

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO APLICADO EM EMPRESAS COM GESTÃO PROFISSIONAL E GESTÃO FAMILIAR

Grasiela Gabrieli Marca¹
Josiane Brighenti²

RESUMO

As mudanças nas organizações estão cada vez mais constantes e presentes. Os gestores necessitam de capacidade para trabalhar com os impactos negativos e positivos que são gerados durante o processo de institucionalização, neste sentido a busca por estratégias para facilitar o processo são indispensáveis na gestão. As empresas familiares estão presentes na região de Chapecó-SC, algumas possuem gestão profissional e outras, gestão familiar. Diante disso este estudo objetiva analisar a institucionalização de mudanças organizacionais na gestão de empresas familiares localizadas na cidade de Chapecó – SC. Metodologicamente a pesquisa se caracteriza como exploratória e o delineamento da pesquisa se denomina como estudo de caso em duas organizações, as organizações estudadas foram selecionadas levando em consideração as suas características de empresas familiares diferenciadas por gestão profissional e gestão familiar, bem como a disponibilidade e acessibilidade para a realização da pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados com base na literatura e definidos como entrevista, realizada aos gestores das organizações, e questionário, aplicado a alguns colaboradores atuantes nas empresas. Utilizou-se também de observação realizada nas empresas, visando a triangulação dos dados. Os resultados do estudo ressaltam que a gestão profissional aplica mais pressão aos colaboradores no processo de mudanças em relação à empresa com gestão familiar, porém, a gestão familiar possui mais intimidade com seus colaboradores, caracterizada como um fator positivo ou negativo em alguns pontos importantes na institucionalização de mudanças. Salienta-se a importância do gestor administrar esse fator positivamente para a empresa, além de esclarecer os motivos das modificações aos colaboradores.

Palavras-Chave: Empresa Familiar. Institucionalização. Mudanças. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças organizacionais estão cada vez mais presentes nas empresas, junto com a busca por maior praticidade e maiores conhecimentos para auxiliar e engrandecer a gestão dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2004), as mudanças proporcionam algo diferente, as organizações tendem a constantes mudanças, acompanhando todos os processos, fornecedores, clientes, preços e demais fatores que consistem em mudar a todo o momento.

¹ Acadêmica do Curso de Administração da UCEFF, E-mail: grasi_marca@hotmail.com

² Orientadora do Curso de Administração da UCEFF, Mestre em Ciências Contábeis,
E-mail: josianebrighenti@gmail.com.

As mudanças implantadas na gestão das empresas trazem junto delas os impactos causados em todos os processos, setores e pessoas. Em muitos casos esses impactos gerados pelas mudanças não são positivos e podem comprometer o bom funcionamento da gestão na organização. Para Torquato (1991) os processos, estruturas, pessoas e comunicações devem ser avaliados e levados em consideração no momento das mudanças, todos tem um papel fundamental na empresa e devem caminhar junto com as novidades implantadas para um bom funcionamento da empresa.

Os gestores têm uma grande função em conseguir entender e trabalhar com as mudanças e seus impactos positivos e negativo que afetam as pessoas, os setores e os processos da gestão nas empresas como um todo. Chiavenato (2004) salienta que, as empresas bem sucedidas terão que estar aptas a aceitar as mudanças, tornarem-se mais flexíveis e continuar em busca de melhorias para alcançar a concorrência e as novidades do mercado.

As mudanças afetam as organizações e a gestão em si, como base para este trabalho a teoria institucional vai auxiliar na comparação dos resultados encontrados e em uma maior compreensão das variadas maneiras utilizadas por gestores para institucionalizar essas mudanças dentro das empresas com o foco em menores dificuldades para esse processo e o bom e contínuo funcionamento das empresas.

Para Tanaia (2014) é fundamental que os gestores façam com que todos os colaboradores da organização participem das mudanças e entendam o significado e as melhorias que essas alterações proporcionaram para todos, contribuindo para uma maior aceitação e auxílio em todo o processo de mudança que pode ser rápido ou lento, dependendo de quais modificações serão institucionalizadas.

Segundo Chiavenato (2004) as dificuldades em institucionalizar mudanças muitas vezes ocorrem de acordo com seus gestores. Ele salienta que muitos administradores, gestores, gerentes estão acostumados e obtêm maior facilidade em trabalhar com máquinas, equipamentos, ou seja, se concentram em aspectos físicos e concretos e sem dúvida a maior dificuldade se concentra em trabalhar com as pessoas, que são imprevisíveis.

Para Mósca *et al.* (2014) as mudanças são bastante comuns nas empresas, afetam o clima organizacional e certamente as pessoas. É bastante importante que ocorra integração entre todos os envolvidos na empresa e uma comunicação mais eficiente entre os gestores e demais setores da organização, assim, o entendimento dos processos e seus motivos serão

mais claros para todos e consequentemente a aceitação terá grande chance de ocorrer mais rapidamente.

As reorganizações de setores de acordo com Torquato (1991) também causam dificuldade aos gestores e devem ser modificadas segundo uma visão de organicidade, deve-se procurar sempre a maior fluidez e operacionalidade nos setores, áreas e departamentos que passam por essas mudanças. Diante do exposto, a problemática que norteia esse estudo é: **como ocorre a institucionalização de mudanças organizacionais na gestão de empresas familiares localizadas na cidade de Chapecó – SC?**

O objetivo geral do estudo é analisar a institucionalização de mudanças organizacionais na gestão de empresas familiares localizadas na cidade de Chapecó – SC. Os objetivos Específicos são: a) Identificar as principais mudanças que ocorrem na gestão de empresas familiares. b) Analisar como ocorre a institucionalização das mudanças em empresas familiares. c) Identificar as dificuldades de institucionalização de mudanças percebidas pelos gestores. d) Comparar se há diferenças na institucionalização de mudanças entre empresas familiares com gestão familiar e com gestão profissional.

A pesquisa justifica-se pelo alto índice de mudanças organizacionais nas empresas e os impactos que essas mudanças trazem para os gestores, além de verificar todo o procedimento de institucionalização nas organizações e as maiores dificuldades encontradas nas visões dos gestores. Uma boa gestão é fundamental para o alcance do sucesso de qualquer organização, uma gestão de qualidade está diretamente ligada às pessoas que a fazem e as formas de se trabalhar com as pessoas envolvidas em todos os processos (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Mósca *et al.* (2014) as organizações vivem em constantes mudanças organizacionais nas quais torna-se diretamente afetadas nas estruturas organizacionais e em todos os processos de suas institucionalizações. Chiavenato (2002) salienta que as empresas são dinâmicas e passam por diversos ciclos de mudanças, tais como; nascimento, crescimento, desenvolvimento, distúrbios, dificuldades, desastres, falta de recursos, declínio e muitas chegam até a morte.

A pesquisa contribuirá para gestores e acadêmicos com interesses no tema deste estudo, auxiliando em uma compreensão mais ampla e real dos fatos que ocorrem nas empresas familiares, além da verificação e o acompanhamento do processo de tomadas de decisões para as institucionalizações de mudanças organizacionais, com menores impactos negativos e maiores resultados positivos alcançados pelas empresas pesquisadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica desenvolvem-se os assuntos fundamentais do tema do trabalho. Os assuntos estão voltados para a administração e empresas familiares, mudanças organizacionais, e sobre a teoria institucional.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares são empresas fundadas e/ou comandadas por pessoas de uma mesma família. Bastante comum no Brasil encontrar empresas familiares que surgiram com o intuito de sustentar suas famílias e consequentemente continuam por diversas gerações (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Para Bernhoeft e Gallo (2003) muitas empresas familiares surgem todos os dias, com ideias novas e de diferentes características, porém, ao mesmo tempo que surgem novas empresas rapidamente em nosso país outras desaparecem com a mesma velocidade, esses números são decrescentes.

As gerações mais novas fornecem a empresa novos conhecimentos, os mais antigos da organização devem receber essas informações e contribuir para que ocorra mudanças positivas nas empresas. Para que consiga fluir os conhecimentos os colaboradores devem focar em um objetivo em comum e conseguir pensar de maneiras diferentes (ÁLVARES *et al.* 2003).

2.1.1 Administração de empresa familiar

A administração de uma empresa familiar não se difere da administração de uma empresa de capital aberto, a diferença se encontra no gestor e na sua qualificação. Muitas empresas são geridas há muito tempo por pessoas com experiência e sem qualificação, que a torna empresa familiar com gestão não profissional (DRUCKER, 1999).

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003) o crescimento de empresas familiares, em muitos casos, é comprometidos pela falta de disponibilidade dos familiares envolvidos na empresa em conseguir abranger o mercado proposto e acompanhar seu crescimento. Outro fator

mencionado é a disponibilidade dos recursos que os mesmos possuem, que em muitos casos não são suficientes.

Para Drucker (1999) a empresa familiar deve possuir cautela e conhecimento na hora da contratação de seus funcionários, a empresa é familiar, mas não obriga a contratar a família toda. Todo e qualquer funcionário, da família ou não, deve ser esforçado e merecer o cargo a si dirigido para que a empresa tenha bons resultados.

A administração efetuada por integrantes de uma mesma família, quando bem estruturada e contendo clareza nas definições de funções e cargos a ser exercido por cada colaborador, influenciam expressivamente para que as organizações alcancem resultados positivos, um exemplo bem interessante é o caso da empresa Ford quando ocorreu o controle familiar após anos de administração totalmente profissional e realizada em meio á profunda crise enfrentada pela corporação (ÁLVARES *et al.* 2003).

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

De acordo com Scott (1987) institucionalizar é agregar em coisas e em ações valores diversos que são além de técnicos, valores que possuem grande abrangência no que se refere às pessoas e em atividades á serem desenvolvidas pelas mesmas.

Selznick (1957) *apud* Scott (1987) tem sua visão clara a respeito da institucionalização e a denomina como um processo que ocorre dentro das organizações. O autor salienta que as organizações que obtém maiores e mais definidos os seus objetivos e técnicas a serem utilizadas possuem maiores chances de se institucionalizarem perante as organizações que não possuem esses recursos.

Graeff (2011) trata que institucionalização é considerado um processo, ou seja, algo que ocorre em alguma organização com o passar do tempo, levando em consideração várias questões como sua história, as pessoas que nela trabalharam e os objetivos pretendidos, as adaptações do ambiente e a institucionalização de mudança. Para esse autor, institucionalizar é agregar valores além dos valores técnicos das atividades, considerando que a institucionalização depende do relacionamento e regras estipuladas para o grupo, quanto mais valores definidos maior resistência à mudança ocorre na institucionalização. A teoria institucional se desenvolveu ao passar por diversos momentos, em muitos casos sendo

descrito como um processo de valores, assim que Philip Selznick é o precursor da teoria (SCOTT, 1987).

Entende-se por institucionalização, o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social. Ao longo do tempo, por influências de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (BERGER; LUCKMANN 1967 *apud* SILVA; FONSECA 1996, p. 106).

Segundo Carvalho (2010) a teoria institucional é dividida em dois momentos, o novo institucionalismo e o velho institucionalismo, porém, apesar de os dois momentos existirem, os estudiosos acreditam que o novo institucionalismo agregou novas informações, mas não tirou a essência do velho institucionalismo apenas surgiu para complementá-lo pois a teoria institucional é única.

Scott (1987) defende que existem quatro versões da teoria institucional: a primeira é institucionalização como um processo de instilar valor; a segunda, institucionalização como um processo de criação da realidade; a terceira, sistemas institucionais como uma classe de elementos, e a última versão, instituições como esferas sociais distintas.

[...] A primeira abordagem – ambiente como instituição – explica a construção de ambientes a partir de um projeto maior do Estado, que conceitua a ordem normativa coletiva. Instituições, segundo esta abordagem, são comumente ligadas ao Estado e invariavelmente externas às organizações. Os elementos dos ambientes institucionais causam pressões às organizações e elas respondem dirigindo a atenção longe do desempenho da tarefa, o que pode reduzir a eficiência [...] (ZUCKER, 1987 *apud* CARVALHO p.61, 2010).

Ambiente como instituição representa os ambientes estruturados de acordo com o estado e a influencia que ele exerce sobre as organizações, em alguns casos comprometendo a eficiência das mesmas. A segunda abordagem refere-se à organização como instituição de acordo com Zucker, (1987) *apud* Carvalho p. 61, (2010).

A segunda abordagem – organização como instituição – apresenta os elementos institucionais surgindo dentro das próprias organizações ou da imitação de outras similares. As organizações são, portanto, fontes importantes de institucionalização de ações e estruturas. Os elementos institucionais surgem primeiramente no nível organizacional ou em pequenos grupos de organizações. A estrutura organizacional formal e os processos tendem ser altamente institucionalizados e uma fonte de nova institucionalização. Organização como instituição supõe que o processo central é a geração, isto é, a criação de novos elementos culturais, no nível organizacional, sendo a reprodução uma consequência da institucionalização, não uma causa.

Carruthers (1995) *apud* Angonese (2012) tem por entendimento que as pessoas se comportam nas empresas da forma que elas mesmas percebem o mundo objetivo. Percepções

de como acontecem às atitudes no mundo através de uma base institucional do entendimento coletivo.

De acordo com Carvalho (2010) a Teoria Institucional possui três pontos centrais: o ambiente institucional, os processos de institucionalização e o isomorfismo institucional.

O ambiente institucional ou o sentido simbólico das organizações possui o sentido nos significados das restrições encontradas nos ambientes institucionais com o foco mais específico de atenção (CARVALHO, 2010).

Os processos de institucionalização segundo Carvalho (2010) abrangem estudos institucionais que tem foco nas mudanças e em adaptações de práticas organizacionais, com novos padrões e novas adaptações não planejadas, além de novas situações que venham a surgir. O isomorfismo institucional defende que as organizações ganham os recursos de sua sobrevivência quando conseguem se tornar isomórficas nos ambientes, independentemente de sua eficiência interna, relatando que o isomorfismo reflete no ambiente institucional.

2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Newstrom (2008) as mudanças podem ser consideradas como qualquer alteração efetuada que afete a maneira das pessoas verem, pensarem ou sentirem algo. As mudanças no trabalho podem ser planejadas ou não, podem ser rápidas ou lentas, positivas ou negativas, podem ser de grande ou fraco impacto independente de suas origens. O autor salienta que independente de suas razões e características do processo as mudanças no trabalho podem proporcionar aos funcionários diversos e profundos efeitos.

Para Chiavenato (2014) as mudanças sempre aconteceram na história da humanidade, a diferença que estas mudanças estão mais constantes e com maiores impactos atualmente. Algumas razões para as mudanças acontecerem com tamanha rapidez se caracteriza pela economia, tecnologia, sociedade, cultura, leis, políticas, demografia e ecologia com suas mudanças que proporcionam às organizações drásticos impactos e incertezas motivando as mudanças.

De acordo com Robbins (2003) as organizações e seus colaboradores resistem as mudanças, principalmente empresas que passaram por um período de sucesso, tendem a tornarem-se mais resistentes as mudanças, ocasionando uma maior dificuldade de adaptação e na aceitação e execução dos processos.

Para Chiavenato (2005) as mudanças são novas práticas e ideias experimentadas por organizações, é um processo que em muitos casos são lentos e de difícil adaptação dos envolvidos, pois se tratam da adoção de diferentes valores, atitudes e comportamentos. As pessoas e suas reações de aceitação ou rejeição as novidades que determinam a forma que irá acontecer à implementação desses processos.

O ambiente sofre bastante modificações, na medida em que se modificam, as empresas tendem a acompanhar as modificações adaptando-se e transformando-se. Adaptação e transformação fazem parte do processo de mudança, porém a empresa só muda de acordo com as pessoas que a compõem e suas atuações (MÓSCA *et al.* 2014).

Segundo Chiavenato (2002) a cultura organizacional representa todo o ambiente interno das organizações, a motivação, o bem estar, a autoestima e a vontade de executar os deveres com maior precisão e maior entusiasmo. O clima organizacional interfere diretamente nas pessoas e nos resultados de toda e qualquer empresa, principalmente quando se trata de trabalhos em equipe. O autor salienta que uma cultura organizacional estruturada, agradável e bem vivenciada pelos colaboradores atua como incentivo para a execução de mudanças nas empresas.

Robbins (2003) defende a ideia de que as mudanças não são indolores e fáceis em diversos momentos na vida das organizações, mais na maioria dos casos são de grande importância. É válido considerar o clima para se apresentar e executar qualquer mudança na organização, o clima organizacional interfere consideravelmente no sucesso ou fracasso na institucionalização de mudanças.

As mudanças ocorrem por diversas influências, como o mercado e suas exigências, a busca por inovações, o crescimento dos concorrentes, a alteração da legislação entre inúmeros fatores relacionados a mudanças constantes. São as mudanças que transformam a empresa e auxiliam no crescimento da mesma sem permitir a estagnação e conseqüentemente a perda de mercado (CHIAVENATO, 2002).

É necessário também entender a resistência à mudança, que consiste no comportamento dos funcionários contra a institucionalização de mudanças, ou com o pensamento desacreditado, com o intuito de desfazer as novas implantações ou até mesmo atrasá-las, para Newstrom (2008) os principais motivos para a resistência á mudanças se definem no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais razões para a resistência à mudança

Medo do desconhecido	As pessoas resistem a mudança por desconhecer a existência de um problema e até mesmo por perder a segurança no trabalho, a mudança pode violar seus hábitos, costumes e crenças.
Método de introduzir a mudança	A maneira como os gestores introduzem a mudança significa muito aos envolvidos, a clareza dos fatos é de grande valia para não se perceber resistência.
Iniquidade	A iniquidade à mudança ocorre em muitos casos pelas pessoas acreditarem que estão com o ônus das mudanças e as demais pessoas da equipe colhendo os benefícios.

Fonte: Adaptado de Newstrom, (2008).

Os três principais fatores de resistência à mudança definidos pelo autor Newstrom (2008) e apresentados no Quadro 01, proporciona a visão que as pessoas tendem a resistir à mudança se os fatos não estiverem claros e definidos. É de extrema importância o entendimento dos envolvidos no processo para que se obtenham resultados melhores na institucionalização de mudanças nas organizações.

Hernandez e Caldas (2001) contribuem que a resistência a mudanças é algo natural das pessoas envolvidas nos processos. São consideradas barreiras e dificuldades percebidas na institucionalização de mudanças nas empresas, em muitos casos acabam atrasando ou prejudicando as novas implantações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza de método dedutivo pelo fato de ser considerado raciocínio lógico perante as informações obtidas em cada organização. As informações adquiridas e identificadas pelos instrumentos de pesquisas escolhidos e aplicados nas empresas partiram da dedução para a possível obtenção dos resultados com a pesquisa.

O nível de pesquisa caracteriza-se por pesquisa exploratória por se tratar de uma pesquisa que possui flexibilidade de acordo com os instrumentos de coleta de dados, o estudo de caso é bastante complexo e abrange uma gama de informações e identificação de problemas que será utilizado.

O delineamento da pesquisa se denomina como estudo de caso em duas organizações, por tratar-se da análise de duas empresas familiares com maior profundidade nas pesquisas e obtenção de informações, com o intuito de identificar a gestão destas empresas, se possuem gestão profissional ou gestão familiar e todo o processo de institucionalização de mudanças organizacionais.

Os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados nesta pesquisa se descreve como questionário, entrevista, observação. Trata sobre a necessidade de triangulação dos dados. A triangulação de dados é um processo de bastante relevância para a realização da pesquisa, a utilização da triangulação de dados permite o uso de diferentes fontes de informações. A variedade de fontes proporciona um aumento de possíveis identificações e avaliações de um mesmo fenômeno (YIN, 2010).

O questionário foi estruturado de acordo com a fundamentação teórica deste trabalho e através do uso de uma escala *likert* com cinco pontos, os questionamentos foram estruturados de acordo com as mudanças organizacionais e suas institucionalizações nas empresas familiares estudadas e com base na literatura.

O Quadro 2 apresenta o constructo desta pesquisa, elaborado a partir dos quatro objetivos específicos estabelecidos. A primeira parte do constructo, alinhada ao primeiro objetivo específico, refere-se em identificar as principais mudanças que ocorrem na gestão de empresas familiares. A segunda, ligada com o segundo objetivo específico, refere-se a analisar como ocorre a institucionalização das mudanças em empresas familiares. A terceira parte remete ao terceiro objetivo específico, com a finalidade de identificar as dificuldades de institucionalização de mudanças percebidas pelos gestores. Por fim, a quarta parte, que focaliza o quarto objetivo específico se encarrega de comparar as diferenças da institucionalização de mudanças entre empresas familiares com gestão familiar e com gestão profissional.

Quadro 2 - Constructo da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	FONTES
a) Identificar as principais mudanças que ocorrem na gestão de empresas familiares.	Roteiro de entrevista Observação	Newstrom (2008); Chiavenato (2014).
b) Analisar como ocorre a institucionalização das mudanças em empresas familiares.	Roteiro de entrevista Observação Questionário	Carvalho (2010); Graeff (2011); Scott (1987).
c) Identificar as dificuldades de institucionalização de mudanças percebidas pelos gestores.	Roteiro de entrevista Observação	Carvalho (2010); Graeff (2011); Scott (1987).
d) Comparar as diferenças da institucionalização de mudanças entre empresas familiares com gestão familiar e com gestão profissional.	Roteiro de entrevista Observação Questionário	Carvalho (2010); Graeff (2011); Scott (1987); Álvares <i>et al.</i> (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo o constructo da pesquisa, os dados foram coletados a partir de entrevistas, questionários e observação. Na coleta dos dados por meio de entrevistas, utilizou-se um roteiro de entrevista e na aplicação dos questionários utilizou-se o roteiro de perguntas.

Nesta pesquisa foi utilizada a amostra não-probabilista intencional que se caracteriza de acordo com a orientação de uma pessoa com conhecimento da população para a realização da escolha dos elementos da amostra. O critério utilizado para distinguir as empresas com gestão profissional e gestão familiar se desenvolveu de acordo com o grau de parentesco que o gestor atuante nas organizações possui perante aos proprietários do negócio.

A Empresa A é uma empresa familiar caracterizada uma empresa com gestão familiar por ser gerida pelos seus proprietários que possui um grau de parentesco bastante próximo e denominam-se irmãos e seus filhos. A Empresa B é considerada uma empresa familiar com gestão profissional pelo fato de possuir um gestor sem nenhum grau de parentesco com os proprietários do negócio, o gestor é bastante experiente na área e trabalha na empresa há praticamente dezesseis (16) anos.

A pesquisa se define como qualitativa por tratar-se de uma pesquisa com grande desempenho utilizado pelo pesquisador em conseguir informações e dados nas organizações estudadas e analisa-los da melhor forma possível para a obtenção de resultados mais precisos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos resultados iniciou juntamente com a pesquisa de campo, utilizando à transcrição das entrevistas, tabulação e interpretação dos dados coletados com os questionários aplicados, favorecendo a qualidade do estudo de caso. Outros fatores significativos para a realização da triangulação dos dados se caracterizam pelos documentos fornecidos, observações realizadas nas organizações e as visitas realizadas nas empresas.

4.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O mercado e os demais ambientes sofrem continuas e constantes modificações, o processo de mudanças nas empresas acabam transformando em necessidade acompanhar e se transformar de acordo com as modificações desejadas, mas as empresas só conseguem se

adaptar às mudanças dependendo das pessoas e suas determinadas funções nas organizações (MÓSCA *et al.* 2014).

Segundo os relatos dos gestores sobre as mudanças nas organizações em relação à gestão de pessoas, percebe-se que as mudanças estão presentes nas duas organizações, são mudanças de pessoas, direções, leis, normas e são modificações que ocorrem com frequência. A Empresa A utiliza-se de instrução e *feedbacks* constantes com os colaboradores de uma maneira informal e verbal, já a Empresa B utiliza-se de treinamentos e métodos aplicados por um profissional especializado e contratado para a realização do mesmo, a mudança da direção da Empresa B foi bastante impactante na organização.

As principais mudanças identificadas pelos entrevistados das Empresas A e B são institucionalizadas nas organizações com estratégias, métodos, cautela, experiência e conhecimento. As empresas possuem diferenças e possíveis dificuldades nas implantações das modificações necessárias. Após compreender as principais mudanças pelas quais as empresas têm passado nos últimos tempos, verificou-se como essas mudanças se tornam hábitos e rotinas na empresa, ou seja, como elas se institucionalizam.

4.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE MUDANÇAS E SUAS DIFICULDADES

Os principais relatos dos gestores foram demonstrados através de uma nuvem de palavras com a finalidade de contribuir para a identificação das palavras mais significativas citadas pelos mesmos. A Figura 1 apresenta a nuvem de palavras elaborada do conjunto das respostas obtidas dos gestores entrevistados, em relação à institucionalização de mudanças e suas dificuldades.

Figura 1 - Institucionalização de mudanças e suas dificuldades



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Figura 1 demonstra uma nuvem de palavras que possibilita analisar do relato dos entrevistados, que surgem com maior frequência às palavras: mudanças, empresa, colaboradores, aceitação, resistência, trabalho, necessidade, pessoas, estratégia, implantação, grau, experiência, escolaridade, conhecimento.

Podem-se levar em consideração as constantes mudanças que ocorrem nas empresas que envolvem diretamente os colaboradores, as resistências por parte das pessoas inseridas nas organizações são visíveis, porém, as empresas buscam através de conversas e estratégias alcançarem a aceitação dessas mudanças frisando aos colaboradores as necessidades que essas modificações têm para as empresas e os resultados pretendidos.

A Figura 2 apresenta a nuvem de palavras elaborada do conjunto de respostas adquiridas do gestor entrevistado da empresa A, em relação à institucionalização de mudanças e suas dificuldades.

Figura 2 - Institucionalização de mudanças e suas dificuldades na empresa A



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Figura 2 representa a nuvem de palavras que fornece a percepção que, do relato do entrevistado da empresa A, surgem com maior frequência às palavras: conversas, empresa, resistência, resolver, mudanças, aceitação, casos, colaboradores.

Pode-se identificar na empresa A, que a estratégia utilizada para a aceitação e atendimento das mudanças organizacionais necessárias se caracteriza na realização de conversas e orientações com os colaboradores. O gestor da empresa A salienta que “Em termos técnicos a empresa não possui estratégia de aceitação de mudanças, existe um acompanhamento holístico somente”.

A Figura 3 apresenta a nuvem de palavras elaborada do conjunto de respostas adquiridas do gestor entrevistado da empresa B, em relação à institucionalização de mudanças

e suas dificuldades.

Figura 3 - Institucionalização de mudanças e suas dificuldades na empresa B



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Figura 3 é uma nuvem de palavras que permite verificar do relato do entrevistado da empresa B, que surgem com maior frequência às palavras: mudanças, empresa, aceitação, colaborador, gestor, trabalho, pressão.

Um ponto identificado na empresa B se caracteriza por uma pressão aos colaboradores, o gestor salienta na entrevista que após o processo de aceitação e implementação de mudanças serem realizados na empresa e se o colaborador persistir com resistência á aceitação e adaptação de novas modificações e mudanças, poderá ser convidado á desligar-se da organização e não fazer mais parte da equipe de trabalho da mesma.

A Tabela 1 demonstra a percepção dos colaboradores sobre as mudanças na empresa.

Tabela 1 - Percepção dos colaboradores sobre as mudanças na empresa

Eu percebo que uma mudança em minha empresa:	EMPRESA A			EMPRESA B		
	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão
É para melhoria da empresa	20	4,65	0,59	28	4,36	0,91
Causa Dificuldades para os Funcionários	20	2,65	1,14	28	2,82	1,19
Provoca conflitos entre funcionários	20	2,85	1,23	28	2,57	1,32
É claramente definida e explicada pelos gestores	20	3,40	1,35	28	4,29	0,85
É desnecessária	20	1,70	1,03	28	2,07	1,25
É imposta pelos gestores	20	3,75	1,37	28	4,07	1,15

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Verifica-se na Tabela 4, sobre as percepções dos colaboradores a respeito das mudanças serem para melhoria da empresa, que a empresa A apresentou média de 4,65 pontos

e a empresa B média de 4,36 pontos. Pode-se analisar que as empresas mantêm uma média próxima e em ambas os colaboradores concordam que as mudanças são sugeridas pelos gestores para a melhoria da empresa.

Quando questionado os colaboradores sobre se as mudanças são consideradas desnecessárias, a empresa A alcançou média de 1,70 pontos e a empresa B média de 2,07 pontos, o que significa que nas duas empresas eles acreditam que as mudanças são necessárias para as organizações. O gestor da empresa B relata que “ [...] se não houver esta aceitação e adaptação o colaborador poderá ser desligado da empresa, as mudanças são necessárias hoje em curto espaço de tempo”.

A Tabela 2 demonstra a percepção dos colaboradores sobre os hábitos e costumes dos mesmos. Em uma escala *likert* que vai de 1 para discordo totalmente até 5 para concordo totalmente, questionou-se a percepção dos colaboradores sobre os hábitos e costumes dos funcionários.

Tabela 2 - Percepção dos colaboradores sobre os hábitos e costumes dos funcionários

Eu percebo que os hábitos/costumes de cada funcionário	EMPRESA A			EMPRESA B		
	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão
São diferentes em função da idade	20	4,20	3,68	28	3,68	1,44
São diferentes pelo tempo de empresa	20	4,35	0,81	28	3,25	1,29
São respeitados pela empresa	20	3,70	0,86	28	4,07	0,94
São valorizados pela empresa	20	3,60	0,94	28	4,14	0,85
Dificultam os trabalhos em equipes	20	2,50	1,24	28	2,82	1,47
Geram conflitos quando há mudanças na empresa	20	3,10	1,25	28	3,11	1,26
Não influenciam na aceitação de mudanças	20	2,70	1,38	28	3,18	1,33

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A respeito aos hábitos e costumes se diferirem pelo tempo de empresa, a empresa A atingiu média de 4,35 pontos e a empresa B média de 3,25 pontos. As duas empresas apresentaram média alta neste tópico, mas a empresa A que possui uma gestão familiar alcançou média mais alta que a empresa B com gestão profissional, no entanto, isso significa que o tempo de empresa influencia nos hábitos e costumes dos colaboradores nas duas organizações.

Quando questionados sobre se os hábitos e costumes dificultam os trabalhos em equipe, a empresa A obteve média de 2,50 pontos e a empresa B média 2,82 pontos, demonstrando que os colaboradores das duas empresas não sentem que os hábitos e costumes sejam fator negativo e causem dificuldade nos trabalhos em equipe.

Foi questionado a percepção dos colaboradores em relação aos conflitos, em uma escala *likert* que vai de 1 para discordo totalmente até 5 para concordo totalmente. A Tabela 3 demonstra a percepção dos colaboradores.

Tabela 3 - Percepção dos colaboradores em relação aos conflitos

Eu percebo em relação aos conflitos	EMPRESA A			EMPRESA B		
	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão
Surgem por causa das mudanças	20	3,10	1,33	28	3,00	1,33
São de conhecimento do gestor	20	3,20	1,36	28	3,75	1,32
São resolvidos de uma boa maneira	20	3,75	1,07	28	4,21	1,17
São resolvidos rapidamente	20	3,45	1,19	28	3,82	1,19
Precisa de melhorias para resolvê-los	20	3,30	1,45	28	3,14	1,43
Não interferem na empresa	20	2,05	1,36	28	3,04	1,55

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na visão dos funcionários sobre conflitos serem resolvidos de uma boa maneira, a empresa A atingiu média de 3,75 pontos e a empresa B média de 4,21 pontos. Caracterizando que os colaboradores da empresa A com gestão familiar, concordam parcialmente e os colaboradores da empresa B, com gestão profissional, concordam com variação entre parcialmente e totalmente, fatores positivos para ambas as organizações.

Quando questionado se os conflitos não interferem na empresa os colaboradores da empresa A apresentaram uma média de 2,05 pontos e a empresa B média de 3,04 pontos. As empresas atingiram médias baixas, considerando que os colaboradores de ambas as organizações discordam parcialmente que não ocorre interferência dos conflitos nas empresas.

4.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE MUDANÇAS

Foi questionado, em uma escala *likert* de 5 pontos que vai de 1 para discordo totalmente até 5 para concordo totalmente, sobre a percepção dos colaboradores em relação à empresa familiar. A Tabela 4 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 4 - Percepção dos colaboradores sobre a empresa familiar

Eu percebo que por ser uma empresa familiar	EMPRESA A			EMPRESA B		
	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão
Ocorrem muitas mudanças necessárias	20	2,65	1,23	28	2,93	1,36
Ocorrem maiores conflitos	20	2,95	1,50	28	2,61	1,37
Os colaboradores sentem-se motivados	20	3,30	1,17	28	4,25	0,93
Tem mais dificuldades com mudanças	20	3,05	1,36	28	2,54	1,26

O gestor aceita novas ideias e opiniões	20	3,35	1,50	28	4,04	1,20
Ocorrem mudanças desnecessárias	20	2,80	1,51	28	2,29	1,21
As mudanças são claramente justificadas	20	3,30	1,30	28	3,93	1,12

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quando questionado aos colaboradores sobre sentirem-se mais motivados por trabalhar em empresas familiares, a empresa A atingiu média de 3,30 pontos e a empresa B média de 4,25 pontos. Ou seja, os colaboradores sentem-se mais motivados com as empresas familiares, a empresa A de uma maneira parcial e a empresa B com uma média mais elevada.

Quando questionado se ocorre mudanças desnecessárias nas empresas familiares os colaboradores da empresa A apresenta média de 2,80 pontos e da empresa B média de 2,29 pontos. Os colaboradores de ambas as organizações discordam desta questão.

A Figura 4 apresenta a nuvem de palavras elaborada do conjunto de respostas adquiridas por meio de entrevista aos gestores das empresas A e B, com relação à institucionalização de mudanças com gestão profissional e gestão familiar.

Figura 4- Institucionalização de mudanças com gestão profissional e gestão familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Figura 4, uma nuvem de palavras elaborada a partir dos relatos dos gestores entrevistados das empresas A e B, pode-se analisar que as palavras que surgem com maior frequência são: empresa, misturar, adaptadas, diferentes, intimidade, englobe, resolver, procura, casos, filiais, pessoas, mudanças.

Identificado na empresa A o impacto que a intimidade de se obter uma gestão familiar possui na adaptação das mudanças, em muitos momentos um impacto positivo, melhor entendimento de necessidades e motivos para as modificações. Por outro lado o impacto

negativo de encontrar mais resistência por possuir maior intimidade e certa hierarquia na organização da empresa com gestão familiar.

Podem-se salientar os pontos positivos e negativos de se obter uma gestão profissional e uma gestão familiar identificada nos relatos dos entrevistados. A intimidade dentro de uma organização e seus fatores significativos e importantes na institucionalização das mudanças e por outro lado a pressão de certo modo exercida pela falta de intimidade encontrada na outra empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas entrevistas realizadas com os gestores, nos questionários respondidos pelos colaboradores, na análise de documentos e observação realizada nas organizações investigadas foi possível alcançar o objetivo geral deste estudo que é analisar a institucionalização de mudanças organizacionais na gestão de empresas familiares localizadas na cidade de Chapecó-SC.

Em relação ao objetivo específico “a” de identificar as principais mudanças que ocorrem na gestão de empresas familiares, utilizou-se dos dados obtidos com as entrevistas, documentos e observação. Os resultados demonstram que as mudanças ocorrem em gestão de pessoas, gestão comercial, questões tecnológicas/ inovação, questões de mercado e questões regulatórias/governamentais. Segundo os gestores as mudanças são variadas e contínuas, as empresas utilizam-se de estratégias adotadas e confiantes que são para a melhor implantação nas organizações.

As principais mudanças na empresa A são: as formas de tratar e trabalhar com pessoas, leis, normas, comportamentos, inovação de produtos, tecnologias disponíveis, informações necessárias, equipamentos, sistemas, mercado, concorrentes, questões tributárias.

As principais mudanças na empresa B são: A mudança da direção da empresa, a percepção da necessidade de treinamentos e capacitação aos colaboradores, inovação, sistema, tecnologias, concorrentes, conhecimento dos clientes e dos produtos.

No que se refere ao objetivo específico “b”, que define-se em analisar como ocorre a institucionalização das mudanças em empresas familiares foram analisados os dados obtidos com entrevistas aos gestores, documentos, observação e com os resultados dos questionários aplicados aos colaboradores.

A imposição das mudanças pelos gestores é considerável nas duas organizações, mas a empresa B possui uma média mais elevada podendo ser levado em consideração à gestão profissional utilizada pela mesma, no mesmo sentido os colaboradores entendem que as mudanças são explicadas pelos gestores das duas empresas, porém com maior média da empresa B.

O objetivo “c” diz respeito a identificar as dificuldades de institucionalização de mudanças percebidas pelos gestores, para alcançar esse objetivo utilizaram-se os relatos dos gestores nas entrevistas, dados dos questionários aplicados aos colaboradores, documentos e observação.

Em relação à gestão de conflitos os colaboradores percebem a necessidade parcial de melhorias neste processo, são parcialmente de conhecimento dos gestores e são resolvidos rapidamente. Os colaboradores sentem que os conflitos são resolvidos de uma boa maneira de forma geral nas duas empresas, com uma média mais elevada na empresa B. Outro fator relevante é a interpretação que os colaboradores possuem de discordar parcialmente que os conflitos nas organizações não interferem nas empresas.

Para analisar o objetivo específico “d”, que se refere à comparação se há diferenças na institucionalização de mudanças entre empresas familiares com gestão familiar e com gestão profissional, utilizaram-se novamente os relatos dos gestores nas entrevistas, dados alcançados com os questionários aplicados aos colaboradores, documentos e observação.

A gestão profissional acarreta uma pressão maior na institucionalização das mudanças, porém obtém resultados mais positivos a respeito da clareza e entendimento das mudanças. A gestão familiar busca estrategicamente institucionalizar mudanças através de conversas e orientações informais, segundo os dados obtidos a empresa A apresenta uma média com menor clareza perante o entendimento dos colaboradores da empresa B, com gestão profissional

Conclui-se que a institucionalização de mudanças organizacionais na gestão de empresas familiares localizadas na cidade de Chapecó-SC ocorre através de estratégias adotadas por gestores e exercidas em suas organizações com o intuito de amenizar os impactos negativos e maximizar os resultados positivos.

As empresas estudadas (A e B) se diferem por possuírem gestão familiar e gestão profissional, essa diversidade pode ser visualizada através dos resultados obtidos com esta pesquisa. A empresa B, com gestão profissional possui uma pressão maior exercida aos

colaboradores perante a empresa A com gestão familiar. Porém a empresa A, não adquire tantos dados positivos segundo os questionamentos de clareza nas mudanças, entendimento das necessidades, gestão de conflitos eficaz perante a empresa B.

Para estudos futuros sugere-se a elaboração de uma pesquisa em uma organização com a utilização de acompanhamento nas institucionalizações das mudanças organizacionais e em todos os processos utilizados nesses momentos de dificuldades. O conhecimento de estar presente nas institucionalizações de mudanças organizacionais em alguma empresa fornece maiores informações e agregam resultados positivos ao estudo, com maior ênfase em detalhes que não são possíveis identificar sem esta técnica de observação.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar. *et al.* **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANGONESE, Rodrigo. **O processo de mudança do sistema de contabilidade gerencial: análise da implementação de sistemas integrados de gestão sob a ótica da teoria institucional**. Blumenau, 2012.

BERNHOEFT, Renato. GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARVALHO, Kristiane Cêra. **A Pequena Empresa e seu Ambiente Organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional**. São Carlos, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. – São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed.- São Paulo: Makron Books, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GRAEFF, Júlia Furlanetto. **Sensemaking e sensegiving: a construção da lógica institucional do campo da agricultura familiar na região metropolitana de Curitiba/PR no período de 1990-2010**. Curitiba, 2011.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência a mudança: uma revisão crítica**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2001.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo *et al.* **Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Clóvis L. Machado da. FONSECA, Valéria Silva da. **Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução Analítica**. 1996.

SCOTT, R. **The adolescence of institutional theory**. Administrative Science Quarterly, v.32, 1987.

TANAIA, Rita Gertrudes. **O impacto das mudanças nas pessoas e nas organizações: O Caso da Câmara Municipal do Porto Novo**. Mindelo, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.