

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE PLÁSTICOS

Culture and organizational change: case study in a small business company of the plastics industry

Olivo Tiago Giotto¹
Andressa Bieniek²

RESUMO: O presente trabalho é um estudo sobre cultura e mudança organizacional. Com intuito de investigar a relação entre a cultura organizacional e as mudanças decorrentes no âmbito empresarial, foi realizado um estudo em uma indústria de pequeno porte do setor de plástico. Teoricamente, trata-se de um estudo de caso e a metodologia utilizada é uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Os dados utilizados neste trabalho foram coletados de duas fontes básicas: entrevistas semiestruturadas e obras literárias e artigos, a fim de atender às necessidades da pesquisa. Concluiu-se que o estudo da cultura organizacional é de grande valia e a cultura de proatividade dos proprietários é o principal elemento que influencia nas mudanças organizacionais da empresa estudada.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança. Empresa familiar.

ABSTRACT: The present work is a study about culture and organizational changing. In order to investigate the relation between the organizational culture and the resulting changes in the business environment, a study was carried out in a small industry in the plastic sector. Theoretically, this is a case study and the methodology used is an exploratory research analysis with a qualitative approach. The data used in this work was collected from two basic sources: semi-structured interviews and literary works and articles, in order to handle the needs of the research. It was concluded that the study of the organizational culture is of great value and the culture of proactivity of the owners is the main element that influences in the organizational changes of the studied company.

Keywords: Organizational culture. Change. Family business.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional está presente em todas as esferas administrativas e vem sendo apresentada como fator determinante nas mudanças organizacionais, razão pela qual entender a sua influência é fundamental para as organizações e seus processos. Segundo Dias (2013), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, normas e outros

¹ Mestre em Administração pela Fundação Universidade de Blumenau – FURB, Graduado em Administração e Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Passo Fundo - UPF olivo@upf.br (Orientador)

² Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Erechim, Graduada em Administração, URI andressabieniek@hotmail.com

elementos que os indivíduos das organizações compartilham entre si, gerando padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros (DIAS, 2013).

Schein, Schein (2016) dizem que a cultura é um produto da aprendizagem compartilhada e afirmam que para entender completamente a cultura de um grupo é necessário saber que tipo de aprendizado ocorreu, em que período de tempo e sob que tipos de liderança. Então, no intuito de investigar a realidade, compreender melhor e trabalhar as organizações, o estudo de sua cultura organizacional faz-se de grande valia, a fim de conhecer melhor seu sistema e de saber gerenciá-la frente a várias mudanças decorrentes de um mercado cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, entra em cena a mudança organizacional, a qual pode ser entendida como toda e qualquer transformação que venha a gerar impacto relevante nos indivíduos da organização e ocorre de forma contínua. Para que se alcance maior eficiência e eficácia organizacional, os indivíduos devem estar preparados para a adaptação a essas mudanças. Essas adaptações impõem aos proprietários a necessidade de conhecimento e busca do entendimento dos aspectos que influenciam diretamente a organização, como o ambiente, os processos de comunicação e os fatores culturais inseridos nesse processo.

Nessa perspectiva, com o presente trabalho, objetiva-se investigar a relação entre a cultura organizacional e as mudanças que impactam as organizações. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma indústria familiar de pequeno porte do setor industrial de plástico. Uma análise detalhada foi efetivada na empresa objeto de estudo, tendo os dados sido coletados a partir de entrevistas semiestruturadas.

O presente artigo encontra-se estruturado em mais quatro seções além desta introdução: na sequência, apresenta-se a revisão de literatura – na qual são apresentados os conceitos de cultura organizacional; elementos que compõe a cultura; mudança organizacional; e conceitos sobre empresa familiar –, após isso, aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados; faz-se a apresentação e a discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação das entrevistas; e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A fim de compreender melhor o conceito de cultura, Schein e Schein (2016) afirmam que a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos funcionaram bem o

suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Gonçalves et.al (2015), a cultura pode ser entendida como um processo contínuo de desenvolvimento social de um grupo de pessoas adquirido por meio da aprendizagem no qual as competências, as habilidades, os conhecimentos, os comportamentos e os valores são adquiridos ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação.

No mesmo caminho, os autores Dias (2013), Perez e Cobra (2017) e Sousa e Rangel Junior (2014), em linhas gerais, também consideram cultura e mudança organizacional empresarial como sendo algo suscetível à influência em todos os membros da organização, possuindo diretrizes e premissas que guiam comportamentos e mentalidades. A influência de valores culturais externos ao ambiente de trabalho pode vir a desenvolver elementos de uma cultura própria, ou mudanças, com aspectos que se diferenciam de empresa para empresa. Dessa forma, com o objetivo de entender a cultura organizacional, é necessário investigar alguns elementos visíveis e outros invisíveis.

Elementos da cultura organizacional

Os funcionários aprendem a cultura organizacional de várias formas. Os elementos da cultura organizacional transmitem uma identidade aos membros da organização a respeito do que é importante e válido para a empresa. Assim, dentre os vários elementos que poderiam ser relacionados neste trabalho, foram escolhidos os mais citados na literatura sobre cultura organizacional, sendo, também, os mais enfáticos na organização em estudo.

- **Valores:** Freitas (1991) define os valores como o coração da cultura organizacional, pois compreende que eles representam a filosofia da empresa para atingir o sucesso. Correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter esse sucesso. Devem ser considerados como guias para o comportamento organizacional no cotidiano.

Para Dias (2013), os valores organizacionais são concepções compartilhadas do que é importante, e, ao serem aceitos pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões. Sousa e Rangel Junior (2014) completam dizendo que valores englobam tanto os valores repassados pelos gestores quanto os propagados pelos colaboradores.

- **Crenças e pressupostos:** as crenças e os pressupostos retratam o que há de consolidado nas organizações. Podem ser considerados como as verdades tidas na organização, as quais são naturalizadas e inquestionáveis. São sentidos a partir do comportamento das pessoas e estão ligados à busca de eficiência (FREITAS, 1991).

Dias (2013) explica que as crenças e os pressupostos são a aceitação consciente que as pessoas da organização têm de uma ideia, que não necessita de uma demonstração concreta. “As crenças de uma organização se manifestam quando as pessoas em seu comportamento compartilham aspectos de consciência coletiva” (DIAS, 2013, p. 204).

- **Ritos, rituais e cerimônias:** Na visão de Freitas (1991), ritos e rituais são as atividades planejadas que tornam a cultura organizacional mais tangível. Eles representam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, exemplificam a forma como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades. Sousa e Rangel Junior (2014, p.78) dizem que “os ritos são a forma de tratamento, recepção de novos colaboradores, hábitos coletivos em geral, diferenciação entre chefes e funcionários com relação a grupos e formas de se portar”.

De acordo com Dias (2013), os ritos e rituais podem ser entendidos como as sequências de atividades que se repetem e expressam os valores centrais da organização. As cerimônias, por sua vez, são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos e criam possibilidades entre as pessoas para compartilhar entendimentos importantes.

- **Heróis:** os heróis são tidos como os exemplos a serem seguidos pelos demais membros da organização; têm coragem e persistência para conseguir o que almejam. São aqueles que personificam os valores, condensam a força da organização e tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos, estabelecem padrões, entre outras atribuições (FREITAS, 1991).

Seguindo a mesma lógica, Dias (2013) afirma que são aqueles que se tornam símbolos sociais. São pessoas significativas para a organização em razão de que mostram a forma coerente de atuar com a cultura da empresa e manifestam em seu comportamento o sistema de valores da organização, servindo como modelo para a atuação dos demais integrantes.

- **Normas e condutas:** toda organização é regida por normas, a fim de delimitar padrões, valores e comportamentos dos grupos. As normas são entendidas, de acordo com Freitas (1991), como as maneiras de fazer as coisas. Elas determinam os procedimentos ou comportamentos ideais para as diversas situações vividas na organização. Podem ser entendidas como o comportamento aprovado pelos membros e repassado por outros elementos culturais. “Quais são as normas e como elas influenciam o comportamento dos colaboradores formam aspectos importantes para a cultura da organização” (SOUSA; RANGEL JUNIOR, 2014, p. 78).

As condutas são alguns procedimentos adotados pelos integrantes de uma organização e são característicos de cada cultura organizacional. O modo como as pessoas agem na organização são naturalmente copiados pelos novos membros, que, pela necessidade de serem rapidamente aceitos pelo grupo, dificilmente irão agir de modo diferente (DIAS, 2013).

- **Comunicação:** outro elemento importante no processo cultural é a comunicação, a qual é abordada enquanto processo. Segundo Freitas (1991), o processo de comunicação nas organizações cria uma cultura. É a comunicação entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através da interação, com comunicados, memorandos, ofícios, textos, etc.

Há várias formas de comunicação nas organizações. Exemplo disso é a comunicação escrita, representada por jornais, circulares, memorandos, etc. Há também a comunicação formal oral, que está inserida na rotina da organização e das funções, marcadamente em reuniões, telefonemas, etc. Os meios informais de comunicação exercem, também, papel fundamental na constituição e na consolidação da cultura organizacional, os quais ocorrem no contato diário entre as pessoas (DIAS, 2013).

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Lima e Bressan (2003), citados por Tessaro (2014), definem a mudança como qualquer alteração nos componentes que fazem parte da organização ou nas relações entre organização e ambiente que possam ter consequências relevantes para a eficiência, eficácia ou sustentabilidade da organização. Essa definição enfatiza que a mudança é algo que afeta todos os patamares da organização, tanto interna quanto externamente.

Na visão de Silva et al. (2013), as organizações são sistemas mutáveis que sofrem as variáveis do meio ambiente, e para as empresas estarem preparadas para essas oscilações, os gestores precisam ficar sempre atentos, para saber equilibrar os ciclos de mudanças.

Fernandes et al. (2015) enfatizam que o ambiente dinâmico e as transformações da realidade em que as organizações se encontram afetam seu funcionamento de diferentes modos, fazendo com que as organizações revejam e modifiquem sua estrutura e seus processos, bem como as suas interações e práticas simbólicas, em decorrência da necessidade de sobrevivência organizacional.

Ainda de acordo com Fernandes et al. (2015), as organizações encontram-se submetidas às pressões ambientais que impõem a definição de estratégias e práticas de adaptação às demandas que sustentam sua permanência em um mercado altamente competitivo.

O cenário atual de mudanças enfrentado requer das organizações um maior dinamismo. É necessário que elas contem com uma administração estratégica que facilite a adaptação a mudanças advindas do ambiente externo em que estão inseridas. Cada empresa possui singularidades, e é possível relacionar a cultura organizacional a tais particularidades, que, por sua vez, formam a essência da cultura de cada empresa (SOUSA; RANGEL JUNIOR, 2014).

É essencial desenvolver uma cultura de mudança nas organizações, pois, caso contrário, mesmo que a mudança seja bem planejada, ela não terá sucesso. Para tanto, faz-se necessária a presença de um agente de mudanças, um líder, a fim de fazer com que os membros da organização se engajem em um objetivo comum para a busca de resultados positivos. Segundo Bessi (2015), processos de mudança organizacional, necessariamente, esbarram em questões relacionadas à cultura. Portanto, estabelecer mecanismos constantes de participação e apoio às novas ideias e à ampliação do conhecimento é função primordial do gestor que pretende manter uma organização competitiva perante as mudanças.

EMPRESA FAMILIAR

As empresas podem ser definidas por um conjunto organizado de meios que visa produzir e oferecer bens ou serviços. Dentre os tipos, se destacam as empresas familiares, sendo o modelo mais antigo de empresa de que se tem registro. De acordo com Gonçalves (2015), pode-se definir por empresa familiar aquela que é gerida pelo proprietário ou herdeiro e que tem outros membros da família ocupando cargos de gestão, sejam eles proprietários ou não.

Fortes, Danieli e Muller (2014) dizem que as empresas familiares distinguem-se de outras empresas pelo vínculo familiar constituído entre seus membros, portanto, saber diferenciar a afinidade familiar com o trabalho profissional e de qualidade é fator fundamental para o sucesso. Ainda na visão do referido autor, é comum, nas empresas familiares, que, movido por um sonho, um fundador dê início ao negócio, que a empresa se desenvolva, se expanda e se fortaleça, e que os filhos tendem a dar continuidade ao empreendimento.

Em outra dimensão, nas empresas familiares, de acordo com Gonçalves (2015), a cultura é um componente de grande importância, pois levam em consideração as características de seu líder, a partir de seus exemplos e de sua experiência ao longo dos anos. Rosário (2016) diz que a cultura organizacional em empresas familiares é constituída de muitos aspectos subjetivos e difíceis de lidar, o que faz com que, para os líderes, a adequação desses aspectos a fim de transformar a cultura organizacional aderente, resistente, eficiente, eficaz e duradoura torna-se uma tarefa complexa e desafiadora.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item apresenta a metodologia utilizada para a execução do trabalho, demonstrando o tipo de pesquisa realizada, a partir de uma análise detalhada em uma indústria de pequeno porte do setor industrial de plástico. O fator de escolha da indústria em questão teve por base a conveniência da pesquisadora e a acessibilidade, tanto no que refere ao deslocamento quanto a informações.

O estudo compreende uma pesquisa exploratória³ com abordagem qualitativa, que, para Lakatos e Marconi (2011), caracteriza-se pela preocupação em compreender um grupo social ou organizações. Fornece também uma análise mais detalhada sobre as investigações e as tendências de comportamento. Os procedimentos técnicos utilizados são pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O método de investigação estudo de caso compreende um estudo profundo de um ambiente ou de uma situação em particular, permitindo um amplo e detalhado conhecimento do objeto de estudo. O estudo de caso se tornou o mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (GIL, 1999).

A fim de garantir sua qualidade, o projeto passou pelo Comitê de Ética da universidade, certificando-se, assim, a confiabilidade e a garantia de que está dentro de um padrão adequado para efetivar a pesquisa, em que os participantes foram esclarecidos de todos os objetivos que se pretendeu atingir com o projeto, através do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados de duas fontes básicas, a primária, obtida com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e os dados secundários obtidos, ordenados/analísados a partir de obras literárias e artigos, a fim de atender às necessidades da pesquisa.

Ficou perceptível que um roteiro semiestruturado proporcionou um contato face a face com o entrevistado e maior confiabilidade nas respostas, podendo a pesquisadora reformular alguns itens e ajustar o formulário de acordo com o conveniente. Além disso, foi útil para o esclarecimento de dúvidas de ambas as partes, com o intuito de diagnosticar as relações que ocorrem dentro da empresa e coletar o máximo possível de informações.

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e transcritas integralmente para posterior análise. A indústria conta com 24 colaboradores, sendo que a

³ Nesse tipo de pesquisa, há um mínimo de estruturação prévia, e as teorias aplicáveis deverão ser empregadas no decorrer da investigação.

amostra, para fins deste trabalho, foi de 6 (seis) pessoas, assim: 2 (dois) administradores/gerentes, 1 (um) colaborador do nível administrativo e 3 (três) colaboradores do nível operacional.

A entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2011), representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados e tem como objetivo obter respostas sobre o tema ou problema a investigar. “As entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas. O principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos” (LAKATOS; MARONI, 2011, p. 280).

Todos os dados coletados serão armazenados em lugar seguro em poder do pesquisador e após cinco anos serão descartados. Será encaminhado o artigo final para a empresa objeto de estudo, através de e-mail. Se a empresa demandar, será realizada uma apresentação do artigo pela pesquisadora.

A fim de melhor organizar o trabalho, foram propostas categorias para análise dos dados, nas quais foram agrupados os elementos com características comuns sob um título genérico. As categorias de análise da pesquisa são: Cultura organizacional; Valores; Crenças e pressupostos; Ritos, rituais e cerimônias; Heróis; Normas e condutas; Comunicação; Mudança organizacional; Empresa familiar.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas na organização objeto de estudo, com o objetivo de compreender melhor a cultura organizacional e analisar quais aspectos estão relacionados com as mudanças organizacionais. O período de aplicação das entrevistas foi no início do mês de Julho de 2018, sendo que foram coletadas em 2 dias. Cada entrevista durou em média 40 a 70 minutos.

Os resultados das entrevistas contemplam algumas falas dos respondentes da pesquisa, identificados por A1 (Sócio1); A2 (Sócio2); C1 (Colaborador 1); C2 (Colaborador 2); C3 (Colaborador 3); e C4 (Colaborador 4).

Contextualização da organização estudada

A empresa em estudo atua no segmento de plásticos, mais especificamente na fabricação de sacolas para lixo. Iniciou suas atividades no ano de 2014 e tem como sócios dois irmãos.

Um dos sócios tinha o sonho de abrir um negócio próprio. Ele trabalhava em uma empresa familiar, de pequeno porte, a qual foi comprada por uma multinacional, ocasionando uma mudança de estrutura e cultura. Passado algum tempo, não mais se adaptando a algumas condições impostas, ele se propôs a dar vida a seu sonho, vindo a formar essa empresa juntamente com seu irmão, que já tinha ligação com o setor de plásticos. Assim, com experiência administrativa de 14 anos em uma multinacional e de 5 anos na indústria de plástico, eles encararam esse novo desafio, valendo-se das suas experiências.

Antes de consolidar a empresa, foi realizada uma pesquisa de mercado, através do SEBRAE, a fim de realizar um levantamento de viabilidade de onde montar o negócio. Dentre as possibilidades, estava a região do Alto Uruguai, na qual estão instalados ou São Paulo. Considerando-se que estavam começando e não poderiam ter um custo de investimentos muito elevado, a região do Alto Uruguai se revelou mais propícia. Buscou-se junto à AMAU uma relação dos municípios onde seria melhor o investimento e foi escolhido o município de Paulo Bento, onde hoje reside a indústria.

No início, por dois anos, contaram com o apoio da prefeitura municipal com o valor do aluguel de um barracão. Todo o processo produtivo e administrativo era realizado pelos dois sócios e por dois colaboradores. Enfrentaram vários problemas em maquinários e na qualidade dos produtos, mas, aos poucos, foram melhorando em todos os quesitos. No final do ano de 2014, já passaram para dois turnos de trabalho, e quando o espaço já não estava suportando a capacidade produtiva – com todos os equipamentos já pagos –, foi construído um barracão, com recursos próprios, em um terreno cedido pela Prefeitura.

Em abril de 2018, já em novo endereço, obteve-se um aumento da capacidade produtiva e uma melhoria da qualidade nos produtos e serviços prestados, com um espaço mais amplo, máquinas mais informatizadas e melhor organização de trabalho.

Hoje, a missão da empresa é produzir embalagens plásticas de alta qualidade, destinadas a indústria e ao comércio em geral, visando à satisfação dos clientes e colaboradores. Sua visão é ser reconhecida como uma indústria de referência na produção de sacos plásticos, a partir da excelência na gestão e com foco na qualidade e produtividade dos produtos. Seus principais valores são o respeito com os funcionários, colaboradores e clientes; honestidade; profissionalismo e ótimo atendimento⁴.

⁴ Dados da pesquisa (2018)

Cultura organizacional

O processo de aprendizagem na empresa, objeto de estudo, não é formalizado, sendo que o funcionário mais antigo no serviço é o encarregado para passar o treinamento informal ao funcionário novo, passando todas as informações, explicando o processo e ficando junto dele em um período de teste, o que se estende até que o novo colaborador esteja apto para manusear sozinho os equipamentos. “É realizado um treinamento, mas não formal, a gente explica, depois a pessoa aprende na prática [...]. O encarregado fica acompanhando o colaborador, mas deixa a pessoa trabalhar, pra ir pegando não só no visual, mas sim fazendo o processo.” (C1)

De acordo com Gonçalves et al. (2015), a cultura pode ser entendida como um processo contínuo de desenvolvimento social de um grupo de pessoas adquirido através da aprendizagem no qual as competências, habilidades e valores são adquiridos ou modificados, como resultado do estudo, experiência, formação, raciocínio e observação.

Valores

Os principais valores da empresa, destacados nas entrevistas, são qualidade, honestidade, comprometimento, respeito, confiança e a valorização do ser humano. Segundo um dos sócios, essa questão de valores já foi passada para os colaboradores através de reuniões formais, porém, talvez não na intensidade necessária. Porém, pode-se perceber que os colaboradores, de certa forma, têm conhecimento de alguns, mesmo que não saibam exatamente quais estão no planejamento formal da empresa. “Um dos valores é entregar o produto com qualidade [...] Questão da honestidade em primeiro lugar, e a confiança. Que vejam sempre a empresa como confiável, de qualidade e um lugar bom para se trabalhar.” (C1)

Os valores organizacionais são concepções compartilhadas do que é importante e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões (DIAS, 2013). Sousa e Rangel Junior (2014) completam dizendo que valores englobam tanto os repassados pelos gestores quanto os propagados pelos colaboradores.

Crenças e pressupostos

Com relação às crenças, um dos sócios foi enfático em dizer que não existem crenças tidas como verdades na organização, o que denota que ele está sempre em busca de dados que podem ser medidos, fatos concretos.

“Não trabalho com isso! [...] A nossa forma de administrar é com fatos e dados, nós queremos ter prova, conteúdo, acho que a partir daí se consegue ser muito mais assertivo, [...] o que a gente busca é achar que aquilo está certo ou está errado, precisamos trabalhar com algo concreto que poderá ser medido.” (A1)

Os trabalhadores são totalmente livres para dar ideias e sugestões a seus superiores, inclusive, os gestores procuram estimular essa questão, uma vez que entendem que críticas construtivas sempre são bem vindas. Os trabalhadores entendem isso e se sentem totalmente parte do processo.

“Sim, várias ideias, uma ideia sempre é bem vinda, é visto de forma positiva pelos superiores, sempre estão abertos ao entendimento, sempre ouvem, por mais que tu possa estar falando algo errado, eles vão ouvir, buscar entender, e se é a solução, fazem.” (C2)

Importante ponderar que, embora um dos sócios afirme que não existam crenças tidas como verdade em sua organização, é possível perceber, em suas falas e na de outros colaboradores, várias crenças, as quais são vistas de forma positiva. Conforme retrata Freitas (1991), as crenças e os pressupostos retratam o que há de consolidado na organização. Já estão naturalizados na organização. Muitas vezes, as pessoas não conseguem visualizar aspectos que caracterizam uma crença, mas elas existem, em todas as empresas, inclusive nesta.

Ritos, rituais e cerimônias

Na integração de novos trabalhadores na empresa, não é realizada nenhuma formalização, a não ser a de contratação. É apenas realizado um treinamento informal, com uma breve apresentação do novo colaborador à equipe, porém, está tentando se impor um padrão de integração, conforme é possível perceber na fala de um dos donos.

“O treinamento se dá hoje em loco, não é um treinamento formal, bem estruturado, que seria bacana fazer [...] Uma das coisas que eu quero fazer é montar um programa de integração, tudo bonito, por que antes era eu quem fazia todo o processo, agora tem responsáveis por isso.” (A1)

São realizadas reuniões semanais entre o financeiro e administrativo e com os líderes de produção. Por setor, procura-se realizar reuniões a cada três meses ou quando houver necessidade. Entre todos os setores e níveis, os encontros acontecem mais esporadicamente – a cada 6 meses, 1 ano ou se houver necessidade. “Faço reuniões semanais com o financeiro e com os líderes. Estamos começando a fazer a pulverização da necessidade desses encontros, mas não temos ainda, muito esporadicamente.” (A1)

Ao analisar os dados da pesquisa, constata-se que são realizados ritos e rituais na forma de recepção de novos colaboradores, de acordo com o mencionado no referencial por Sousa e Rangel Junior (2014). Da mesma forma, ocorrem reuniões que auxiliam a reforçar os valores, conforme salienta Dias (2013). Todos os ritos e rituais da empresa são realizados de maneira informal, porém, pode-se perceber que os sócios estão tentando impor padrões para certos processos e entendem essa necessidade, o que faz com que acelere o processo de conhecimento e entendimento da cultura organizacional.

Heróis

As figuras consideradas como heróis, mais importantes na organização, parecem ser os sócios, em especial um deles. Percebe-se uma admiração enorme por este, inclusive por parte de seu irmão.

“O cara tem um conhecimento gigante, às vezes comenta que não chegamos até aqui só para trabalhar e ganhar dinheiro, óbvio que todo mundo que trabalha visa ganhar dinheiro, mas a gente chegou até aqui para dar uma cultura diferente para as pessoas aqui da região [...] Uma figura importante acho que com certeza é ele, cara que eu vejo que trouxe um conhecimento que até então as pessoas daqui não tinham.” (A2)

“Outros chefes que eu tive, do modo que ele pensa, acho que nenhum outro, acho que a própria cultura que ele traz, por ele ter trabalhado em uma multinacional, ele tem uma cultura totalmente fora do que o pessoal daqui tem. Ele não tem medo de arriscar, claro, arrisca com os pés no chão, mas ele vai e faz. [...] ele tem um controle muito bom, é bem diferente da empresa que eu estava.” (C1)

Segundo Dias (2013), os heróis são pessoas significativas para a organização pois mostram a forma coerente de atuar com a cultura da empresa e manifestam em seu comportamento o sistema de valores da organização, servindo como modelo para a atuação dos demais integrantes. Na empresa estudada, um dos sócios se destacou nesse quesito, o que se justifica pelo conhecimento que possui, pela cultura que carrega consigo e pela maneira com que conduz o negócio.

Normas e condutas

Existem procedimentos formais para as tarefas a serem realizadas. Procura-se sempre seguir um padrão de procedimentos e o sistema existente na empresa também ajuda muito na questão do controle e da organização. “Tudo é padronizado, tudo segue um controle, hoje temos um

sistema que ajuda bastante, então, hoje tudo está dentro de um padrão, temos muito a melhorar, mas a gente segue um padrão e vamos buscar a perfeição.” (A2)

Cada setor possui um responsável, o controle da produção é dividido em etapas, o administrativo e financeiro é administrado por um dos sócios e uma secretária, e o comercial é controlado por outro sócio. “As tarefas internas seguem um padrão, cada um tem sua função, até se faz uma lista do que precisa ser feito no dia, claro que 100% não tem como seguir, sempre ocorrem imprevistos, mas existe um padrão de processos.” (C1)

Freitas (1991) afirma que toda organização é regida por normas, a fim de delimitar os padrões, e comportamentos dos grupos, são elas que determinam os procedimentos ou comportamentos ideais para as diversas situações vividas. A empresa em questão não possui muitas normas a serem seguidas, conseguindo administrar bem essa questão pelo fato de ainda ser de pequeno porte, mas é de conhecimento dos gestores que a partir do momento que a empresa estiver em um nível maior regras terão que ser impostas. “Como nós somos pequenos, a gente não impôs muitas regras, pela quantidade de funcionários ainda não é necessário. [...] A partir do momento que vamos ter um porte maior, vamos ter que impor mais algumas regras.” (A2)

Comunicação

A comunicação entre chefia e os trabalhadores se dá de maneira verbal e há um pequeno mural para eventuais recados e avisos a serem repassados, mas há pouca coisa escrita. “Se eu recebo ordens, eu repasso verbalmente, como eles me repassam. Por escrito até hoje não, temos um mural, mas a maior parte das informações é verbal. Como são poucos funcionários é fácil de administrar.” (C2)

Os comunicados, na maioria dos casos, são repassados em reuniões informais, porém, quando são de extrema importância, faz-se reuniões formais, com todos os membros da organização e são repassados igualmente a todos. Então, o principal meio de comunicação interna utilizado é a forma verbal, apenas o administrativo que possui a troca de e-mails para formalização. “Verbalmente, às vezes mural, a parte administrativa tem a questão de e-mails, a formalização, mas produção é mais verbalmente.” (C1)

Dias (2013) enfatiza que há várias formas de comunicação nas organizações, além dos meios formais, os meios informais de comunicação exercem, também, papel fundamental na constituição e na consolidação da cultura organizacional. Ficou evidenciado, portanto, que, nessa organização, o maior meio de comunicação é o verbal.

Mudança organizacional

A importância da mudança organizacional, quando necessária, é reconhecida por todos os membros da organização. Se a mudança for para melhor, logo é aceita e disseminada por todos os membros.

“[...]Se existe uma mudança, a mudança é boa, a motivação vem por consequência em função disso. Claro, existe uma resistência, mas tem a questão dos donos, como eles são bem abertos ao diálogo, eles tem a questão dos próprios funcionários sugerir algo.” (C1)

As estratégias adotadas pelos gestores para se adaptar às mudanças internas e externas é sempre olhar para o mercado, fazer pesquisas quando necessário e tentar adaptar-se o mais rápido possível. Internamente, a postura é equivalente, e se tenta sempre dialogar, identificar o problema e procurar a solução o mais rápido possível, juntamente com os colaboradores.

“Nossa estratégia é sempre olhar pro mercado, fazer as correções que tem que fazer de forma rápida, os problemas a gente tenta trabalhar de forma direta, olhando pro mercado vendo o feedback. Internamente da mesma forma, procuramos identificar os problemas que temos e solucionar de forma mais rápida possível, então a gente faz ações de conversa, quem toca as máquinas por exemplo é quem sabe o que tem que melhorar, tentamos ter a confiança do empregado.” (A1)

São várias as mudanças organizacionais que exigem que as empresas se adaptem a fim de crescer e se manter competitivas no mercado. Lima e Bressan (2003) citados por Tessaro (2014) enfatizam que a mudança é algo que afeta todos os patamares da organização, tanto interna como externamente. A mudança ocorre de forma contínua e os membros da organização devem estar preparados para a adaptação a várias mudanças advindas do meio.

Quando percebida a necessidade de mudanças, procura-se sempre planejar e repassar antecipadamente aos colaboradores. Como se trabalha para que os próprios membros ajudem e estejam intimamente ligado às mudanças, esta torna-se mais naturalmente aceita.

“Eles que nos ajudam a mudar, eu trabalho nessa política, traz as pessoas, decidimos juntos, esse é o espírito, qualquer alteração que a gente faça aqui [...] vamos planejar a mudança, vamos fazer um cronograma, quem é responsável por cada etapa e fizemos um planejamento pra mudar, não tem como ser de uma hora pra outra.” (A1)

Várias foram as mudanças implantadas nessa empresa, mas a maior delas – pela qual todos os membros que foram entrevistados passaram – foi a mudança estrutural. Esse processo foi visto como uma mudança positiva por todos, bem administrada e dentro de um cronograma preestabelecido.

“A questão de mudança estrutural, parte organizacional e a parte de controles [...] conseguimos montar uma parte operacional, de controle, de produção, parte financeira, foi se estruturando. Houve mudanças estruturais e operacionais e eu vim acompanhando o processo. Então foi bem legal, eu tive um bom conhecimento, crescimento, porque eu sei que se estava onde trabalhava eu nunca iria ter o que tenho hoje.” (C1)

Na visão de Fernandes et al. (2015), o ambiente dinâmico e as transformações da realidade em que as organizações se encontram afetam seu funcionamento de diferentes modos, fazendo com que as organizações revejam e modifiquem sua estrutura e processos em decorrência da necessidade de sobrevivência organizacional.

As principais dificuldades encontradas na implantação de mudanças na empresa são a cultura da região –quesito que é bem trabalhado pela empresa –; a imprevisibilidade; a falta de treinamento adequado para os colaboradores; a desordem; a falta de adaptação por alguns dos membros; e a instabilidade econômica. “Cultura é uma coisa que trava, tu depende muito das pessoas, e às vezes as pessoas têm umas verdades fortes, as pessoas estão acostumadas a fazer de uma forma e temos que saber administrar.” (A1)

Em contrapartida, os facilitadores na implantação de mudanças seriam o trabalho com pessoas proativas, com visão de futuro, que procurem entender o porquê da mudança e saber administrar a equipe para esse fim; a boa comunicação e a organização em todos os aspectos.

As sugestões dos colaboradores são sempre bem vindas e muitas das ideias que esses repassaram aos seus gestores é implantada na empresa. Assim, os colaboradores sentem-se livres para dar opiniões e sugestões, pois sabem que fazem parte do processo, e os gestores frisam a importância disso. A empresa, também, utilizou algumas vezes da ajuda de terceiros para processos de mudança. Contou com a ajuda do SEBRAE e contratou serviços de consultorias, os quais ofereceram auditoria financeira, pesquisas de mercado e pesquisa de satisfação.

“Quando nós começamos, quem nos ajudou com consultoria foi o pessoal do SEBRAE, veio o consultor, nos ajudou em algo útil, algumas ferramentas nós não tínhamos, e hoje ajudam muito, através dessa consultoria. E depois que o seguimento já estava fluindo trouxemos um consultor, na área financeira. Ambas foram excelentes, até estamos pensando em fazer de novo pois deu resultado e eu acho que tudo que vem de fora, vem com outra visão, você está viciado em olhar só pra uma coisa, daqui a pouco ele vem de fora, te mostra caminhos diferentes.” (A2)

É essencial a presença de um agente de mudanças, um líder dedicado a fazer com que os membros da organização se engajem em um objetivo comum para busca de resultados positivos. Segundo Bessi (2015), processos de mudança organizacional, necessariamente, esbarram em questões relacionadas à cultura. Assim sendo, as mudanças organizacionais, no geral, são bem

administradas na empresa. Ambos os gestores buscam ferramentas para facilitar os processos de mudanças, incentivam os colaboradores a participar como os agentes da mudança e procuram sempre planejar esses aspectos. Isso tudo torna o processo mais compreensível, fazendo com que a aceitação seja apenas uma consequência.

Empresa familiar

Os sócios/irmãos têm seus papéis bem definidos e tudo é muito claro entre eles; um cuida do administrativo e outro da área comercial, sendo que ambos têm autonomia em tomar decisões em suas áreas de trabalho. Já as decisões mais importantes para a empresa só podem ser tomadas com o consentimento dos dois.

As relações pessoais e profissionais são trabalhadas de maneira que possam, na medida do possível, ter caráter independente. Por mais que se torne difícil separar o pessoal do profissional, os gestores administram para que haja um mínimo de discernimento. “Sem sombra de dúvidas, deve haver a separação, principalmente eu e meu irmão, não tem como, aqui é profissional, saiu daqui, vamos ver se tem algum assunto pra resolver particular.” (A2)

Os gestores foram questionados se o fato de a organização ser uma empresa familiar fazia com que eles considerassem a cultura mais difícil de ser administrada. Em resposta, eles destacaram que há pontos positivos e negativos nesse fato, mas, se bem administrada, a questão pode ter mais prós do que contras.

“Acho que tem seus lados positivos e negativos uma empresa familiar e em qualquer negócio, as características de ser familiar é muito importante, proximidade... [...] Os funcionários se reportam a nós como os donos, vejam que a gente tem intenção de crescer tem vontade, e eles gostam disso e isso acaba integrando, e essa relação familiar é bem importante.” (A1)

“Na realidade, eu acho que desde que as coisas sejam iniciadas da forma correta não vai ser um problema, muitas vezes as pessoas acabam misturando o profissional com o pessoal, quando mistura isso, eu entendo sim que pode dar um conflito e gerar um problema, e será mais difícil do que se não fosse familiar, mas desde que inicia e deixa bem claro qual é a função de cada um acho que é bem tranquilo de se lidar.” (A2)

Rosário (2016) afirma que a cultura organizacional em empresas familiares é constituída de muitos aspectos subjetivos e difíceis de lidar, como parentesco, relações de confiança, sentimentos de pertença à família, entre outros. Porém, o fato de ser uma empresa familiar é tratado de maneira positiva por apresentar uma aproximação maior entre organização e seus colaboradores. Ambos os sócios têm clareza de que seus papéis precisam estar bem separados e os aspectos relacionados à vida pessoal e profissional, bem divididos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há vários desafios que envolvem o dia a dia de uma empresa, e o fato de ser uma empresa familiar e de pequeno porte não a afasta desses desafios, em um contexto no qual há uma linha tênue entre o sucesso e o fracasso. Assim, o posicionamento das lideranças é peça fundamental, seja nos costumes vivenciados pelos funcionários, seja nos procedimentos utilizados.

Fica claro que ter uma definição sobre cultura organizacional é de extrema importância, pois nela estão representadas a personalidade da empresa e as normas que serão balizadoras e que irão nortear o comportamento de todas as partes da empresa, desde o colaborador até o gerente. Para a gestão, uma cultura organizacional implementada de forma clara propicia um direcionamento claro aos objetivos estabelecidos para o bom gerenciamento da empresa.

Portanto, na análise dessa pequena empresa familiar, o que ficou perceptível foi um posicionamento positivo frente às mudanças organizacionais propostas. Isso pode-se dar pelo fato de os fundadores trazerem consigo uma cultura de mudanças, dada a carreira, de um dos fundadores por longos anos, em uma empresa multinacional, além, naturalmente, de uma comunicação clara e que permite maior comprometimento dos colaboradores.

Com o estudo, foi possível constatar que o conhecimento adquirido anteriormente pelos fundadores foi primordial para o novo empreendimento. Os aspectos da cultura organizacional, mesmo que em alguns momentos pouco claros aos colaboradores, são seguidos por eles, dada a interação com os gestores. Portanto, a relação entre a cultura organizacional com aspectos de mudanças organizacionais ficou em evidência. O debate sobre questões que devem ser aprimoradas, para um melhor funcionamento da empresa são recorrentes e tal posicionamento demonstra que há aspectos que devem ser melhorados, e isso é muito bem recebido pela empresa como um todo.

Como sugestão para estudo futuro pode-se investigar outros elementos organizacionais existentes e fazer um comparativo, pois devido a complexidade do trabalho não foi possível chegar a um maior detalhamento das muitas características que envolvem a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BESSI, V. G. Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do vale do rio dos sinos, no rio grande do sul. **Gestão & Planejamento Unifacs**, Salvador, v.16, n 2, maio/ago, 2015. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/2932/2632>>. Acesso: 18 Mai. 2018.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, R. F. et al. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, 2015.

FORTES, B.J; DANIELI, E.A; MULLER, F.M. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Revista Global Manager** v. 14, n. 2, p. 91-110, 2014

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

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

GONÇALVES, A. et al. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 85-100.

GONÇALVEZ, R. F. **Políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um estudo na cidade de Santa**. Dissertação (mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREZ, F. C; Cobra M. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

ROSÁRIO I. M. C. A. P. **Processo sucessório em empresas familiares: uma leitura a partir da comunicação organizacional e suas dimensões**. Dissertação (mestrado em Comunicação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, RS, 2016.

SCHEIN Peter; SCHEIN Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 5. Ed. Lanç. 2016.

SILVA, A. N. et al. Cultura e mudança organizacional em instituição do ensino superior: uma visão administrativa. **Revista Expressão Católica**. Vol. 2(2). Jul/dez 2013. Disponível em: <<http://publicacoesacademicas.fcrs.edu.br/index.php/rec/article/view/1324/1087>>. Acesso em: 18 de Mai. 2018.

SOUSA A. P; RANGEL JUNIOR J. F. L. B. Cultura organizacional e ambiente criativo: elementos formadores da cultura como barreira ou estímulo à criatividade. **Revista Eletrônica de Ciências – VEREDAS**, v.1 n. 4, 2014.

TESSARO A.L et al. Resistência à Mudança Organizacional: um estudo comparativo entre uma organização pública e outra privada. **Revista Gestão em Foco**, 2014. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2014/resist_munc_a_organizacional.pdf>. Acesso em: 25 de Mai, 2018.