dia a dia em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização; e episódica, isto é, uma mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Diante da apresentação de alguns autores, com seus respectivos conceitos e tipologias de mudança organizacional, o seguinte subcapítulo descreverá acerca das resistências a mudança organizacional.

2.1.1 Resistências à Mudança Organizacional

Quando se fala em mudança organizacional, não há como não discursar sobre as conseqüências desse processo: as resistências. Existe uma necessidade de entender como e por que ocorrem essas resistências, que podem ser tanto aceitáveis ou não para os gerentes e funcionários na organização, de acordo com as conseqüências que virão a partir das mudanças ocorridas. Diante disso, Chiavenato (1996) afirma que as organizações são conservadoras em aspectos internos, que a tendência é evitar o máximo possível a mudança, devido aos paradigmas organizacionais e culturais que fazem parte de sua essência, de sua tradição e de sua razão de ser (personalidade e individualidade). Para Carvalho (2002, p. 2) a resistência “[...] ainda há um segmento muito grande de indivíduos, grupos e instituições que resistem o quanto podem a essa inovação permanente, ficando presos a padrões de desempenho ultrapassados, na contramão da modernidade administrativa.”

Bressan (2001, p.7) reafirma a discussão:

Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho. De maneira geral, as reações mais freqüentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas.

Isto é, há uma tendência do ser humano de se acomodar na rotina diária, resistindo o quanto for possível para mudar. Sobre essa discussão Caldas e Hernandez (2001) apresentam, em seu artigo “Resistência à mudança: uma revisão crítica”, em que há hipóteses, próprias e de alguns autores, que discutem acerca da temática resistência. Zander (1950) e Coghlan (1993) (apud CALDAS; HERNANDEZ, 2000) afirmam que a resistência à mudança é um fenômeno natural, isto é, os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança. Acredita-se que ser naturalmente resistente acarreta estar acomodado com a situação em que se encontra. Outro pressuposto, sobre esse assunto, seria que a resistência será um fenômeno salutar quando a mudança, de um ponto de vista relativamente objetivo, trazer prejuízos ao ambiente, ainda que esse não seja o objetivo do agente da mudança. (ZALTMAN; DUNCAN, 1977 apud CALDAS; HERNANDEZ, 2001). Por fim, o último e grande pressuposto nos modelos predominantes de resistência à mudança é o de que os indivíduos resistem

homogeneamente, ou seja, a mudança como um fenômeno coletivo nas organizações. (CALDAS; HERNANDEZ, 2000).

Para Silva e Vergara (2003 apud SALVADOR et al, 2008 p.2) a grande dificuldade da resistência “está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização.” Isto é, há uma falta de visão comum perante o que se busca, e isto acontece devido, por exemplo, a uma comunicação não transparente. Portanto, Chiavenato (1996) confirma que para que ocorra a mudança a empresa precisa se transformar por inteiro num ambiente de mudanças, onde as pessoas que estão trabalhando nela sintam-se encorajadas a inovar e mudar. Porém, para que haja um ambiente de mudanças é necessário planejamento, organização e controle, e que todos esses aspectos sejam em equipe, e se possível envolvendo todos os funcionários da organização, em que o “fio condutor” desse processo de mudança, muitas vezes é os gerentes.

2.1.2 Agentes da Mudança

Os agentes de mudança numa organização, basicamente são os gerentes. Estes agentes de transformação, segundo Nardy (1999, p. 101), “são pessoas, ferramentas, habilidades, técnicas, tecnologias, processos, comunicação, metodologias de trabalho etc., que provocam a exposição das pessoas das organizações a novos valores.” Ou seja, nessa pesquisa são pessoas que contribuem para que efetivem as mudanças na organização. Chiavenato (1996), afirma que são as pessoas que fazem a mudança acontecer, sendo elas os agentes ativos nesse processo. Já Lodi (1998 p .44) afirma, “a mudança é um privilégio do executivo principal, não é delegável aos níveis inferiores, deve ser conduzida de perto [...]”.

Para Robbins (1998), as pessoas que atuam como catalisadoras e assumem a responsabilidade de administrar o processo de mudança são os chamados de agentes de mudança, e que qualquer administrador/gerente pode ser um agente. Ele afirma que quando a mudança é dirigida pelo administrador interno, estes atuam com muita cautela, pois as implicações de suas ações caberão, muitas vezes, apenas para eles.

Bressan (2001, p. 10) alerta sobre a necessidade de os gerentes conhecerem os indivíduos da empresa e a cultura organizacional, a fim de planejar as mudanças e saber lidar

com as mais diferentes reações apresentadas. De acordo com o autor, “O compromisso, o exemplo, a responsabilidade e a credibilidade dos gerentes são fundamentais no processo de mudança. Eles podem contribuir ou opor resistência. É, também, importante que o gestor saiba ouvir e respeite a opinião dos empregados.” (p. 10).

Por fim, quando se inicia o processo de mudança na organização, os gerentes necessitam realizar de forma adequada o seu papel e “possibilitar uma comunicação efetiva, incentivar a participação dos empregados e respeitar/compreender as diferenças individuais frente à mudança [...]” (BREISSAN, 2001, p. 12). Vê-se da importância do gerente no processo de mudança na organização, como agente transformador e “fio condutor”, no entanto acredita-se relevante compreender sobre a cultura a qual estão inseridos, para que haja uma compreensão adequada da organização, como por exemplo, conhecendo os seus valores. A seguir será abordado a temática de cultura organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se discute a temática sobre mudança organizacional, e principalmente em empresas familiares, não se pode esquecer de um fator determinante de transformações dentro das empresas, a cultura que existe dentro de cada organização. As questões culturais nas empresas, muitas vezes, podem transformar-se em barreiras ou entraves para que a mudança aconteça. Porém, primeiramente, precisa-se definir o que é cultura organizacional, para que desta forma, possa conhecer como é a cultura em cada empresa e então saber como planejar estratégias diante das resistências e como proceder com as resistências que poderão aparecer.

A cultura de uma empresa se refere a um sistema de valores, compartilhados pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra empresa, isto é, se refere a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Para Robbins (2002) a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários fazem ou falam. Robbins (2002, p. 499), afirma que a cultura é um termo descritivo, ou seja, “a cultura organizacional refere-se a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não dela”.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa uma percepção que os funcionários possuem sobre a organização.

Outra forma de referir-se à cultura é chamá-la de paradigma segundo Nardy (1999), ou seja, está associada a valores e padrões inteiramente aceitos pelos membros da organização.

Schein (2001) revela sua preocupação em simplificar literalmente o conceito de cultura e perder de vista a sua essência. Por isso, sugere uma melhor forma de pensar a cultura, percebendo-a em níveis. O autor descreve três níveis de percepção da cultura, desde os mais visíveis aos invisíveis. No nível um, seriam os artefatos. Nesse nível, o mais fácil de observar e compreender, a cultura é muito clara, seria o que se vê, ouve e sente-se ao entrar numa organização, trazendo à tona um impacto emocional imediato. O nível dois seriam os valores casados, que são justificativas adotadas na organização: estratégias, objetivos e filosofias. E por fim, o terceiro nível, as certezas básicas fundamentais, que são representadas através das crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos, onde estes não são aspectos visíveis, mas sim, pode-se vê-los como modelos mentais compartilhados que são adotados e admitidos como corretos, pelos funcionários da organização.

No entanto, ainda conforme Schein (2001), o mais importante de tudo seria perceber que não existe uma cultura correta ou errada, boa ou ruim. É preciso entender que a cultura é algo complexo e que cada nível sugerido pelo autor, seja analisado corretamente, antes de melhor compreendê-la. Em síntese Schein (2001, p. 31) afirma

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Pode-se dizer, portanto que a cultura é concebida como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada, isto é, a cultura não é estática.

Em relação a cultura organizacional de empresas familiares Bornholdt (2005 apud LEONE, 2005) afirma que para poder entender e trabalhar na governança de empresas familiares, torna-se necessário compreender a cultura organizacional, que se constitui no reflexo da própria cultura das famílias empresárias. Essa ideia condiz que para realizar qualquer tipo de mudança é necessário compreender a cultura da organização, seja ela

familiar ou não. Entretanto, diante da explicação exposta sobre o que é cultura organizacional, surge um questionamento: como a cultura se forma dentro da organização?

Nardy (1999, p. 45) afirma que “no mesmo momento em que é fundada, uma organização inicia o desenvolvimento de sua cultura”, e esse acontecimento se dará para o resto da existência da empresa, tanto que não se separará cultura da empresa. Portanto, para que se entenda a cultura de uma organização, precisa-se voltar ao passado dessa empresa, verificar como foi constituída, e conhecer a sua evolução até os dias atuais.

Quando uma empresa é criada, segundo Nardy (1999), “esta tem por base um empreendedor e uma idéia, ou um empreender e recursos, ou ainda um empreender e uma oportunidade”, porém o que há em comum entre essas alternativas é o empreendedor. O empreendedor é quase sempre o fundador da empresa, e daí que partem os valores, a visão e a cultura organizacional.

E por meio do fundador que se proporciona um senso de identidade aos membros da organização, em que facilita o comprometimento dos funcionários com algo maior do que os interesses individuais. Acredita-se que conhecer os tipos de cultura a um melhor entendimento da temática.

2.2.1 Tipos de Cultura

Para compreender e entender como se desenvolvem e se transformam as culturas em cada organização, precisa-se identificar o tipo de cultura existente. Por meio de muitos estudos, vários pesquisadores desenvolveram tipologias de cultura.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983 apud NARDY, 1999) classificam em três tipos de cultura: grupal – enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valorização dos funcionários nas tomadas de decisão; inovativa – apoiada em propostas de mudança e flexibilidade; hierárquica – se apóia nas normas e burocracias dentro da organização; e por fim, racional – que é apoiada na fiscalização.

No modelo proposto por Handy (1972 apud NARDY, 1999), os tipos de culturas são definidos como: cultura de poder – o poder é centralizado, ou seja, tudo depende da cúpula da empresa, mas, em cada nível hierárquico, esse processo se reproduz; geralmente são organizações fortes e bem-sucedidas. A cultura do papel – caracteriza-se pela lógica, pela

racionalidade e burocracia, há regras para tudo; são organizações que alcançam o sucesso quando o ambiente de trabalho é estável e com pouca concorrência. Outra cultura é a da tarefa – é firmada na capacidade de se organizar para obter desempenho, onde o trabalho em equipe é valorizado; o poder é dividido; e muito eficaz quando há competitividade no mercado. Por último, a cultura da pessoa – onde a pessoa é a peça principal, tem como objetivo servir as pessoas; esse tipo é mais comum entre associações ou instituições do que em empresas lucrativas.

Acredita-se que conhecer como é a cultura de uma empresa facilita o entendimento da mesma, assim como contribui para a compreensão do seu funcionamento. Com foi visto, a cultura tem como função reforçar, manter e transmitir os valores da organização para os funcionários. Haja vista, portanto, neste momento discutir acerca da temática de empresas familiares.

2.3 EMPRESA FAMILIAR

2.3.1 Definição da Empresa Familiar

Existem diversos autores e conceitos distintos quando se refere ao que é uma empresa considerada familiar. Cada autor prioriza algum aspecto peculiar, não havendo, portanto, um conceito único para a definição. Corroborando com essa idéia, Verstraete (2000 apud TOMPSITTI; FREIRE 2006) afirma, em seu artigo, a dificuldade em conceituar e definir uma empresa familiar. No entanto, é relevante destacar que todas as definições explicam as possibilidades de ser uma empresa familiar.

Diante dessa variedade de conceitos das chamadas empresas familiares, Lethbridge (1998) apresenta três tipos básicos: a tradicional, a híbrida e a de influência. Na empresa familiar tradicional, o capital é fechado, sendo os negócios controlados pela família exclusivamente. Acredita-se que esse tipo “tradicional”, com seu capital fechado, possui uma menor flexibilidade diante das mudanças, devido a ter o único olhar da família. Por outro lado, na híbrida, o capital é aberto, porém o comando ainda é da família, entretanto, há participação na administração de profissionais não familiares. Por fim, na de influência

familiar, a maioria das ações está em poder de mercado, contudo, a família mantém uma influência estratégica por meio de participação acionária significativa, notando, uma maior visão de mercado. Percebe-se, a partir do que foi exposto, que o aspecto familiar está mais relacionado com o modo que a empresa é administrada, do que os seus negócios propriamente terem relação a uma família.

Martins et al (1999 apud LEONE, 2005, p. 6) divide em dois grupos as empresas familiares:

O primeiro grupo [...] com a propriedade fortemente centralizada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família [...] são denominadas de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado). O segundo grupo [...] as que tendem a sofrer certas transformações, como: abertura de capital, [...], profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle, com menos participação de familiares no quadro diretivo [...]. Elas são denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto).

Nota-se também, diante dos grupos de Martins et al (1999 apud LEONE, 2005), o estilo de como é feita a administração do capital, e não, apenas, pelo capital pertencer a família.

De acordo com Donnelley (1964 apud LODI, 1998, p.5) “uma empresa só é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca”, assim, também, não é definida como familiar, se o seu capital for aberto.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. Na geração do fundador a firma é quando muito “pessoal” e não “familiar”, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relação muito pessoal, e a segunda geração vira a quebrar ou a transformar. (DONNELLEY, 1964, apud LODI, 1998, p.5).

Em síntese, uma empresa cujo fundador ainda administre, isto é, que não foi herdada ou repassada à gestão para os sucessores familiares, não é considerada, para a autora, uma empresa familiar. Essa afirmação, de acordo com Evangelista (2009, p.28) “é esclarecedora no que diz respeito ao surgimento de uma empresa familiar de fato, [...] bastaria apenas uma pessoa fundar para ser caracterizada como familiar [...]”.

Bernhoeft (1989 apud EVANGELISTA, 2005, p.5), também apresenta seu

conceito de empresa familiar “como a que tem origem e história vinculada a uma família, ou ainda, que mantém membros da família na administração de negócios”. Ou seja, a empresa surgiu de uma família, cujos valores do fundador perpetuam com o passar dos anos pelos familiares.

Por fim, Bornholdt (2005 apud LEONE, 2005, p. 11) comenta:

O governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas ‘família’, ‘sociedade’, ‘empresa’ e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes. Nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados, como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família.

2.3.2 Características da Empresa Familiar

Diante dos conceitos apresentados acerca das empresas familiares, existem algumas características, que, de acordo com Bernhoeft (1987 apud BORBA; MARTENDAL; MURCIA, 2005), as diferenciam das outras formas de empresas não apenas pelo grau de parentesco envolvido. O autor comenta sobre pontos fortes e fracos. Os pontos fortes: a) forte valorização da confiança mútua; b) laços afetivos que influenciam no comportamento e tomadas de decisão; c) exigência de dedicação; d) postura de severidade; e) expectativa de alta fidelidade; f) dificuldade em separar o racional do emocional. Por outro lado os pontos fracos: a) conflito entre propriedade e gestão; b) ausência de estratégias visivelmente definidas; c) lutas constantes pelo poder; d) falta de clareza sobre a disposição da empresa; e) deficiência de investimentos em recursos humanos e tecnologia. Porém, pode-se perceber que alguns dos itens citados como fortes e fracos não são características únicas de empresas familiares. No entanto, no que tange aos pontos fortes, são muitas vezes mais intensos, devido ao vínculo que existe, pois a forte relação afetiva do funcionário com os proprietários, possivelmente, fará com que esse indivíduo se dedique mais ao seu trabalho.

Lodi (1998) e Ricca (1998 apud LEONE, 2005, p. 13) também descrevem algumas características em comuns, a qual eles denominam como pontos fortes e pontos fracos de trabalhar em uma empresa familiar. Fortes: a) lealdade aos empregados; b) as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro,

entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos gerentes atuais; c) carisma do fundador; d) exemplo dos donos; e) segurança no emprego; f) direção firme, que transmite segurança e confiança; g) a sucessão como continuidade dos negócios da empresa; h) mais humano, levando em conta o aspecto social do funcionário. Ao contrário, os pontos fracos: a) indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional; b) as decisões baseadas em poucas pessoas, levado em conta interesses pessoais; c) pouca autonomia; d) paternalismo; e) centralização de poderes; f) adaptação e assimilação lentas; g) receio de inovação; h) conflitos de poder. Percebe-se a partir dos pontos fortes, e também dos fracos, a divergência entre o emocional e o profissional envolvidos, ou seja, as questões emocionais prevalecem em maior quantidade do que as profissionais, como a amizade, o afeto, a segurança, os interesses pessoais, o medo e os conflitos.

No entanto, acredita-se que esses aspectos fortes e fracos, ou, positivos e negativos, não sejam intactos, isto é, nem todas as empresas consideradas familiares devam ser inteiramente assim ou obrigatoriamente possuam todas essas características. Acha-se imprescindível, sempre, verificar o contexto de cada empresa, e analisá-la minuciosamente antes de qualquer ação, pois em relação a essa conjuntura – empresa familiar – existem muitos aspectos peculiares e divergentes, onde, há o contratempo de cometerem-se alguns equívocos, caso esses aspectos não sejam levados em conta.

3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentado o método utilizado para esta pesquisa, como o instrumento de coleta, os procedimentos de seleção e contato, os procedimentos de coleta e registro, organização e análise dos dados, e por fim os participantes do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista o objetivo de analisar os sentidos que os gerentes que atuam em uma empresa familiar atribuem à mudança organizacional, foi realizada uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Gil (1999, p. 43), “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, isto é, obter maior familiaridade com o problema de pesquisa.

O delineamento escolhido para a pesquisa foi um estudo de caso, que se caracteriza por um estudo intenso e exaustivo de um ou mais objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado acerca do mesmo. (GIL, 1999).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, o instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), a fim de analisar os sentidos de mudança organizacional atribuídos pelos gerentes que atuam em uma empresa familiar denominada “Alfa”. Escolheu-se esse instrumento por ser uma técnica que tem como objetivo compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados acerca do assunto investigado (LAKATOS, 2004), isto é, alcançar informações acerca do que os gerentes da empresa familiar “Alfa” compreendem sobre mudança organizacional.

Para aprimoramento do roteiro de entrevista foi realizada uma entrevista piloto com uma gestora de outra empresa familiar, da área administrativa, para averiguação do instrumento de coleta de dados, se este era ou não apropriado para a pesquisa, com duração aproximada de uma hora. A partir da entrevista piloto foi verificada a necessidade de fazer algumas alterações no instrumento de coleta de dados para obter-se uma melhor eficácia do mesmo, ou seja, “obter um testemunho de qualidade” (LAKATOS, 2004, p. 279), sendo, então, incluídas mais algumas questões. Após a revisão e algumas alterações o roteiro da entrevista ficou com 17 questões subdivididas em duas partes: 1) Caracterização dos sujeitos e trajetória na empresa (cinco itens) – incluindo dados referentes a sexo, idade, grau de escolaridade, tempo na empresa e cursos de aperfeiçoamento; 2) Questões que visavam responder aos objetivos específicos desta pesquisa (12 itens), que estão descritos no quadro a seguir. (Quadro 1).

Objetivos Específicos	Perguntas
<p>Identificar os aspectos vinculados a mudança organizacional para os gerentes que atuam em uma empresa familiar.</p>	<p>O que seria para você uma mudança organizacional?</p> <p>Na sua área ou empresa em geral, no tempo em que você está trabalhando, ocorreu alguma mudança na empresa?</p> <p>a) Se sim, cite-os.</p> <p>b) Se não, o que poderia ter acontecido para considerar que a empresa passasse por uma mudança?</p> <p>O que levou a essas mudanças? (como foram tomadas as decisões)</p> <p>Quem liderou essas mudanças? (como foi o envolvimento dos donos da empresa)</p> <p>De que forma as mudanças ocorreram?</p>
<p>Identificar os aspectos da cultura organizacional presente na fala dos gerentes que atuam em uma empresa familiar.</p>	<p>Conte sobre a história da empresa que você trabalha.</p> <p>Ocorreram resistências a essas mudanças? Se sim, de quem?</p> <p>Como é a mudança organizacional dentro de uma empresa familiar?</p> <p>Em empresas familiares, de que maneira ocorre a mudança organizacional? Difere de outras empresas? No que?</p>

(continua)

(conclusão)

Objetivos Específicos	Perguntas
<p>Verificar a importância da mudança organizacional, em relação à sobrevivência da empresa, para os gerentes que atuam em uma empresa familiar.</p>	<p>Como foram os resultados que ocorreram na empresa depois da implementação das mudanças?</p> <p>a) Que benefícios ocorreram?</p> <p>b) Que prejuízos ocorreram?</p> <p>Que importância você atribui à mudança organizacional? (porque acha que é importante / ou não, em relação a sobrevivência da empresa, concorrência, mercado)</p> <p>Atualmente, você acha que na sua empresa precisaria mudar algo? Se sim, o quê?</p>

Quadro 1: Roteiro da entrevista semi-estruturada
 Fonte: Elaboração da autora, 2010.

A partir da revisão e modificação de alguns itens do roteiro da entrevistas semi-estruturadas, foram iniciados os procedimentos de seleção e contato com os participantes.

3.3 PROCEDIMENTOS

3.3.1 Da seleção e contato dos participantes

Foram selecionados a participar da pesquisa cinco gerentes de áreas que atuam em uma empresa familiar. Esta empresa familiar foi escolhida intencionalmente, por haver uma facilidade de acesso da pesquisadora com os proprietários da mesma. O primeiro contato foi feito em novembro de 2009, via telefone, com o gerente administrativo, e nesse contato foi agendada uma visita para explicar os objetivos da pesquisa. Na mesma oportunidade foi solicitada assinatura do Termo de Ciência e Concordância entre instituições para o Comitê de Ética em Pesquisa da UNISUL, afirmado que a empresa estava ciente e de acordo com a realização da pesquisa com os gerentes. Nessa mesma visita, foram solicitados os contatos telefônicos e e-mail dos demais gerentes. Após esse contato com o gerente administrativo, duas entrevistas foram agendadas via telefone e três entrevistas via e-mail, todas aconteceram

entre os meses de março e abril de 2010.

3.3.2 Da coleta e registro dos dados

As cinco entrevistas foram realizadas em dias diferentes, sendo que quatro aconteceram na empresa, em uma sala de reunião, e uma fora da empresa, numa praça de alimentação de um supermercado local (local escolhido pelo gerente). No dia da entrevista os gerentes foram solicitados a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), e permitiram o uso do gravador. Das quatro entrevistas realizadas na empresa, três delas houve interrupções de funcionários, que chamaram os gerentes para resolver algum assunto, tendo que parar com a entrevista. Nesses três casos, os gerentes saíram da sala e voltaram em menos de cinco minutos. Quando os gerentes retornaram para a sala, as entrevistas foram retomadas. Na entrevista realizada fora da empresa, houve alguns ruídos do local (pessoas conversando e música do ambiente), porém não foi necessário interromper a entrevista. A duração das entrevistas foi de aproximadamente 40 minutos.

3.3.3 Da organização e análise dos dados

Primeiramente foram transcritas literalmente as entrevistas feita com os gerentes, por meio das gravações feitas com a autorização dos mesmos. Em seguida, foram lidas as transcrições de cada entrevista e sublinhadas algumas frases que possivelmente responderiam aos objetivos da pesquisa. Após mais algumas leituras, os dados coletados foram unidos em categorias e feitas a análise do conteúdo a partir de categorias *a posteriori* conforme as falas dos sujeitos. Na análise de conteúdo foi utilizando o método proposto por Bardin (2004), que tem como objeto de estudo a fala e seus aspectos individuais. No Quadro 3, esta representado em síntese, os objetivos, título das categorias e as categorias propriamente ditas. Essas categorias estão apresentadas em tabelas, unidas por similaridade, onde também são apresentadas a unidade de contexto elementar e as frequências tidas em cada uma.

OBJETIVOS	EIXO DE ANÁLISES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<p>Objetivo 1- Identificar os aspectos vinculados a mudança organizacional para os gerentes que atuam em uma empresa familiar</p>	<p>Mudanças ocorridas na empresa familiar</p> <p>Fatores que contribuíram para a efetivação da mudança organizacional</p>	<p>Divisão de setores Processos internos Produtos Estrutura física Localização</p> <p>Fatores internos da empresa</p> <p>Fatores externos a empresa</p>	<p>Qualificação Participação de todos Inserção de novos funcionários Mudança de comportamento Iniciativa dos donos</p> <p>Exigências do mercado Globalização Concorrência</p>
<p>Objetivo 2 - Identificar os aspectos da cultura organizacional presente na fala dos gerentes que atuam em uma empresa familiar.</p>	<p>Aspectos da cultura organizacional na empresa familiar</p>	<p>Aspectos culturais facilitadores da mudança organizacional</p> <p>Aspectos culturais dificultadores da mudança organizacional</p> <p>Demarcação das diferenças da empresa familiar e outras empresas não familiares</p>	<p>História da fundador da empresa Promoção Delegação de poder Valorização do funcionário Pagamento em dia Regras Confiança</p> <p>Centralização do poder Falta de planejamento Acomodação</p> <p>Emocional x Profissional Fácil x Difícil acesso aos donos</p>

(continua)

(conclusão)

OBJETIVOS	EIXO DE ANÁLISES	CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Objetivo 3 - Verificar a importância da mudança organizacional, em relação à sobrevivência da empresa, para os gerentes que atuam em uma empresa familiar.	Importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa familiar	É importante mudar	Positividade da mudança organizacional Negatividade da mudança organizacional

Quadro 2: Síntese da sistematização das análises.

Fonte: Elaboração da autora, 2010.

Na sistematização das entrevistas, aparecem os objetivos específicos, os eixos de análises correspondentes, bem como as categorias e subcategorias (quando houveram).

Referente ao objetivo 1 foram formados dois eixos de análises: o primeiro eixo discutirá as mudanças ocorridas na empresa familiar e o segundo, os fatores que contribuíram para tal mudança. Quanto ao objetivo 2, foi apresentado um eixo de análise, que descreverá os aspectos da cultura organizacional na empresa familiar. Por fim, no objetivo 3, foi apresentado, em um único eixo, a importância da mudança organizacional em relação a sobrevivência da empresa familiar.

3.4 PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada na empresa “Alfa1”², que é uma empresa familiar existente a duas gerações, e está no mercado do ramo de atacado/distribuidor há 43 anos; localizada na cidade de São José/SC. A empresa “Alfa” tem aproximadamente 120 funcionários e é dividida em cinco setores.

Participaram da pesquisa todos os gerentes de área (sendo que estes não possuem nenhum grau de parentesco com os proprietários), perfazendo um total de cinco participantes: gerente financeiro, gerente comercial, gerente de recursos humanos, gerente de logística e gerente administrativo.

O Quadro 3 apresenta a caracterização dos participantes que foram entrevistados.

² Nome fictício.

Nas linhas é mostrada a identificação dos participantes, o sexo, a idade, a escolaridade, a formação, o ano de conclusão da formação de cada participante, o aperfeiçoamento na área de gestão, o tempo que cada participante está inserido na empresa; e por fim, o cargo inicial e cargo atual que o participante esta na organização.

PARTICIPANTES	P1	P2	P3	P4	P5
SEXO	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
IDADE	38	55	27	32	30
GRAU DE ESCOLARIDADE	Superior Completo	Superior Completo	Superior em Andamento	Superior Completo	Superior Completo
FORMAÇÃO	Administração	Ciências Contábeis	Administração	Administração	Administração
ANO DE CONCLUSÃO	2003	1982	Em andamento	2008	2006
APERFEIÇOAMENTO NA ÁREA DE GESTÃO	Não	Palestras e Cursos	Cursos	Grupo de Estudo	Palestras
TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	20 anos	14 anos	10 anos	17 anos	11 anos
CARGO INICIAL NA EMPRESA	Auxiliar Administrativo	Supervisor de Vendas	Auxiliar Administrativo	Ajudante de Depósito	Auxiliar Administrativo
CARGO ATUAL NA EMPRESA	Gerente Financeiro	Gerente Comercial	Gerente de RH	Gerente de Logística	Gerente Administrativo

Quadro 3 – Caracterização dos participantes.
Fonte: Elaboração da autora, 2010.

De acordo com os dados percebe-se que todos os entrevistados são do sexo masculino e as idades variam de 27 a 55 anos. Em relação ao grau de escolaridade quatro participantes possuem superior completo e um está finalizando. Nota-se também que dos cinco participantes, quatro cursaram ou estão cursando administração e um ciências contábeis, sendo que o ano de conclusão do curso varia de 1982 a 2008. Dos cinco participantes, a média de tempo de trabalho na empresa é de 14 anos, sendo que todos iniciaram na empresa com um cargo inferior ao que estão atualmente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo serão apresentadas as informações coletadas nas entrevistas com os cinco participantes, bem como a análise e discussão das mesmas. A partir dos objetivos específicos foram elaboradas categorias (*a posteriori*) as quais foram organizadas em três eixos de análise. Sendo assim, esse capítulo de análise está dividido em três eixos: mudança organizacional na empresa familiar (mudanças ocorridas e fatores que contribuíram), aspectos da cultura organizacional na empresa familiar e importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa familiar. Nesses eixos apresentam-se as categorias, algumas subcategorias e análise das mesmas.

4.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR

O tema de mudança na organização do trabalho não é algo recente, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos, devido ao seu caráter acelerado e interdependente. A sociedade, as pessoas, as tecnologias mudam e, por conseguinte, mudam as formas de organização das empresas. (FREITAS, 2002). Isto é, se está sempre em constantes mudanças. No entanto, que mudanças são essas? Que fatores são estes que contribuem para que haja essas mudanças?

Para discutir essa temática, esse primeiro eixo foi dividido em duas partes, são elas: as mudanças ocorridas na empresa familiar e os fatores que contribuíram para a efetivação das mudanças organizacionais.

4.1.1 Mudanças ocorridas na empresa familiar

Nesta sessão, propõe-se apresentar e analisar as mudanças ocorridas na empresa familiar pesquisada. Em relação a essas mudanças ocorridas, apresentaram-se cinco categorias

distintas - **divisão de setores, processos internos, produtos, estrutura física e localização.**

Estas mudanças estão apresentadas no Quadro 4.

Categorias	UCE	Frequência
Divisão de setores	“[...] antes assim, a gente não tinha essas áreas dentro da empresa, e começou a mudar ela como uma característica mais profissional, ela começou a ter áreas dentro da empresa que não tinha, foi às maiores mudanças que eu vi desde os últimos tempos.” (P4)	5
Procedimentos internos	“[...] daí você pôde aprimorando todos os processos dentro da empresa, profissionalizando as pessoas, mostrando os objetivos, fazendo treinamento, orientações, colocando algumas regras principalmente, organograma de pessoas, a própria estruturação das áreas, a responsabilidade [...]”. (P2)	5
Produtos	“Então ele [fundador] trabalhava com sabão em barra, tecidos, condimentos. Era um armazém e um empório né, porque ele vendia de tudo de necessidades básicas pra Cidade da Grande Florianópolis [...] viram [filhos do fundador] que ganhavam mais dinheiro vendendo um produto menor e mais leve do que um asco de 30 kg de ração, e então houve essa mudança para trabalhar com produtos de valor agregado e gêneros de primeira necessidade também, porque o trigo e o açúcar eram produtos muito fortes também.” (P1)	2
Estrutura física	“A gente mudou radicalmente. Não tínhamos nem estrutura de armazenagem. Antes as mercadorias eram expostas no chão, hoje elas estão armazenadas.” (P1)	2
Localização	“No começo da década de 80 ele [fundador] percebeu que mudando a sede de Cidade da Grande Florianópolis para o Estreito ele ficaria mais perto dos clientes dele e fez essa primeira mudança.” (P1)	1

Quadro 4: Falas dos participantes sobre as mudanças ocorridas na empresa familiar.

Fonte: Elaboração da Autora, 2010.

Tendo em vista que não existe um conceito único do que é mudança organizacional, Lima (2003) acredita que esta é qualquer alteração, planejada ou não, dentro da organização (pessoas, processos de trabalho, estrutura física, tecnologia, cultura, ou nas relações entre a organização e seu ambiente externo), visando algum resultado relevante. De acordo com as

falas dos participantes, esses relatam o que mudou na empresa desde quando entraram, ou seja, aproximadamente nos últimos dez anos de trabalho.

Segundo os participantes, houve mudanças que não foram planejadas, que aconteceram num processo “natural”, sem planejamento, como a **divisão de setores** e mudança de **procedimentos internos**. Diferente de Ford & Ford (1994 apud LIMA, 2003) e Wood Jr. (2002) que vinculam a mudança organizacional também ao não planejamento, Robbins (1999) traz outro aspecto, que a mudança esta vinculada ao planejamento. No entanto, algumas dessas mudanças ocorridas nessa empresa familiar, foram planejadas, como a mudança dos **produtos** comercializados, a mudança na **estrutura física** e a mudança de **localização**. Em relação às mudanças planejadas, Robbins (1999) afirma que estas são realizadas como atividade intencional e proativa, contribuindo, segundo Vecchio (2008) para o desenvolvimento organizacional.

Percebe-se, nas falas dos participantes, que a **divisão de setores**, assim como as mudanças de **procedimentos internos** da empresa, foram aspectos relatados como predominante por todos.

Segundo P5 a **divisão de setores** foi

[...] evoluindo de acordo com o desenvolvimento da empresa, no começo era escritório e depósito, depois foi faturamento, depósito e financeiro. Ai a empresa foi crescendo e um gerente comercial foi necessário. Então ficou o depósito, faturamento, financeiro, comercial. Ai precisou acrescentar o RH, e assim com o aumento dos funcionários, uma gerência administrativa. E como evolução, um setor de logística, para um melhoramento da operação. (P5).

Nota-se que quando ocorre a divisão de setores dentro de uma empresa, a forma de trabalhar melhora, ou seja, o trabalho fica mais transparente, e cada setor acaba sabendo qual função lhe é cabida. Para Robbins (1998) a forma de agrupar os funcionários em departamentos separados facilita a consecução dos objetivos organizacionais, este processo para o autor é chamado de departamentalização funcional, ou seja, é baseado nas funções que são desempenhadas pelos funcionários. Sendo assim, acredita-se que com essa divisão de setores, os problemas e as falhas ficam mais fáceis de serem identificados.

Além disso, pode-se fazer uma avaliação do trabalho dos funcionários mais pontual “[...] visando um melhor e maior aproveitamento das potencialidades individuais e coletivas” (P2), permitindo que cada ponto seja avaliado e possivelmente realizar algum trabalho de desenvolvimento, caso esta avaliação indique algo a ser melhorado. Esta ideia vem ao encontro do que Vecchio (2008) discute acerca do desenvolvimento organizacional,

que é, segundo o autor, mudar uma organização como um todo por meio da mudança planejada e controlada.

Diferente de Robbins (1998) que considera a departamentalização como facilitadora para o alcance dos objetivos da organização, Vecchio (2008, p. 369) afirma que os departamentos podem ser “frágeis, quando os gerentes gozam de autonomia, e rigorosos, na medida em que as metas de desempenho específicas possam ser fixadas”, isto é, por setorizar acaba-se ficando com objetivos diferentes, dificultando a obtenção dos objetivos da organização. Nota-se diante desta afirmação, que para Vecchio (2008) a divisão de setores é vista como um processo, que em alguns casos dependendo da forma em que for administrado esse processo, pode ser um aspecto negativo para a organização.

Quanto às mudanças de **procedimentos internos**, esta é vista como “[...] *uma grande mudança [...] de 10 anos pra cá [...]*” (P3), pois a maneira de como era trabalhado modificou. Viu-se na fala de P5 que há 10 anos, por exemplo, só trabalhavam “[...] *pessoas que tinham que ter uma ligação com alguém ou tinham que morar na região [...] quando eu entrei 90% dos funcionários eram de cidade da Grande Florianópolis ou conheciam alguém da família [...]*”. Outro exemplo foi a forma de contratação e de demissão dos funcionários, P3 relata que estas eram realizadas por qualquer pessoa, “[...] *um dia era um que contratava, no outro dia era outro, na hora da demissão, simplesmente era tchau, tá demitido [...] não tinha um trabalho dentro disso [...]*”, não havendo um padrão único de trabalho. Acredita-se que a partir dessas mudanças, houve um aprimoramento dentro da empresa, como criação dos recursos humanos (RH) e suas políticas. Um exemplo dessas políticas foi à formalização de algumas normas e regras, “[...] *passou a ter horário de entrada e saída, as pessoas não podiam mais dormir aqui, tinham que ir pra casa. Não era mais servido almoço aqui como a gente servia, passamos a dar o ticket alimentação*”, ou seja, criaram-se e modificaram-se alguns procedimentos dentro da empresa. Entende-se que formalizar os procedimentos internos clarifica a forma de trabalho de uma empresa, contribuindo para a relação do empregador e empregado.

Pode-se dizer então, que as mudanças nos processos internos ocorreram, principalmente, devido a criação do RH na organização. Fleury (1996) afirma que as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização, isto é, da sua cultura. A partir disto, Laner e Cruz Jr. (2004) afirmam que o RH dentro da organização conquista cada vez mais importância para a sobrevivência e desenvolvimento da mesma.

No entanto, a mudança dos **produtos** comercializados foi citada por dois

participantes como um fator estratégico. Ou seja, mudar o tipo de produto oferecido visando maiores lucros “[...] ganhavam mais dinheiro vendendo um produto menor e mais leve do que um saco de 30 quilos de ração, e então houve essa mudança para trabalhar com produtos de valor agregado [...]” (P1). Isto é, trabalhar com produtos de valor agregado possibilita uma rentabilidade maior, a um custo de logística menor, o que não acontece, via de regra, com produtos pesados e volumosos. Percebe-se então que a empresa fez uma mudança nos produtos que eram comercializados com intuito de ser competitiva e isso corresponde ao que Wood Jr. (2002), afirma de que esta é uma mudança necessária para criar uma performance competitiva.

Sobre a mudança de **estrutura física** dois participantes relataram e a mudança de **localização** apenas um participante relatou. Acredita-se que nesses dois casos, assim também como na mudança de produtos comercializados, essas ocorreram estrategicamente, buscando uma maior vantagem competitiva no mercado. Sobre a mudança de **estrutura física**, além de ser algo estratégico, percebe-se que também possibilitou que o funcionário tivesse

[...] maior segurança, menor esforço físico [...] e menor riscos de acidentes [...] gerando uma rentabilidade maior, possibilitando uma competitividade mais saudável [...] há uma busca muito tímida para um conforto maior e melhor, porém sem abrir mão de uma maior produtividade, como menos esforço, contribuindo para uma qualidade de vida [...] (P2).

Nota-se que a mudança na estrutura física, não visa apenas o aspecto estrutural, mas também a qualidade de vida dos funcionários. Em relação à mudança de estrutura física planejada, Robbins (1998) denomina como planejamento de layout de instalações, tendo como objetivo promover a eficiência da produção, porém, que também seja atraente para os empregados ou consumidores. Cabe reforçar que a parte física da empresa é um dos aspectos mais visíveis de uma cultura organizacional, assim como afirma Schein (2001) o primeiro nível da cultura organizacional. Ou seja, aquele que é possível verificar assim que se chega a uma empresa, e é chamado, segundo o autor, de artefatos, como exemplo, a estrutura física, uniformes, crachás etc.

Sobre a mudança de **localização** P1 relata sobre a percepção do fundador da empresa: “No começo da década de 80 ele [fundador] percebeu que mudando a sede [...] ele ficaria mais perto dos clientes dele [...]”. Robbins (1998) acerca deste assunto, fala da necessidade de projetar e escolher um local adequado para atender as prioridades da empresa, isto é, estar próximo dos fornecedores e consumidores contribui para um melhor desempenho da mesma.

Acerca desses fatores estratégicos (mudança de produtos, estrutura física e localização) Knight (2000 apud JANSEN; ROTONDARO; JANSEN, 2005, p. 407) afirma que os “ambientes complexos e incertos fazem crescer a necessidade de uma forte postura estratégica nas organizações, especialmente nas pequenas e médias empresas [...]”. Isto é, valorizar mudanças de fatores estratégicos é de extrema importância para as empresas, que no caso dessa empresa pesquisada, no período que aconteceram essas mudanças, a mesma buscava crescer, e o fez diante das estratégias apontadas.

Após conhecer as mudanças ocorridas na empresa familiar pesquisada, trazidas nas falas dos gerentes, será exposta a próxima sessão desse eixo, os fatores que contribuíram para tais mudanças.

4.1.2 Fatores que contribuíram para a efetivação da mudança organizacional na empresa familiar

Propõe-se, nesta sessão, apresentar e analisar os fatores que contribuíram para a mudança organizacional na empresa familiar pesquisada. Em relação aos fatores que contribuíram na empresa, apresentaram-se duas categorias, a primeira - **fatores internos da empresa** - e a segunda – **fatores externos a empresa**. Esses fatores estão apresentados no Quadro 5.

Categorias	Subcategorias	UCE	Frequência
Fatores internos da empresa	Qualificação	“[...] hoje dentro da Alfa, eu acho legal porque são poucas empresas que tem, mas eu tenho formação, o P1 também tem formação, o outro está encaminhado pra isso [...] é claro que a empresa e o P2 contribuíram pra isso. Se fosse pelo [dono] talvez a coisa não seria assim porque o P2 incentivava muito que a gente estudasse. Então hoje o capital humano do [empresa] tem um alto valor.” (P5)	5
	Participação de todos	“[...] houve também o envolvimento das pessoas, nós começamos a valorizar as pessoas, mas as pessoas que fazem parte dessas mudanças são necessárias a essas mudanças para que eles também fossem multiplicados dessas mudanças ai você ia quebrando cada vez mais as resistências. (P2)	3
	Mudança de comportamento	“Então algumas mudanças de atitudes erradas que aconteciam foram sendo mudadas e elas eram necessárias pra fazer a empresa chegar onde ela está hoje.” (P5)	3
	Inserção de novos funcionários	“[...] o principal agente pra mudança na minha visão foi o seu “José”. Foi um cara que trouxe o conhecimento que ele tinha de outras empresas e aqui dentro ele não modificou processo nenhum. [...] Então, eu acredito muito assim, eu enxergo na Alfa duas pessoas que ajudaram muito para que houvesse algumas mudanças na Alfa: o P2 e o seu “José”. [...] A empresa deixou de ser o Alfa dos alemães lá de Cidade da Grande Florianópolis e começou a criar forma [...] O P2 pela forma como introduziu alguns processos na empresa e o seu “José” por mudar as pessoas.” (P5)	3
	Iniciativa dos donos	“[...] com isso eles [donos] perceberam também as necessidades de mudar sem que tivesse que impor: “oh, vai ter que mudar”; eles perceberam essas necessidades, e em todos os momentos tivemos bastante o apoio deles e também a colaboração [...]”. (P2)	2

(continua)

(conclusão)

Categorias	Subcategorias	UCE	Frequência
Fatores externos a empresa	Exigências do mercado	“[...] uma empresa hoje só sobrevive se ela realmente mudar e mudar não basta só mudar de endereço, você tem que mudar, tem que acompanhar o mercado, ver as tendências de mercado você tem que fazer sempre o melhor, amanhã você tem que fazer melhor do que hoje, porque senão você ta sujeito a ficar para trás. [...] ou você muda e acompanha as tendências desse mercado e você se antecipa ou você ta fadado a desaparecer. As empresas que vão sobreviver serão aquelas que estão sempre à frente, essas vão sobreviver, aquelas que têm algo diferente, algo melhor para oferecer [...]”. (P2)	5
	Globalização	“[...] hoje você vê a velocidade da informação é muito grande então todo dia você ta descobrindo uma coisa nova o que foi novo ontem, hoje já é obsoleto, então nós estamos numa era de globalização tão fantástica que hoje a novidade de agora, no minuto seguinte já deixa de ser novidade.” (P2)	1
	Concorrência	“Então, hoje a concorrência é muito grande, é muito acirrado, o consumidor ta mais esclarecido, o cliente ta mais exigente, todos os fatores são determinantes para que você tenha essas mudança.” (P2)	1

Quadro 5: Falas dos participantes sobre os fatores internos e externos que contribuíram para a efetivação da mudança organizacional na empresa familiar.

Fonte: Elaboração da Autora, 2010.

A categoria **fatores internos da empresa** foi dividida em cinco subcategorias, sendo elas: **qualificação, participação de todos, inserção de novos funcionários, mudança de comportamento e iniciativa dos donos.**

A **qualificação** foi apresentada como predominante por todos os participantes. A subcategoria de qualificação refere-se à qualificação profissional, ou seja, a busca de conhecimentos técnicos e de profissionalização visando mudanças no cotidiano do trabalho. Alves (2007) afirma que novas qualificações (cognitivas e comportamentais) são indispensáveis para a operação dos novos dispositivos organizacionais. Essa afirmação vem ao encontro com que Rocha (2003, p. 127) fala

O desenvolvimento de novas competências será fundamental para viabilizar o acompanhamento das transformações em curso, porque a geração e apropriação de bens dependerão, cada vez mais, da capacidade de geração e aprendizagem de conhecimentos técnicos e científicos, para satisfazer as necessidades do mercado e criar novas oportunidades.

Essas qualificações, no entanto, não são apenas realizadas pelos gerentes, mas também pelos donos, com intuito de realizar melhorias, e também como Rocha (2003) afirma que são necessárias para atender as exigências do mercado. P3 expõe sobre a sua percepção quanto a busca de qualificação dos donos, em prol da empresa “[...] a gente percebe, que já mudou pelo fato de os dois [donos] terem uma qualificação e uma visão um pouco mais ampla [...]”. P1 relata que um dos proprietários da empresa “fez uma viagem para os Estados Unidos e para a Europa, conheceu outras estruturas de armazenagem, trouxe, e discutimos para a nossa realidade aqui [...]”. Nota-se que há uma busca dos donos em qualificarem-se e aperfeiçoarem seus conhecimentos, com o objetivo de se atualizarem e ampliar suas visões acerca das mudanças que estão acontecendo no mundo inteiro.

Quanto a qualificação dos gerentes, percebe-se que os donos incentivam para que esta se realize, “[...] hoje dentro da Alfa, eu acho legal porque são poucas empresas que tem, mas eu tenho formação, o P1 tem formação, o outro esta encaminhado para isso [...] é claro que a empresa e o P2 contribuíram para isso. [...] Hoje o capital humano do Alfa tem um alto valor” (P5). Acredita-se que a qualificação, tanto por parte dos donos como pelos gerentes, contribuem para que haja uma reflexão mais aguçada sobre as mudanças, permitindo uma visão em comum e novos aprendizados, para assim acompanhar essas mudanças.

No que se refere à subcategoria **participação de todos**, esta foi relatada por três participantes como um fator que contribuiu para que as mudanças acontecessem dentro da empresa. Antunes (2006) corrobora com essa ideia ao relatar que durante a década de 1980 ocorreram alguns impulsionadores que contribuíram para que houvessem as mudanças nas organizações, sendo uma destas a implementação dos métodos “participativos”, onde buscavam o envolvimento dos trabalhadores com os planos da organização. Isto é, a mudança deveria acontecer com “[...] o envolvimento das pessoas [...]”, pois “[...] as pessoas que fazem parte dessas mudanças são necessárias a essas mudanças, para que eles também fossem multiplicadores dessas mudanças, ai você ia quebrando cada vez mais as resistências” (P2). Segundo Lima (2003) o processo de mudança organizacional só poderá ter êxito se ocorrer a participação dos funcionários, isto é, havendo a participação de todos facilita a geração de comprometimento, e se há o comprometimento facilita a mudança. Essa ideia vem ao encontro de Robbins (1999) que descreve da importância da participação dos

funcionários, sendo esta essencial para o desenvolvimento da organização tendo em vista que se pode haver uma maior adaptação frente às mudanças implantadas.

Percebe-se que fazer com que os funcionários participem desse processo de mudança, contribui para a implementação da mesma como afirma P1 “[...] *chama todos pra participarem do processo da mudança, os resultados serão melhores*”. De acordo com Lima (2003, p. 277), o comprometimento dos funcionários é “[...] precursor da mudança organizacional, ou seja, o estilo e a intensidade do envolvimento do trabalhador com os seus focos visto como um fator impulsionador ou restritivo da mudança organizacional”. Nota-se diante da fala de P1 a importância da participação de todos nesse processo de mudança, podendo-se afirmar que este fator é eficaz, segundo Vecchio (2008), para reduzir significativamente as resistências à mudança.

Atrelado a **participação de todos**, surge outro aspecto que acredita-se que aconteça devido a participação dos funcionários juntos dessas mudanças, sendo esse a **mudança de comportamento**.

A **mudança de comportamento**, de acordo com as falas de P1, P2 e P5, estão diretamente ligadas ao fato dos funcionários mudarem seus comportamentos e suas atitudes diante das mudanças, como “[...] *algumas mudanças de atitudes erradas que aconteciam foram sendo mudadas e elas eram necessárias pra fazer a empresa chegar onde ela esta hoje*” (P5). Araujo (1982 apud LIMA, 2003, p. 124) afirma que “a mudança organizacional sempre envolverá mudança de comportamento das pessoas na organização”, ou seja, faz-se necessário que as pessoas modifiquem seus comportamentos para que a mudança organizacional se concretize de fato, pois a organização é feita de pessoas, se as pessoas não mudarem, as empresas não mudam. Acerca deste assunto Robbins (1998) descreve sobre o termo desenvolvimento organizacional, que é a mudança planejada da organização que envolve tanto as pessoas como os processos no que diz respeito às pessoas, este têm como objetivo utilizar-se de técnicas ou programas para mudar as relações interpessoais na organização.

Por outro lado, além da mudança de comportamento dos funcionários que já trabalhavam na empresa, outra subcategoria que aparece como contribuição para que as mudanças fossem realizadas foi a **inserção de novos funcionários**. Este fator – inserção de novos funcionários – é atribuído por três participantes quando relatam da entrada de “José”³

³ Nome fictício.

(antigo gerente de RH) e de P2 (gerente comercial) na empresa. Em um dos relatos P5 diz

[...] o principal agente pra mudança na minha visão foi o seu “José”. Foi um cara que trouxe o conhecimento que ele tinha de outras empresas [...] Então, eu acredito muito assim, eu enxergo na Alfa duas pessoas que ajudaram muito para que houvesse algumas mudanças na Alfa: o P2 e o seu “José”. [...] A empresa deixou de ser o Alfa dos alemães lá de Cidade da Grande Florianópolis e começou a criar forma [...]

Acredita-se que quando há a inserção de novos funcionários dentro da empresa, e esta empresa consegue aceitar as idéias e as experiências vivenciadas pelos novos funcionários, neste caso, na entrada de dois gerentes, isso auxilia para que as mudanças sejam realizadas, pois, acabou sendo uma visão diferente das que existiam no momento dentro da empresa. Robbins (1998, p. 383) considera que os líderes, neste caso, os gerentes, “[...] mudam a percepção dos seguidores a respeito das questões, ajudando-os a olhar velhos problemas de novas maneiras; e eles são capazes de excitar, incitar e inspirar os funcionários a exercer um esforço extra para alcançar os objetivos do grupo”. Ou seja, uma nova visão que contribuiu para a mudança organizacional. De acordo com a fala de P5, as duas pessoas ao entrarem na empresa, trouxeram as suas formas de trabalho e as inseriram na empresa, “[...] O P2 pela forma como introduziu alguns processos na empresa e o seu “José” por mudar as pessoas.” Nota-se, portanto, que P2 promoveu a profissionalização dos processos, “[...] as decisões elas devem ser profissionais e não pessoais [...]” (P2); enquanto “José” “[...] modificou pessoas [...]” (P5).

Outro aspecto, junto a este citado, e que aparece de três participantes como contribuidor da mudança na empresa, foi a **iniciativa dos donos**. Acredita-se que esse fator é primordial quando se trata em fazer alguma mudança dentro de uma empresa familiar, pois são eles, os donos, que darão o aval para que muitas das mudanças aconteçam. Lerner (1996) corrobora com essa ideia, quando afirma que estimular e entusiasmar permanentemente as pessoas na busca da efetivação das mudanças é sem dúvida uma tarefa difícil, porém são os donos, ou como ele mesmo fala “seja qual for o título”, que são os principais responsáveis em dar o exemplo aos funcionários. Foi possível verificar, por meio das falas dos participantes, que as mudanças ocorridas foram da “[...] vontade dos sócios com o que o mercado tava exigindo” (P1), ou seja, foi uma iniciativa dos donos, atrelado a fatores externos a empresa.

Assim como os fatores internos influenciaram para que acontecessem as mudanças na empresa, também houve os fatores externos, que serão apresentados a seguir.

A categoria **fatores externos à empresa** foi dividida em três subcategorias,

exigências do mercado, globalização e concorrência, afim de especificar os fatores externos que contribuíram para a mudança organizacional na empresa familiar consideradas pelos participantes.

Durante a entrevista, todos os participantes relataram considerar os **fatores externos** como importantes no processo de mudança, ou seja, são impulsionadores das mudanças atuais, de acordo com Freitas (2002). É fato afirmar que estamos na era da informação, do conhecimento e da globalização, e que o mercado dos negócios vem impondo soluções ágeis e efetivas diante as mudanças que devam ser realizadas, afim que estas empresas sobrevivam neste mercado competitivo. Mas não é só. A concorrência está cada dia mais afiada, de modo que é preciso criar e propor novas alternativas diariamente, pois só assim será possível sobreviver, e conseqüentemente, superar as expectativas dos clientes.

Diante desse cenário, percebe-se que as **exigências do mercado** são muitas “[...] a evolução, busca por melhores resultados, pela excelência e pela sobrevivência [...] as inovações e a busca pelo novo esta mais frequente”(P2). De acordo com Wood Jr. (2002) existe um processo importante da mudança na organização do trabalho catalisado de fora para dentro, ou seja, as relações entre empresa e todos os demais interlocutores do mercado de trabalho que são responsáveis pelo maior fluxo de mudanças nas organizações. Isto fica mais evidente quando P2 diz que

[...] não basta só mudar de endereço, você tem que mudar, tem que acompanhar o mercado, ver as tendências de mercado você tem que fazer sempre o melhor [...] ou você muda e acompanha as tendências desse mercado e você se antecipa ou você ta fadado a desaparecer. As empresas que vão sobreviver serão aquelas que estão sempre à frente, essas vão sobreviver, aquelas que têm algo diferente, algo melhor para oferecer [...]. (P2)

A exigência do mercado vem ao encontro de Kotter (1998) quando afirma que é preciso ter sentido de urgência em analisar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises, para que as oportunidades sejam aproveitadas.

A partir disso, pode-se então afirmar que as exigências do mercado estão relacionadas à **globalização**? E a **concorrência**? Acredita-se que sim, pois, com a rápida evolução e popularização das tecnologias da informação, o comércio e os acordos financeiros entre os estados e/ou países ficaram mais velozes, exigindo que o mercado acompanhe essas mudanças, isto é, cada vez mais acelerado. Com a **globalização** tudo fica mais próximo e rápido “[...] a velocidade da informação é muito grande, então todo dia você ta descobrindo uma coisa nova. O que foi novo ontem, hoje já é obsoleto. Então nós estamos numa era de

globalização tão fantástica que hoje, a novidade de agora, no minuto seguinte já deixa de ser novidade.” (P2).

Martins et al. (1999 apud LEONE, 2005) relata acerca das implicações da globalização frente as empresas familiares

[...] todo processo de inserção internacional do país ocorreu em um momento de grandes mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização. Como seria de esperar, esse quadro afetou de maneira significativa as empresa familiares brasileiras.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) concordam com essa ideia quando relatam que no cenário atual, marcada pelas sucessivas rupturas tecnológicas, aumento e diversificação da força de trabalho, globalização, crescimento da competição etc., as empresas se encontram com uma realidade de maior dinamismo, que exige um importante e contínuo aumento de competitividade para dar conta de mercados mais agressivos com consumidores mais exigente.

Quando se fala em consumidores, é inevitável não discorrer sobre a concorrência, pois é em busca do consumidor que a concorrência existe. Viu-se nesta pesquisa que a **concorrência** aparece como outro fator externo, que contribui para as mudanças, de acordo com um participante, sendo a principal variável guiadora desse mercado competitivo o preço e a qualidade do produto. No entanto, quem verifica essa questão de preço e qualidade do produto? Sim, o consumidor. E é em busca desse consumidor que as mudanças ocorrem, pois *“[...] o consumidor tá mais esclarecido, o cliente tá mais exigente, todos os fatores são determinantes para que você tenha essas mudanças” (P2).* Wood Jr. (2002) concorda com essa ideia quando afirma que os consumidores realmente estão mais exigentes e a partir disso, um número maior de competidores chega a cada dia ao mercado.

Mas o que seria esta tal concorrência? Ou, qual seria a concorrência que os participantes se referem? Percebe-se que essa concorrência refere-se à disputa entre os fabricantes de um mesmo bem ou serviço prestados, visando alcançar a maior parcela do mercado e de consumidores possíveis conforme afirma P2 *“[...] hoje a concorrência é muito grande, é muito acirrado [...]”*. Acredita-se relevante ressaltar que essa concorrência, diante desse mundo globalizado, também é virtual, isto é, a internet como um canal alternativo para proporcionar mais funcionalidade e agilidade, muitas vezes com custos mais baixos, segundo Chowdhury (2003). Diante disso, nota-se importante destacar que para Bressan (2004, p.9) a *“concorrência é uma força externa a organização que atua como motivadora para a mudança”*.

Em síntese, percebe-se que os fatores externos e internos da empresa em relação a a mudança, acontecem para que a organização sobreviva no mercado competitivo. No entanto, acredita-se que essas mudanças possuem as suas consequências que podem ser tanto facilitadores quanto dificultadores, ou ainda que possam divergir dos valores culturais da organização. Em relação aos aspectos da cultura organizacional que são facilitadores e dificultadores, assim como também as demarcações das diferenças entre empresas familiares e não familiares, serão discutidas no próximo eixo.

4.2 ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR

Em um mundo cada vez mais competitivo é relevante o papel da cultura organizacional. Muitas culturas são verdadeiras ancoras do desenvolvimento competitivo das organizações. A cultura deve se constituir em um ativo estratégico que permita que a empresa possa competir em vez de agir como empecilho. (GODOY et al. 2008).

Ao longo das entrevistas, quando os participantes contavam sobre a empresa, surgiram nas falas aspectos culturais que evidenciaram como facilitadores e dificultadores frente às mudanças. Para discutir esses aspectos da cultura organizacional na empresa familiar, apresentaram-se três categorias: aspectos facilitadores da mudança organizacional, aspectos dificultadores da mudança organizacional e demarcações das diferenças entre empresas familiares e não familiares, conforme o Quadro 6.

Categoria	Subcategoria	UCE	Freqüência
Aspectos culturais facilitadores da mudança organizacional	História da fundação da empresa	“[...] ela [empresa] surgiu em Cidade da Grande Florianópolis, daí o seu Pedro [fundador] na época ele colocou um pequeno atacado em Cidade da Grande Florianópolis porque na época tinha essa necessidade, [...] a estrada era de chão [...] e ele sentiu a necessidade de colocar uma empresa para distribuir para os outros, [...] depois de alguns anos ele viu que era muito difícil de se locomover [...] daí ele colocou nas margens da BR 101 ele colocou a distribuidora [...]”. (P4).	5

(continua)

(continuação)

Categoria	Subcategoria	UCE	Frequência
Aspectos culturais facilitadores da mudança organizacional	Promoção	“Eu comecei aqui trabalhando no faturamento, [...] tirando nota fiscal, vendo os pedidos que chegavam, fazendo conferência, depois eu trabalhei também na parte de divisão de carga, de rota, [...] depois eu fui para o financeiro, [...] ai eu fui para o setor de gestão de pessoas da empresa [...]”. (P3)	4
	Delegação de poder	“[...] o poder dentro da empresa era mais centralizado e hoje em dia já tá mais delegado para os funcionários, os gestores na verdade, algumas decisões hoje quem toma são os gestores, antigamente não, era só a diretoria, [...] hoje em dia não a maioria os gestores tem autonomia para resolver algumas tomadas de decisões.” (P4)	3
	Valorização do funcionário	“[...] eles [donos] prezam bastante pelo trabalho, então eles valorizam isso bastante, a pessoa que se dedica que bota mesmo, a mão na massa, [...] eles prezam isso ai bastante assim, do trabalho, da pessoa que se dedica e veste mesmo a camisa.” (P3)	2
	Pagamento em dia	“[...] além de todas as mudanças, a segurança de trabalhar o mês inteiro e ter certeza que o salário vai ser pago já é um grande benefício.” (P5)	2
	Regras	“[...] é uma empresa que existem regras, diretrizes, que existe horário, que existe compromisso, que existe responsabilidade, [...] são vários processos para que a gente consiga atingir nossos objetivos.” (P2)	2

(continua)

(conclusão)

Categoria	Subcategoria	UCE	Frequência
Aspectos culturais facilitadores da mudança organizacional	Confiança	“Acredito muito na confiança dos proprietários da empresa para comigo [assunção do cargo de gestor], e foi mais por causa disso. Porque eram eles que faziam todo esse trabalho e precisavam de alguém que eles tivessem confiança porque na verdade a gente não tinha mecanismos ainda de controle [...]”. (P1)	2
Aspectos culturais dificultadores da mudança organizacional	Centralização do poder	“[...] hoje eu vejo, que hoje uma das coisas que eu vejo q digamos assim, precisa, seria isso, dá mais autonomia, pra cada setor, e não ficar tanto naquela dependência daquela pessoa, tudo o que você vai fazer, depende daquela pessoa, se aquela pessoa não, assinar, não der o ok, não, o negócio não vai, o negócio não anda [...]”. (P3)	3
	Falta de planejamento	“[...] a gente pensou em fazer tudo isso, missão valores, visão, ate pra assim oh, é deixar bem claro para os funcionários, o que que a empresa quer o que a empresa pensa, [...] Então a gente queria fazer dessa forma, [...] só que quando a gente foi apresentar essas idéias e a gente não teve, assim aquele retorno, aquilo que a gente estava esperando, meio que assim, desanimou, o negócio murchou [...]”. (P3)	3
	Acomodação	“É um pouco mais lenta, os processos de trabalho dentro de uma empresa familiar geralmente não estão bem definidos, e isso implica negativamente, a também um modelo de pensamento pré-definido que já vem de muitos anos, e a quebra de paradigma se torna muito mais difícil.” (P3)	3

Quadro 6: Falas dos participantes sobre os aspectos culturais facilitadores e dificultadores da mudança organizacional na empresa familiar.

Fonte: Elaboração da Autora, 2010.

Na categoria **aspectos culturais facilitadores da mudança organizacional** foram apresentados sete subcategorias: **história da fundação da empresa, promoção, delegação de poder, valorização dos funcionários, pagamento em dia, regras e confiança.**

Na subcategoria **história da fundação da empresa**, esta é apresentada por todos os participantes, isto é, quando solicitados que falassem sobre a empresa todos apresentaram como ela foi fundada e qual foi o papel do fundador frente ao que a empresa é hoje. Nota-se diante da fala de P4 acerca do surgimento da empresa

[...] ela [empresa] surgiu em Cidade da Grande Florianópolis, daí o seu “Pedro”⁴ [fundador] na época ele colocou um pequeno atacado em Cidade da Grande Florianópolis porque na época tinha essa necessidade, como Cidade da Grande Florianópolis é 30 km de Florianópolis a estrada era de chão [...] e ele sentiu a necessidade de colocar uma empresa para distribuir para os outros, outras empresas que tinham [...] depois de alguns anos ele viu que era muito difícil de se locomover até Cidade da Grande Florianópolis [...] daí ele colocou nas margens da BR 101 ele colocou a distribuidora [...]. (P4).

Robbins (1998) assegura que a cultura pode ser transmitida de várias formas, uma delas é por meio de histórias advindas dos fundadores, em que essas narrativas vinculam o presente com o passado e oferecem explicações e validade as práticas vigentes.

Schein (2001) aponta como a característica cultural mais saliente nas organizações o fato de elas serem obra de fundadores e de famílias fundadoras. Ou seja, as crenças pessoais, as certezas e os valores do fundador são impostos as pessoas contratadas, sendo esta a maior fonte de identidade da empresa. Robbins (2002) confirma essa ideia ao descrever como sendo a fonte primária da cultura os fundadores da empresa, onde eles são os responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial da organização. São eles, os fundadores, que tem uma visão daquilo que a organização deve ser. Para o autor, a conduta dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele, e dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas. Isto é, a cultura original deriva da filosofia do fundador.

Acerca deste assunto, Ricca (1998 apud LEONE, 2005, p. 13) afirma que uma das principais vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, seriam a lealdade e obediência dos funcionários a tradição, isto é, a cultura da empresa torna-se muito forte diante dessa fidelidade. Atrelado a esse fator, o nome do fundador é visto com um símbolo, ou seja, se a

⁴ Nome fictício.

“figura do dono é um bom exemplo, os funcionários como um todo criam valores consentâneos com os do fundador”. Percebe-se que conhecer a história do fundador ou como a empresa foi fundada, possui um papel importante para reforçar e transmitir a cultura e também nos momentos quando há o intuito de mudanças na organização, porque é por meio da identificação com essa história que os funcionários “acompanham” os valores da organização, e tudo isso para a vida da organização.

Outro aspecto cultural apresentado por quatro participantes como facilitador da mudança organizacional foi a **promoção**.

Em relação à promoção, pode-se afirmar que umas das funções seriam a de diminuir a rotatividade na organização, pois possibilita que o funcionário cresça dentro da empresa adquirindo novos conhecimentos e funções. Leone (2005) afirma que umas das características e vantagens das pequenas e médias empresas familiares é o arranjo dos interesses de cada funcionário. Ou seja, diferente do que ocorre com empresas não familiares, de acordo com a autora, que quando há o descontentamento do funcionário e este deixa o cargo em busca de mais adequação em outra empresa. Nas empresas familiares há o rodízio entre os cargos permitindo maior identificação com a tarefa organizacional que melhor se ajuste as suas competências, e também a própria identificação com a empresa. Vê-se diante da fala de P5 sobre a ascensão de cargos

Quando eu entrei, eu trabalhava no faturamento [...] Aí quando o [funcionário] pegou férias ele não voltou mais, e com eu estava já no processo fiquei responsável pelo setor de faturamento. [...] E aí depois, uma parte administrativa que era ele [P2] que fazia, ele deixou de fazer e ele foi passando pra mim. [...] até foi alterado na minha carteira para a função de gerente administrativo, mas não teve um processo seletivo pra isso como algumas empresas fazem.

Percebe-se que a promoção contribui como forma de manter funcionários com os mesmos valores da empresa, isto é, se a empresa necessitar de uma mudança que exija o envolvimento dos funcionários, certamente estes que mantêm uma identificação com a empresa farão o necessário para que ela se transforme.

Nota-se que outra subcategoria foi à **delegação do poder**, relatada por P2, P4 e P5. Esta é vista como uma “*grande mudança*” que aconteceu nesses 10 anos, segundo P2. Nota-se que “[...] *o poder dentro da empresa era mais centralizado e hoje em dia já ta mais delegado para os funcionários, [...] hoje em dia não a maioria os gestores tem autonomia para resolver algumas tomadas de decisões*” (P4). Sobre esse assunto, Vecchio (2008) afirma que a delegação possibilita maior poder de tomada de decisões aos gerentes de nível inferior e

intermediário, em que o alto escalão, ou nesse caso, os donos, concentram-se no planejamento a longo prazo.

De acordo com Hampton (1990) visões restritas de cada setor podem sobrecarregar os gerentes, em que muitas vezes eles necessitam tomar alguma atitude sobre assuntos que não conhecem. O autor explica que a solução muitas vezes para esse tipo de problema é a descentralização do poder, ou seja, delegando o poder para que as soluções sejam encontradas mais fáceis do que quando uma organização é demasiada centralizada.

Em síntese, a delegação de poder facilita que as soluções para os diversos tipos de problemas sejam resolvidos mais facilmente, isso é, há uma flexibilidade maior de modificar quaisquer questões acerca da demanda solicitada, não necessitando, muitas vezes, aguardar a posição de um dono para que a mudança seja realizada.

A **valorização do funcionário** segundo dois participantes desta pesquisa é um fator facilitador da cultura apresentada. P3 relata que “[...] *eles [donos] prezam bastante pelo trabalho, então eles valorizam isso bastante, a pessoa que se dedica que bota mesmo, a mão na massa, [...] eles prezam isso ai bastante assim, do trabalho, da pessoa que se dedica e veste mesmo a camisa.*”

De acordo com Gersick et al. (1997 apud LEONE, 2005) as empresas familiares são na maioria das vezes ágeis, inventivas, com empregados esforçados e leais, não precisando de estruturas hierárquicas duras porque naquela o princípio da autoridade é menos importante que o da iniciativa individual. Pode-se pensar que quando um funcionário sente-se valorizado este age como um facilitador da mudança quando necessária, contribuindo como um agente da mudança.

De acordo com dois participantes o **pagamento em dia** e as **regras** também são aspectos apresentados como facilitadores da cultura, “[...] *trabalhar o mês inteiro e ter certeza que o salário vai ser pago já é um grande benefício*” (P5).

Tendo em vista que a cultura de uma organização é vista com um conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização, essa cultura para manter-se viva, necessita ser transmitida e ensinada. As regras, por exemplo, seria a forma com que a empresa alcance seus objetivos, mantenha um padrão, e também seja transmitida. A cultura pode ser transmitida de diversas formas, como já foi comentado. Esse aspecto seria um valor da empresa, algo que a empresa prioriza, ou seja, aconteça o que acontecer o pagamento é feito em dia. Pode-se ver que esse é um valor da organização, em que não esta só “no papel”, ele é seguido, é respeitado, não pensando apenas em uma questão legal, que é obrigatória, mas também como “respeito” ao funcionário. Verifica-se que este valor, segundo Schein (2001),

estaria num segundo nível da cultura, que são os valores compartilhados, neste caso, o pagamento em dia.

Outra subcategoria apresentada em relação a aspectos culturais facilitadores da mudança organizacional foi a **confiança**.

Laner e Cruz Jr. (2004) afirmam que uma atmosfera de confiança dentro de uma organização torna-se essencial para favorecer experiências de confronto, de colaboração e de disponibilidade por parte das pessoas.

Acredito muito na confiança dos proprietários da empresa para comigo [assunção do cargo de gestor], e foi mais por causa disso. Porque eram eles que faziam todo esse trabalho e precisavam de alguém que eles tivessem confiança porque na verdade a gente não tinha mecanismos ainda de controle [...]. (P1).

Gonçalves (2000 apud LEONE, 2005) relata que a aproximação direta dos donos com os gestores faz com que exista um maior grau de confiança e segurança entre ambos, facilitando com esse fator que as mudanças ocorram. Percebe-se que a confiança é um aspecto apresentado como facilitador da mudança, pois, favorecer trocas de conhecimento, de cooperação por parte dos funcionários.

Cabe ressaltar nesse momento, que não existe uma cultura “boa” ou “ruim”, mas sim aquelas que os valores facilitem a sua sobrevivência.

Assim como foram apresentadas as subcategorias que facilitam a mudança organizacional, será apresentada a categoria dos **aspectos culturais dificultadores da mudança organizacional**, sendo divididas em quatro subcategorias: **centralidade do poder, falta de planejamento, acomodação e resistência**.

Acerca das dificuldades de mudança Robbins (2002) afirma que a cultura da organização se torna um dificultador quando os valores compartilhados não estão de acordo com aqueles que podem melhorar a força da organização. Quando o ambiente passa por rápidas mudanças, segundo o autor, uma cultura arraigada pode não ser o mais adequado. Assim, a consistência do comportamento é um ativo quando a empresa lida com um ambiente estável, mas pode se tornar um fardo e dificultar a resposta as mudanças no ambiente.

Como foi visto anteriormente por P2, P4 e P5 como um aspecto facilitador da mudança, a delegação de poder, neste momento aparece o oposto do que foi visto, ou seja, a **centralização do poder** como um aspecto dificultador da mudança organizacional, por P1, P3 e também por P5. Percebe-se então que P5 no mesmo momento que já falou da delegação de poder, agora ele traz outro aspecto, que também há a centralização de poder. P5 afirma

Não tem 100% de autonomia, isso é verdade. Tipo hoje se pegar o serviço do P1, ele é um cara q tem uma visão, “ah, ele acho que se fosse desse jeito seria melhor só q ele não consegue fazer isso porque o dono acha que da forma dele é melhor, então assim, tudo bem ele é o proprietário da empresa só que eu acho q isso devia ser trabalhado de uma forma diferente [...] então passa assim tudo pelos [donos], pelo P2 [...] *as pessoas tem q ter mais autonomia.*

Leone (2005) acerca deste assunto afirma que nas empresas familiares as características mais comumente são que o poder de direção da empresa é localizado e centralizado. Nas empresas familiares podem ocorrer os conflitos de poder e o excesso de centralização, dificuldade de delegar (só o dono sabe fazer), medo de correr riscos. Van Loye (1991 apud LEONE, 2005, p. 20) discorre acerca da centralidade do poder nas empresas familiares

O ambiente social e econômico força o pequeno e médio dirigente a adotar uma forma de administração monolítica, porque a delegação de autoridade e a racionalidade das formas de controle podem ocasionar grandes perdas. É preferível o dirigente agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela ciência as empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada.

Percebe-se que a centralização do poder é um aspecto dificultador da mudança pois, nada por ser realizado ou modificado sem que os problemas sejam centralizados na cúpula da empresa, impedindo assim que os funcionários sejam autônomos no seu processo de trabalho.

A **falta de planejamento** e a **acomodação** são outros aspectos apresentados por três participantes como dificultadores das mudanças na cultura da organização, “[...] *a gente criou uma estrutura com um plano de negócios [...] foi visto por eles [donos e P2] como uma coisa insignificante. [...] então esse envolvimento poderia melhorar um pouquinho, pra mim hoje seria a principal mudança [...]*”. (P5)

Segundo Bernhoeft (1990 apud LEONE, 2005) o ponto fraco de algumas organizações familiares são questões como ausência de estratégias claramente definidas e falta de clareza nos objetivos, isto é, são cômodos com o que já existe na empresa. A estratégia utilizada nas empresas familiares, segundo Leone (2005) é mais intuitiva e pouco formalizada, isto é, os donos sentem-se bastante próximos de seus funcionários para explicá-lhes, no momento que eles (donos) acharem adequado, a mudança que necessitará realizar. O autor reforça a ideia de que as empresas familiares agem de uma forma lógica de reação e adaptação ao ambiente, ao invés de utilizarem uma lógica de antecipação e de controle, mas

condizentes ao comportamento de grandes empresas. Isso acarreta, segundo Leone (2005) a ausência de atividades planejadas formalmente. Oliveira (1999) aponta como umas das principais causas do desaparecimento das empresas familiares a falta de planejamento estratégico estruturado.

Verifica-se que a falta de planejamento, consequência, muitas vezes das acomodações da pessoas na organização, apresenta-se como um fator que não contribui para que as mudanças sejam realizadas. Concorde-se que mudar uma cultura é um processo longo e complicado, que ela se desenvolve ao longo de muitos anos e que tem suas raízes em valores profundamente arraigados.

Portanto, fazer um trabalho voltado para esses aspectos culturais facilitariam a inserção das mudanças na organização.

Outro fator que foi analisado nesse eixo foi a **demarcação das diferenças da empresa familiar e outras empresas não familiares**, apresentadas nas falas dos participantes, duas subcategorias: **emocional x profissional** e o **fácil x difícil acesso aos donos**, de acordo com o Quadro 7.

Categoria	Subcategoria	UCE	Frequência
Demarcação das diferenças da empresa familiar e outras empresas não familiares	Emocional x Profissional	“[...] a empresa familiar, ela é um pouco, às vezes com o coração, tem tal funcionário, “ah, vamos aproveitar o tal funcionário”, às vezes ele não é a pessoa mais qualificada, poderia contratar uma pessoa de fora, com diploma [...] as empresas privadas, as outras empresas, elas vão mais pela qualificação do funcionário [...]”. (P4)	3
	Fácil x Difícil acesso aos donos	“Felizmente aqui a gente tem um acesso rápido e direto aos proprietários da empresa [...] a principal diferença é [...] o acesso que tu tens às mudanças. Vejo que é mais fácil conseguir mudar em uma empresa familiar, onde você tem acesso aos donos, do que em uma empresa não familiar’.” (P1)	1

Quadro 7: Falas dos participantes sobre as demarcações das diferenças da empresa familiar e outras empresas não familiares.

Fonte: Elaboração da Autora, 2010.

Uma subcategoria que demarca a diferença de empresas familiares de outras

empresas não familiares, trazidas por três participantes, é o aspecto **emocional x profissional**. Verifica-se por meio da fala de P4

[...] a empresa familiar, ela é um pouco, às vezes com o coração, tem tal funcionário, “ah, vamos aproveitar o tal funcionário”, às vezes ele não é a pessoa mais qualificada, poderia contratar uma pessoa de fora, com diploma ou alguma coisa assim, [...] a empresa familiar ela aproveita muito os funcionários [...] as empresas privadas, as outras empresas, elas vão mais pela qualificação do funcionário [...].

Ricca (1998 apud LEONE, 2005) afirma que uma das desvantagens das empresas familiares em relação a outras empresas seria a indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competências profissionais, ou seja, empregam funcionários por aspectos pessoais (emocionais) e não por ser competente realmente ao cargo.

Sheffer (19993 apud LEONE, 2005) relata que a forma de como é liderada uma empresa familiar, reflete nas políticas adotadas, trazendo como decorrência uma administração geralmente fundamentada em critérios pouco impessoais, isto é enfatiza muitas vezes critérios como confiança mútua e tempo de convivência enquanto o fator competência fica muitas vezes em segundo plano. Nota-se, portanto, que esse aspecto de agir mais por emoção é apresentado nessa empresa familiar pesquisada, pode-se dizer, então, que esta é uma característica comum as empresas familiares, de acordo com os autores.

Em relação à outra subcategoria que demarca essas diferenças de empresas, apenas um participante relata do **fácil x difícil acesso aos donos** da empresa. Segundo P1

Felizmente aqui a gente tem um acesso rápido e direto aos proprietários da empresa, que são somente dois. [...] a principal diferença entre uma empresa familiar e uma empresa que não é familiar é o acesso que tu tens [...] Vejo que é mais fácil conseguir mudar em uma empresa familiar, onde você tem acesso aos donos, do que em uma empresa onde as coisas já estão definidas.

Essa ideia corrobora com Ricca (1998 apud LEONE, 2005) que aponta como sendo uma das principais vantagens da empresa familiar o contato direto com o dono, tornando as relações mais pessoais, e conseqüentemente gerando uma maior segurança para o funcionário frente ao seu emprego.

Acredita-se importante ressaltar que essas características de emocional x profissional e fácil x difícil acesso aos donos, são apontadas nas literaturas como os modelos de empresas familiares. O intuito dessa pesquisa não é generalizar esses pontos comuns ou

incomuns, portanto, deve-se considerar que cada empresa possui seus aspectos únicos, isto é, cada empresa é singular no seu modo de funcionamento.

4.3 IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO À SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

A participação destacada de empresas familiares na vida econômica de países industrializados e em desenvolvimento é fato. De acordo com Leone (2005) as empresas familiares, são responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil, assumindo, segundo a autora, uma “importância crucial no desenvolvimento econômico”. Sendo assim, se essas empresas familiares são importantes economicamente, há a necessidade de se preocupar com a sobrevivência delas. Por isso, que essas empresas familiares devem estar atentas para não serem “devoradas” e deixarem de existir.

Para discutir acerca deste assunto, nesse último eixo será analisada a importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa, neste caso, da empresa familiar. A categorias referente a importância da mudança organizacional foi: **é importante mudar**, dentro dessa categoria foram apresentadas duas subcategorias **positividade da mudança organizacional** e **negatividade da mudança organizacional**, conforme o Quadro 8.

Categoria	Subcategoria	UCE	Frequência
É importante mudar	Positividade da mudança organizacional	“[...] os desafios são motivadores, então o fato de você ter dificuldade deve nós ser sempre uma mola impulsionadora para que a gente consiga tornar o dia de amanhã melhor que o dia de hoje. [...]”. (P2)	1

(continua)

(conclusão)

Categoria	Subcategoria	UCE	Frequência
É importante mudar	Negatividade da mudança organizacional	“Foi muito desgastante fazer essas mudanças, porque as mudanças eram muito radicais que tiveram que fazer, dado o tamanho do envolvimento pessoal que havia na empresa [...] é uma missão muito difícil, porque é muito desgastante, que o envolvimento tem q ser muito grande, você tem que ter um autocontrole muito bom, porque às vezes chega a ser decepcionante [...]”. (P2)	3

Quadro 8: Falas dos participantes sobre a importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa familiar.

Fonte: Elaboração da Autora, 2010.

Em relação a este tema apareceu apenas uma categoria, **é importante mudar**, em que todos os participantes relataram a importância das mudanças para a sobrevivência da empresa. Nota-se que

[...] mudar é importante. A empresa como se fala é um organismo vivo, é que nem uma pessoa. Tem que tá toda a vida se cuidando, se alimentando e a empresa, eu acho que tem que ser assim também, tem que tá buscando novas coisas para se manter no mercado, porque senão, daqui a um tempo tu vê ela desaparecer, vem outras empresa e consegue fazer um trabalho melhor do que tu faz. Dessa forma tem que ta toda a vida se aprimorando, buscar novas coisas [...] (P4)

Comparar uma organização a um organismo vivo foi o que Gareth Morgan (1986 apud WOOD Jr., 2002) fez. A autora desenvolveu três metáforas (organização como máquinas, organismos e como cérebros) para compreender simplificada a importância das mudanças nas organizações. A metáfora das organizações como organismos auxiliam a elucidar a compreensão das relações entre organização e seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência, isto é, ser uma organização dinâmica e integrada com o ambiente a qual esta inserida.

Diante deste cenário, volta-se o questionamento: porque mudar é tão importante? Viu-se que é importante mudar para que a empresa sobreviva, pois o mundo dos negócios esta globalizado e isto obriga que as empresas tenham uma postura aberta as constantes transformações tecnológicas e mercadológicas. E não se trata apenas de uma escolha, mas de

uma necessidade fundamental. Leone (2005, p. 18) descreve acerca da importância de mudar em uma empresa

Existem desde pequenas e médias empresas [familiares] especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Vê-se que não é apenas uma questão de que se não mudar a empresa deixará de existir. Isto é, vários outros fatores também fazem parte desse contexto, como por exemplo, os empregos oferecidos nessas organizações. No caso desta pesquisa, que se refere a empresa familiar, percebe-se a importância que ela tem diante do cenário econômico, e que para Lethbridge (1998 apud LEONE, 2005), no momento em que estas empresas deixarem de existir devido à falência ou outros problemas organizacionais, várias pessoas poderão perder seus empregos. E ainda, se essas empresas familiares forem deixando de existir, a economia de seus respectivos países possivelmente poderá ser afetada. Nota-se, portanto, que a importância de mudar está atrelada a sobrevivência da organização e outros fatores, como por exemplo, a oferta de emprego, onde nesse mundo em constantes mudanças, ficar estagnado seria o mesmo que deixar de existir.

Ao apontar sobre a importância de mudar, são trazidos junto a essas falas dos participantes, os aspectos positivos e negativos da mudança organizacional. Quanto à subcategoria **positividade da mudança organizacional**, foi relatado sobre a motivação e a satisfação em relação às mudanças. Verifica-se que “[...] *os desafios são motivadores, então o fato de você ter dificuldade deve nós ser sempre uma mola impulsadora para que a gente consiga tornar o dia de amanhã melhor que o dia de hoje. [...]*” (P2). Assim como em relação à satisfação das mudanças em que “[...] *os resultados foram altamente satisfatórios, porque era pelas coisas óbvias que tinham que ser mudadas [...]*” (P2). Robbins (1998, p. 334) define motivação como “a vontade de exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual”. Nesse sentido, vê-se o desafio da mudança como motivador, ou como o P2 descreve “*mola impulsadora*”, para que a mudança seja realizada. Essa ideia vem ao encontro com que Fernandes e Zanelli (2006) apontam sobre a importância de estimular as mudanças nos indivíduos,

[...] a partir do momento em que os indivíduos estão conscientes dos objetivos que se pretende atingir, e se identificam com eles, as organizações podem e devem estimular a flexibilidade de ação e criatividade desses, explicando as regras, pedindo sugestões, e motivando seus funcionários a participar ativamente da vida organizacional, sem perder produtividade e aumentando a satisfação.

Em suma, acredita-se que as mudanças nas organizações acarretam consequências positivas, como a motivação em mudar e a satisfação de ver essas mudanças realizadas. Porém, as mudanças também acarretam consequências negativas, as quais serão vistas na sequência.

No que diz respeito a subcategoria **negatividades da mudança organizacional**, alguns aspectos foram apresentados como dificuldades e desgaste das mudanças ocorridas.

Sobre as dificuldades, assim como o desgaste de mudar, acredita-se que estas tenham uma relação estrita com as resistências. Nota-se a partir da fala de P1 quando diz que

[...] surgiu essa necessidade [setorização] daí brigamos muito para conseguir, porque a empresa familiar a gente sabe que é difícil pra ti conseguir subir ou às vezes eles notar que tem realmente essa necessidade de ter dentro da empresa uma área específica pra ter esse estudo [...].

Verifica-se que houve uma resistência por parte da empresa em modificar-se diante da demanda existente, nesse caso da setorização.

Bressan (2001, p.7) discute acerca das resistências

Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho. De maneira geral, as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas.

Entretanto, não são apenas resistências da organização, mas também resistências individuais frente às mudanças, “[...] *houveram muitas resistências, houveram até manifestações de greve [...]*” (P2).. Fernandes e Zanelli (2006) apontam que a maioria das pessoas não questiona o seu trabalho no cotidiano dentro da organização, adotando cegamente certas condutas, e quando surge à necessidade de mudança se sentem vulneráveis, resistindo fortemente, por acreditarem que as mudanças irão intervir no trabalho que realizam.

Nota-se diante das discussões acerca das resistências que este é um fenômeno complexo, e que para alguns autores é vista como algo “natural” do ser humano

(ZANDER,1950 e COGHLAN 1993 apud CALDAS; HERNANDEZ, 2000), outros autores dizem que a resistência será um fenômeno salutar quando a mudança, de um ponto de vista relativamente objetivo, trazer prejuízos ao ambiente (ZALTMAN; DUNCAN, 1977 apud CALDAS; HERNANDEZ, 2001), e por fim, autores que falam que os indivíduos resistem homogeneamente, ou seja, a mudança com um fenômeno coletivo nas organizações. (CALDAS; HERNANDEZ, 2000).

Acredita-se que as resistências sempre acontecerão enquanto houver as mudanças, sendo essas resistências tanto individuais quanto das organizações propriamente ditas, e as empresas que não estiverem preparadas para enfrentar os desafios decorrentes desse novo ambiente, segundo Leone (2005), estão fadadas ao declínio. E é nesse contexto que cabe, muitas vezes ao psicólogo, atuar e contribuir, como por exemplo, desenvolvendo habilidades eficazes de resoluções de conflito na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui exposta teve como objetivo geral analisar quais os sentidos que os gestores que atuam em uma empresa familiar atribuem à mudança organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo como delineamento um estudo de caso, sendo então entrevistados cinco gestores que atuam em uma empresa familiar da Grande Florianópolis. Para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral, considera-se que os objetivos específicos da mesma foram respondidos no decorrer do trabalho, mas especificadamente nas categorizações e análises das informações.

Diante do objetivo específico de identificar os aspectos da mudança organizacional na empresa familiar, primeiramente os gestores trouxeram quais as mudanças que ocorreram nesses últimos anos de trabalho (a média de trabalho da empresa dos gestores foi de dez anos) e por seguinte, os fatores que contribuíram para que as mudanças fossem efetivamente realizadas. Percebeu-se, segundo os participantes, que a mudança organizacional pode ser qualquer alteração na empresa, seja esta planejada ou não. Em relação às mudanças que não foram planejadas na empresa, destacou-se a divisão de setores e a mudança de processos internos que foi algo, segundo eles, como um processo “natural”, que aconteceu conforme a necessidade do ambiente organizacional. Já as mudanças de produtos comercializados, a estrutura física e a localização, foram apresentadas como planejadas, sendo um fator estratégico visando maior vantagem competitiva.

Num segundo momento, os gerentes falaram a respeito dos fatores que contribuíram para que essas mudanças ocorressem, de acordo com os gestores, pode-se identificar que houve tanto fatores internos como externos a empresa. Dentre os fatores internos, percebeu-se que a qualificação dos donos e dos gestores foi apresentada como precursor dessas mudanças, pois esta contribuiu para que eles tivessem novas visões e novos aprendizados para acompanhar as mudanças que estavam e estão ocorrendo no mercado de trabalho. A participação e a modificação de comportamento dos funcionários também foram fatores que colaboraram com as mudanças, gerando maior comprometimento dos funcionários e reduzindo significativamente as resistências das mesmas. Já às exigências do mercado de trabalho, assim como a globalização e a concorrência foram apresentados como fatores externos a empresa que contribuíram para as mudanças organizacionais. Esses fatores seriam

os impulsionadores das transformações na empresa, em que se acredita que essas mudanças visam à sobrevivência da organização diante do mercado de trabalho competitivo.

No que se refere ao segundo objetivo que foi identificar os aspectos vinculados a cultura organizacional, foram apresentados aspectos facilitadores e dificultadores da cultura organizacional frente às mudanças organizacionais. De acordo com as falas dos participantes, as ações e valores do cotidiano da empresa passados pelos donos e pelo modo de funcionamento da empresa, apresentaram aspectos facilitadores e dificultadores da cultura para as mudanças. As ações facilitadoras foram as que contribuíram para que a mudança acontecesse realmente na organização, realizadas por meio da transparência da história do fundador, que é visto por todos os gerentes como um exemplo da empresa, e que a partir disso reforça os valores da mesma e a identificação dos participantes com a família do fundador. Outro aspecto facilitador foi a delegação do poder, que foi visto como benéfico para alguns gerentes reforçando a tomada de decisão mais autônoma.

Porém identificou-se que, assim como apareceu a delegação de poder como um aspecto cultural facilitador frente às mudanças, foi apresentada também a centralização de poder, no entanto, este como um aspecto cultural dificultador da mudança. Viu-se que para o gerente que relatou os dois aspectos, delegação e centralização de poder, segundo ele, há a autonomia, mas ainda “*não é 100%*” (P5). Outro aspecto dificultador da cultura frente às mudanças foi a falta de planejamento e a acomodação das pessoas.

Foi possível também identificar algumas demarcações, trazidas por alguns gerentes que diferenciam a empresa familiar pesquisada de outras empresas não familiares, como ter atitudes mais por emoção do que profissional. Observa-se que nos dados apontados na pesquisa, os gerentes afirmam que a empresa familiar age mais por emoção do que profissionalmente, por exemplo, indicar uma pessoa para um cargo importante mais por amizade do que por competência profissional. Essa afirmação corrobora com as teorias encontradas acerca do tema “empresa familiar”, em que algumas características são apontadas como sendo comuns nessas empresas. Será então que existe um rótulo em relação às empresas familiares? E será que o que a literatura aponta sobre as empresas familiares é realmente real, como por exemplo, agir mais por emoção do que por razão? Não há como afirmar se esses questionamentos são verídicos por meio dessa entrevista, porém acredita-se relevante pesquisar a respeito, pois num contexto globalizado e instável em que se vive, se as empresas familiares continuarem com certas atitudes há a preocupação em que ela não sobreviva.

Diante desse cenário apresentado, acredita-se que o papel do psicólogo organizacional e do trabalho frente às dificuldades das mudanças está capacitado a

desenvolver estratégias favoráveis para os funcionários como também para as organizações de trabalho. Trabalhar com questões de resistências a mudanças, conflitos, planejamento estratégico, desenvolvimento dos funcionários etc., é possibilidade para o campo do psicólogo.

Quanto ao terceiro e último objetivo que foi verificar a importância da mudança organizacional em relação à sobrevivência da empresa, todos os gerentes apontaram que é importante mudar; e que se não mudar a empresa não vai sobreviver nesse mercado competitivo e inovador. Percebeu-se que além da importância de mudar para sobreviver, essas mudanças acarretam algumas consequências, que foram tantas positivas, como a motivação e satisfação, e negativas, como as resistências.

Portanto, diante das considerações feitas, a partir dos objetivos específicos, pode-se alcançar o objetivo geral, de forma que se percebeu quais os sentidos de mudança organizacional para os cinco gerentes que trabalham na empresa familiar pesquisada. Acredita-se relevante reafirmar que esta pesquisa foi realizada com gerentes que não fazem parte da família da empresa, com intuito de perceber se eles teriam os mesmos valores e ações que os donos da empresa diante das mudanças, e se esse fator faria com que eles se aliassem ou se oporiam a organização. Pode-se perceber que os gerentes se opunham de algumas atitudes dos donos, como a falta de planejamento, e que mesmo que os donos não se “importem” com essa questão, os gerentes tentam mostrar para eles o quanto é importante planejar para ter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Será então que se esses gerentes fossem da família agiriam da mesma forma, opondo-se, por exemplo, a esse tipo de atitude? Ou não se oporiam? Talvez esse fosse um novo tema de pesquisa futuras.

Em relação ao sentido de mudança para os gerentes, ela é vista como qualquer transformação que ocorra dentro da organização, sendo esta planejada ou não, e que tem objetivo de melhorias e sustentabilidade na organização. Percebeu-se que por ser tratar de uma empresa familiar, em que o poder é ainda centralizado na família, algumas características interferem, de acordo com os gestores, quando há o intuito de mudar, como a falta de planejamento. Porém, acredita-se relevante salientar, que existem também características que contribuem com as mudanças, como a realização de ações que favorecem o comprometimento dos funcionários e a valorização do mesmo. Viu-se também da importância de mudar para que a empresa sobreviva, pois em um mundo que esta em constantes mudanças, ficar estagnado é o mesmo que “morrer”.

Com relação às facilidades encontradas para a realização da pesquisa, pode-se ressaltar o acesso a empresa familiar e a disponibilidade, bem como o interesse dos gerentes que se dispuseram a participar da pesquisa.

A respeito das dificuldades encontradas para a realização da pesquisa cabe ressaltar da diversidade de conceitos acerca das teorias estudadas: mudança organizacional, cultura organizacional e empresa familiar; dificultando, num primeiro momento o entendimento dos fenômenos estudados. A dificuldade de acesso a materiais que abordam o tema de empresas familiares também foi um dificultador. Nos livros pesquisados de empresa familiar algumas características são impostas como sendo um único modelo de empresa, com as mesmas “vantagens e desvantagens” ou com os mesmos “pontos fortes e pontos fracos”, sendo criado, por fim, um “rotulo” das organizações familiares.

Durante a realização da análise, algumas sugestões de pesquisas futuras acerca deste tema foram pensadas, dentre eles: o sentido de mudança organizacional para os donos de empresa familiar; o sentido de mudança organizacional para gerentes de empresas familiares.

Sobre a sugestão de pesquisar o sentido de mudança organizacional para os donos de empresa familiar, seria para que se tenha um olhar deles em relação a esse fenômeno, e verificar se há muito discrepância do que os gerentes apresentam, pois se houver essa diferença um trabalho acerca disso poderá ser feito para um melhor planejamento. Analisar o sentido de mudança organizacional para gerentes de empresas familiares, e que fazem parte da família, contribuiria para analisar se são os mesmo sentidos dos gerentes que não são da família.

Diante dos dados obtidos nessa pesquisa, espera-se que as empresas familiares, e também as não-familiares percebam e valorizem a importância da atuação do psicólogo nas organizações de trabalho. O psicólogo organizacional possui um vasto campo de possibilidades de atuação, e em relação a esta pesquisa, o mesmo atuaria em questões que contribuiriam para o desenvolvimento do funcionário e da empresa, afim de que os resultados da mudança fossem satisfatórios para ambos os envolvidos. Espera-se que os dados apresentados nesta pesquisa sejam discutidos e avaliados, desenvolvendo uma reflexão crítica das empresas frente às mudanças cotidianas, não se esquecendo dos trabalhadores envolvidos nesse processo.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ALVES, Giovani. **Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2 edição. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASTOS, Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004b. p. 63-90.
- BELASCO, James A. **Ensinando o Elefante a Dançar: Como estimular mudanças na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BORBA, José Alonso; MARTENDAL, Taise; MURCIA, Fernando Dal Ri. **Analisando o Perfil das Empresas Familiares de Pequeno Porte de Santa Catarina: Um Estudo Múltiplo de Casos**. In: VIII SemeAd - FEA/USP, 2005, São Paulo. VIII SemeAd - FEA/USP. v. 1.
- BRESSAN, C. L.. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2001, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v. 1.
- CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. C.; **Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, p. 31-45, 2001.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. V.2.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHOWDHURY, Subir. **Administração do século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, Dez. 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 Jun. de 2010.

EVANGELISTA, Ludmilla Cazita. **Empresa Familiar: Sucessão X Cultura**. Um Estudo de Caso. Monografia (Graduação em Administração) - UNILESTEMG, Coronel Fabriciano, 2005.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 Jun. de 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1, p. 11-34.

FLEURY, Maria Teresa L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books. 1991.

_____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Oito erros fatais. In: **HSM Management**, n 11, p. 70-74, nov-dez/1998. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/artigos/oito-erros-fatais/25457/print/>>. Acesso em: 12 de Jun. de 2010.

JANSEN, Leila Keiko Canegusuco; ROTONDARO, Jansen Roberto Gilioli; JANSEN, José Ulisses. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 12, n. 3, dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2005000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 Jun. de 2010.

LANER, Aline dos S.; CRUZ Jr., João B. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LERNER, Walter. **Organização Participativa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, Suzana M. V. (Org.) **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 10, n. 2, Ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722005000200019&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 de Jun. de 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciências e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 4. ed. [rev. e ampl.]. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Fabiane S. **Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo Psicodrama**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4872.pdf>>. Acesso em: 12 de jun. de 2010.

NARDY, Cid. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Editora Gene, 1999.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 1, Mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 de Jun. de 2010.

PINTO, Mario Couto S.; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. De Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro 43(3):609-34, maio/Jun. 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0410697_06_pretextual.pdf>. Acesso em 12 de jun. de 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão de Organizações: pensamento científico, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana.** São Paulo: Atlas, 2003.

SALVADOR, A.; TRES, E. K. ; COSTALONGA, F. B. ; PELISSARI, Anderson Soncini ; SILVA, A. R. L. . **A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional.** In: SEGeT, V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ., 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pequenas Empresas Grandes Negócios: MPE'S.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=15710>> 2008. Acesso em: 25 set. 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Folha de Londrina: MPE'S.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> . 2005. Acesso em: 25 set. 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TOMPSITTI, C. C.; FREIRE, F. S; LALUCCI, E. M. S.; SHIOTA, C. M. **Vantagens e desvantagens da empresa familiar sob a perspectiva de seus dirigentes.** Araçatuba, 2006. 25 p. Trabalho de conclusão da disciplina de Intervenções em Organizações – Curso de Psicologia, Universidade Paulista.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ZANELI, José C. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais.** Florianópolis: Paralelo 27, 1994.

WOOD Jr., Thomaz (org.). **Mudança Organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS E DE SUA TRAJETÓRIA NA EMPRESA

Sexo?

Qual sua idade?

Qual seu grau de escolaridade? Ano de conclusão? Possui cursos na área de gestão?

De que maneira iniciou na empresa? Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Como ocorreu o processo de assumir o cargo de gestor?

CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Conte sobre a história da empresa que você trabalha.

QUESTÕES QUE VISAM RESPONDER AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DESTA PESQUISA

Na sua área ou empresa em geral, no tempo em que você está trabalhando, ocorreu alguma mudança na empresa?

a) Se sim, cite-os.

b) Se não, o que poderia ter acontecido para considerar que a empresa passasse por uma mudança?

O que levou a essas mudanças?

Quem liderou essas mudanças?

De que forma as mudanças ocorreram?

Ocorreram resistências a essas mudanças? Se sim, de quem?

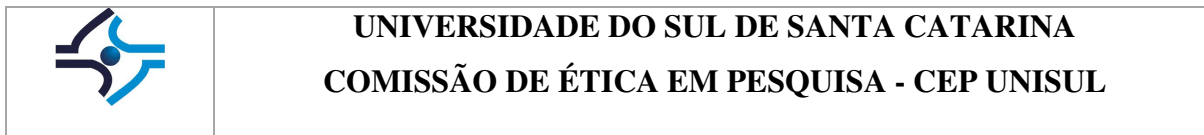
Como foram os resultados que ocorreram na empresa depois da implementação das mudanças?

O que você entende por mudança organizacional?

Em empresas familiares, de que maneira ocorre a mudança organizacional? Difere de outras empresas? No que?

Que importância você atribui à mudança organizacional?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que fui devidamente informado sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa intitulada “**Os sentidos atribuídos por gerentes de empresas familiares à mudança organizacional: um estudo de caso**”, a ser realizada pela acadêmica Cidiane Roberta Martinho, orientada pelo professor Pedro Santos.

Compreendo que neste estudo será efetuada uma entrevista, com duração de aproximadamente uma hora, realizada uma única vez, e que tal procedimento não me causará nenhum tipo de risco ou desconforto. Assim: () autorizo que a entrevista seja gravada com gravador de voz; () não autorizo que a entrevista seja gravada com gravador de voz.

Entendo que os dados da entrevista serão transcritos posteriormente, e utilizados no relatório da pesquisa. Estou a par de que minha identidade será preservada pelo uso de um nome fictício, e que os dados a meu respeito serão mantidos em sigilo. Tenho clareza que as informações referentes à pesquisa, guardado meu anonimato, serão divulgadas por meio de trabalho e publicações científicas.

Estou ciente de que a qualquer momento posso desistir do estudo, bastando apenas comunicar a pesquisadora por telefone ou mensagem eletrônica. Sei que não terei nenhum ônus financeiro e por isso não receberei nenhum tipo de ressarcimento por participar desta pesquisa.

Sendo assim, concordo com as afirmações acima e assino duas (02) vias, das quais, uma ficará em minha posse e a outra com a pesquisadora.

Nome por extenso: _____

RG: _____

Local e data: _____


Assinatura: _____

CONTATOS

Acadêmica responsável: Cidiane Roberta Martinho
 Endereço eletrônico: cidianealto@hotmail.com
 Telefone: (48) 9932-5988

Professor Orientador: Pedro Santos
 Endereço eletrônico: pedro.santos@unisul.br

APÊNDICE C – Declaração de Ciência e Concordância da Instituição Envolvida.

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA Av. José Acácio Moreira, 787 - Bairro Dehon - Cx Postal 370 88704-900 - Tubarão - SC Fone: (48) 621-3000</p> <p style="text-align: center;">DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS</p>
---	---

Local e data: São José (SC), 27 de outubro de 2009.

Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção de parecer da comissão de ética em pesquisa - CEP-UNISUL, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado **“Os sentidos atribuídos por gerentes de empresas familiares à mudança organizacional: um estudo de caso”** declaram estarem cientes e de acordo com seu desenvolvimento nos termos propostos.

Ass. Pesquisador responsável (UNISUL)

Ass. do responsável pela Instituição (UNISUL)
(Coordenador de curso)

Ass. do responsável da Instituição