

## **MUDANÇA PARA GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE's) EM RONDON DO PARÁ.**

### **Autoria**

Tainá Nogueira de Oliveira dos Santos  
administração/UNIFESSPA

### **Professor Orientador**

Rogério Ruas Machado

### **Resumo**

O presente trabalho, tem como objetivo levantar e analisar os aspectos culturais que na visão dos gestores das micros e pequenas empresas do município de Rondon do Pará limitam e/ou facilitam a mudança como um processo evolutivo de suas organizações. Pois, identificar qual o significado que os gestores destas empresas empregam para as mudanças organizacionais torna-se crucial para entender as suas especificidades, e problemas enfrentados pela organização, e assim auxiliá-los no processo evolutivo de seus negócios. Esse trabalho teve uma abordagem de pesquisa subjetiva, interpretativa, em perspectiva qualitativa. Para o alcance do objetivo proposto foram realizadas entrevistas episódicas com dez micro e pequenas empresas do município. Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados alcançados apontam que traços da cultura brasileira como, a aversão a incerteza e o jeitinho brasileiro vem influenciando as atitudes e decisões destes gestores, inclusive, para existência ou não da mudança dentro das organizações. Identificou-se ainda que a mudança assume vários significados para estas empresas, alguns entrevistados entendem a mudança como algo necessário, outros adotam uma postura reativa a mudança, outros entendem a mudança como algo que deve ser planejado e contínuo, ao passo que a maioria dos entrevistados evidenciam a mudança como algo positivo para as suas organizações assumindo uma motivação natural para a mudança.

Area Temática: 2 - Empreendedorismo, Startups e Inovação.

**MUDANÇA PARA GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
(MPE's) EM RONDON DO PARÁ.**

## Resumo

O presente trabalho, tem como objetivo levantar e analisar os aspectos culturais que na visão dos gestores das micros e pequenas empresas do município de Rondon do Pará limitam e/ou facilitam a mudança como um processo evolutivo de suas organizações. Pois, identificar qual o significado que os gestores destas empresas empregam para as mudanças organizacionais torna-se crucial para entender as suas especificidades, e problemas enfrentados pela organização, e assim auxiliá-los no processo evolutivo de seus negócios. Esse trabalho teve uma abordagem de pesquisa subjetiva, interpretativa, em perspectiva qualitativa. Para o alcance do objetivo proposto foram realizadas entrevistas episódicas com dez micro e pequenas empresas do município. Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados alcançados apontam que traços da cultura brasileira como, a aversão a incerteza e o jeitinho brasileiro vem influenciando as atitudes e decisões destes gestores, inclusive, para existência ou não da mudança dentro das organizações. Identificou-se ainda que a mudança assume vários significados para estas empresas, alguns entrevistados entendem a mudança como algo necessário, outros adotam uma postura reativa a mudança, outros entendem a mudança como algo que deve ser planejado e contínuo, ao passo que a maioria dos entrevistados evidenciam a mudança como algo positivo para as suas organizações assumindo uma motivação natural para a mudança.

**Palavras Chave:** Micro e Pequenas Empresas. Cultura Organizacional. Mudança Organizacional.

## Abstract

The present work aims to rise and analyze the cultural aspects that, in the view of micro and small enterprise managers in the municipality of Rondon do Pará, limit and / or facilitate change as an evolutionary process of their organizations. For identifying what the managers of these companies mean for organizational change becomes crucial to understanding their specificities and problems faced by the organization and thus assisting them in the evolutionary process of their business. This work had a subjective research approach, interpretive, in qualitative perspective. In order to achieve the objective, episodic interviews with ten micro and small enterprises of the municipality were carried out. For the analysis and interpretation of the data, the content analysis technique was used. The results show that Brazilian culture traits such as the aversion to uncertainty and the Brazilian way has influenced the attitudes and decisions of these managers, including the existence or not of the change within the organizations. It was also identified that the change takes on several meanings for these companies, some interviewees see change as necessary, others adopt a reactive stance, others see change as something that must be planned and continuous, while most respondents evidence change as positive for their organizations by assuming a natural motivation for change.

**Keywords:** Micro and Small Businesses. Organizational Culture. Organizational Change.

## INTRODUÇÃO

Com a globalização e as intensas mudanças tecnológicas, o mundo vem passando por diversas modificações, e para tanto, tem-se afetado também o contexto organizacional. Atualmente, poucas empresas encontram-se em uma situação estável, são inúmeras as mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno, exigindo as organizações a se adequarem a tais mudanças com a finalidade de crescerem e se manterem no mercado evitando a obsolescência e a sua morte, dentre essas, podem-se destacar as micro e pequenas empresas, sendo estas o objeto de estudo deste trabalho.

No Brasil existem ao todo 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais e desse total, 99% são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2017). Tendo uma contribuição socioeconômica significativa para o país, as MPEs representam 53,4% do PIB no comércio, ficando entre as maiores geradoras de riqueza nesse setor. Na indústria elas representam 22,5% do PIB nacional, e 36,3% no setor de serviços. Além disso, são responsáveis por 53,5% dos empregos com carteira assinada no país, exercendo uma posição relevante como motor do desenvolvimento econômico nacional (IBGE, 2016).

Apesar de tamanha relevância, é sabido que é curto o ciclo de vida das micro e pequenas empresas, segundo pesquisas feitas pelo IBGE (2017) cerca de 33,3% dessas empresas fecharão as portas nos primeiros dois anos de vida. Muitos são os fatores que contribuem para o alto percentual de mortalidade das micro e pequenas empresas, e para que se diminua essa taxa, as mudanças organizacionais tem sido a passagem para que as mesmas se adequem e intensifiquem a criatividade e inovação.

As características das pequenas empresas, tais como, menor número de funcionários, menos burocracia, estrutura organizacional mais simples, contato mais íntimo com os clientes e colaboradores e até mesmo a centralização nas tomadas de decisão são especificidades que as permitem serem mais ágeis e flexíveis para se adaptarem a mudanças, porém possuem mais dificuldades em obter os recursos necessários à implementação de programas de mudança. Além disso, elas precisam lidar com as dificuldades naturais decorrentes da própria estrutura funcional reduzida. Paradoxalmente, pelo fato de se ter menor disponibilidade de recursos humanos e financeiros, as soluções mais criativas são as mais empregadas pelos pequenos empreendedores (BOTELHO, CARRIJO, KAMASAKI, 2007; CATELLI, 2007).

Pettigrew (1987) em seus estudos, buscou abordar a mudança de uma forma ampla, como sendo o resultado da junção entre os fatores externos, como aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos; e fatores internos, compostos pela estrutura organizacional, cultura organizacional e contexto político dentro da empresa através da qual, a ideia de mudança deve prosseguir. Bataglia & Fischer (2004) ainda afirmam que a cultura quando institucionalizada permeia a estrutura e processos organizacionais podendo influenciar na própria realização da missão organizacional, bem como, se torna um fator preponderante para as mudanças serem implementadas pelas instituições.

Desta maneira, o presente trabalho, tem como objetivo analisar os aspectos culturais que na visão dos gestores das micros e pequenas empresas do município de Rondon do Pará limitam e/ou facilitam a mudança como um processo evolutivo de suas organizações. Pois, identificar qual o significado que os gestores destas empresas empregam para as mudanças organizacionais torna-se crucial para entender as suas especificidades, e problemas enfrentados pela organização, e

assim auxiliá-los no processo evolutivo de seus negócios, a fim de que eles aprendam com as mudanças e se desenvolvam de maneira mais assertiva e eficaz evitando a sua obsolescência e morte.

Para o alcance do objetivo proposto será realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa por meio da aplicação do estudo de múltiplos casos, realizando entrevistas episódicas com dez gestores de micro e pequenas empresas do município e para a análise e interpretação dos dados será utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Cultura Organizacional

O estudo a respeito de cultura organizacional vem sendo cada vez mais citado pela teoria das organizações, segundo Freitas (1991) o tema já era tratado, porém, de forma secundária. Foi partir da década de 1980 decorrente do declínio da produtividade norte americana e o ganho de competitividade dos japoneses, conhecido como o “milagre japonês”, que o tema ganhou ênfase (FREITAS, 1991). O milagre japonês ocasionou muitas mudanças no cenário dos negócios gerando a contratação de serviços de consultoria que aplicasse as técnicas que faziam sucesso nas empresas japonesas.

Hofstede (1980) define cultura organizacional como sendo uma programação coletiva da mente dos membros de um determinado grupo ou categoria que os diferencia dos membros de outra organização. Para ele a cultura se torna um fenômeno coletivo pois, é partilhada por indivíduos que vivem no mesmo ambiente social em que ela é adquirida.

Em seus estudos, o autor realizou uma pesquisa em unidades da IBM presentes em 53 países e conseguiu interligar valores culturais nacionais com indexadores numéricos que servem de comparativos entre as nações. Além disso, o autor identificou quatro dimensões de valores, sendo elas: distância hierárquica, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e controle da incerteza (HOFSTEDE, 1980).

A cultura organizacional é a cultura que existe em uma organização sendo similar a cultura de sociedade em que é composta por elementos, sendo a força invisível que está sempre por trás das atividades da organização, sendo a energia que move as pessoas e funciona como um mecanismo de controle organizacional, aprovando ou reprovando comportamentos (OTT, 1989).

Desta maneira, a administração contemporânea tem destacado o fenômeno cultura organizacional como fator determinante para as ações estratégicas de flexibilização empresarial imperativas para a sobrevivência no atual ambiente caracterizado por constantes mudanças (ZAGO, 2013). Neste sentido, a cultura se torna um dos pontos-chave para a compreensão das organizações; podendo ser entendida como um conjunto de normas e padrões de comportamento que permite distinguir as organizações entre si e a maneira de ser de cada uma, criando a sua identidade organizacional (TEIXEIRA, 2016).

Como pode-se notar o estudo acerca da cultura pode ser realizado sob vários enfoques e um desses enfoques é a influência da cultura nacional sob a cultura organizacional. Quando se fala em cultura organizacional esse fator deve ser levado em consideração, uma vez que a cultura de cada país em que a organização se encontra conduzirá o modo como os indivíduos se comportam dentro desta, podendo a cultura nacional se sobressair a cultura da organização (ROBBINS, 2005).

Machado (2005) afirma que é possível descobrir a identidade uma organização a partir dos traços da cultura nacional ao qual está inserida e que os elementos culturais permitem uma compreensão das organizações, revelando não o que é comum a todas, mas sim o que é particular e peculiar de cada organização.

Mesmo com a globalização, tendência para a uniformização e ideologias tecnocratas cada vez mais presentes dentro das organizações, a sociedade tende a filtrar traços da cultura nacional e adicionar o seu próprio tempero dentro das empresas, criando sua própria versão e por sua vez a organização também filtra essas ideias, costumes e valores, a sua própria maneira criando a sua cultura (MOTTA E CALDAS, 1997).

Dentre os traços da cultura brasileira que influencia na cultura organizacional pode-se apontar: aversão a incerteza, jeitinho brasileiro, orientação para o curto prazo, hierarquia versus coletivismo e o fatalismo (HOFSTEDE, 1980; FREITAS, 1997; BORINI et al, 2013).

Como pode-se notar, o estudo acerca da cultura pode ser realizado sob vários enfoques e um desses enfoques é a influência da cultura nacional sob a cultura organizacional e cada um desses traços contribuem para a análise organizacional. Além disso, a administração contemporânea tem destacado o fenômeno cultura como fator determinante para as ações estratégicas de flexibilização empresarial imperativas para a sobrevivência no atual ambiente caracterizado por constantes modificações, em que nos dias de hoje, a mudança é algo inevitável (BORGES; MARQUES, 2011; ZAGO, 2013;).

### **Mudança Organizacional**

É inquestionável o fato de que as diversas transformações ocorridas no mundo tenham afetado profundamente a sociedade contribuindo para a evolução mundial e, essas transformações vem impactando as organizações. Nos tempos atuais, elas têm sido alvo das tão debatidas mudanças organizacionais. Pode-se destacar fatores macro ambiente como a globalização, competitividade, desenvolvimento sustentável e muitos outros como impulsionadores para que as empresas se adequem a esse novo contexto, a fim de evitar a sua obsolescência (SALES; SILVA, 2007).

No ambiente atual as organizações, caracterizam-se por operarem em competitividade extrema, seja em decorrência dos avanços tecnológicos, desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, maior acesso a informações, consumidores cada vez mais exigentes e facilidade de acesso a diferentes mercados e produtos (CHU, 2003).

Kotter (1996) afirma que o sistema econômico global pode proporcionar tanto, riscos, quanto oportunidades, impulsionando as empresas a procurarem melhoras contínuas, não somente para competirem, como também, sobreviver. Dentro deste contexto, confirma-se a ideia de que nem sempre as mudanças surgem de uma oportunidade, ou seja, as necessidades obrigam as empresas a se adequarem às mudanças e a buscarem um aperfeiçoamento contínuo (SALES; SILVA, 2007). Com isso, as mudanças nas organizações precisam ser mais frequentes, mais rápidas e, muitas das vezes, mais profundas, conforme assegura Wood Jr. (2000), ao afirmar que a mudança não é, hoje, uma opção. O autor pontua que as empresas têm gradualmente deixado de lado uma atitude reativa para assumir uma postura proativa perante às mudanças.

Entretanto, não se pode falar em mudança organizacional sem que se entenda o seu real significado. Wood (1995) abrange em um só conceito, inúmeras variáveis que compõem o processo de mudança, destacando que:

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (WOOD, 1995, p.190).

Este conceito merece destaque pois, a mudança não ocorre tão somente no plano gerencial, tecnológico ou voltado apenas para um aspecto, pelo contrário, as mudanças podem acontecer desde os processos mais simples aos mais complexos, e para enfrentar esse ambiente dinâmico e turbulento a organização deve ter uma visão holística com um olhar voltado para todos os aspectos (SALES; SILVA, 2007).

Por outro lado, Fischer (2002) conceitua a mudança como a passagem do paradigma da estabilidade para o conceito de transformação organizacional. O paradigma da estabilidade cede espaço para o paradigma da transformação organizacional e as mudanças não devem ser vistas apenas como lineares e incrementais, mas também, abrangentes e transformadoras e não afeta apenas algumas áreas, mas espalhava-se, atingindo diversos processos simultaneamente, tendo um caráter multidimensional.

As mudanças ocorrem o tempo todo e afetam todas as organizações independente do seu porte, nacionalidade, ramo ou área geográfica de atuação, mas não da mesma maneira. Grandes organizações, por exemplo, possuem mais recursos para promover as mudanças necessárias, mas, em contrapartida, têm muito mais a mudar e, naturalmente, enfrentam mais dificuldades na implementação dessas mudanças, justamente, devido a seu tamanho e a grande quantidade de pessoas e variáveis envolvidas (CATELLI, 2007).

Já as pequenas organizações são mais ágeis nesse processo, e possuem uma maior facilidade de se adaptar as mudanças, devido a suas especificidades. Porém, possuem mais dificuldades em obter os recursos necessários à implementação de programas de mudança. Além disso, elas precisam lidar com as dificuldades naturais decorrentes da própria estrutura funcional reduzida. Paradoxalmente, pelo fato de se ter menor disponibilidade de recursos humanos e financeiros, as soluções mais criativas são encontradas pelos pequenos empreendedores (CATELLI, 2007).

Uma outra dificuldade das micro e pequenas empresas se dá pela deficiência, ou até mesmo, na inexistência no monitoramento ambiental, o que permitiria as empresas descobrir com antecipação suas ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo. Nas MPE's a busca pelas informações, geralmente, ocorre no momento em que a mudança ocorre, e conseqüentemente a postura da organização é reativa e adaptativa a mudança (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Desta maneira, partindo do entendimento de que todas as organizações, tanto as grandes, quanto as pequenas, estão constantemente em um processo de mudança, bem como em seus ambientes, a empresa deve repensar, reformular e influenciar este procedimento ao seu favor (Brown; Moberg, 1980). Logo, o processo de mudança se torna contínuo processo de aprendizagem, em que a empresa constantemente avalia seus métodos para identificar pontos de acertos e pontos que devem ser melhorados (MOTTA, 1997).

Harari (1991) ao criticar a adoção de planos que se apoiam em modismos passageiros, acredita que a mudança deve ser vista como um processo e caracterizada pelo método de melhoria contínua. Neste sentido, toda empresa possui um vasto potencial de novas ideias. Se a organização for capaz de criar um ambiente favorável a elas, onde os erros são considerados como parte do processo de inovação e aprendizado, em que o risco é encorajado e as pessoas se sintam mais confortáveis para participar. A mudança se iniciará através da sensibilização das pessoas, formando um processo de aprendizagem contínua (MOTTA, 1997).

Pois, com a frenética velocidade das mudanças no mundo dos negócios, a aprendizagem tem se tornado a forma predominante de trabalho para muitas organizações, principalmente as MPE's, que dependem de trabalhadores e gestores cada vez mais dispostos a aprender, pois é essa capacidade de aprender que permite desenvolver competências que viabilizam a organização a identificar e processar informações para ampliar o conhecimento e conseqüentemente o seu processo de tomada de decisão e sua capacidade competitiva (OLIVEIRA, 1995; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

### **Micro e Pequenas Empresas**

As micro e pequenas empresas são de grande importância para o contexto nacional por muitas razões. Estando presente no cotidiano da população pois representa 99% dos estabelecimentos comerciais brasileiros além de gerar empregos e descentralizar o desenvolvimento da nação. Tendo assim uma contribuição socioeconômica significativa para o país, as MPEs representam 53,4% do PIB no comércio, ficando entre as maiores geradoras de riqueza nesse setor. Na indústria elas representam 22,5% do PIB nacional, e 36,3% no setor de serviços. Além disso, são os pequenos negócios que geram a maioria dos postos de trabalho formal e informal na economia, representando 53,5% dos empregos com carteira assinada no país (IBGE, 2016), exercendo uma posição relevante como motor do desenvolvimento econômico nacional.

Como parte da comunidade empresarial, as MPE's colaboram também para o bem-estar econômico nacional empresarial, elas colaboram ainda produzindo uma parte significativa do total de bens e serviços nacionais; assim, sua contribuição econômica geral torna-se igual as das grandes empresas, além de oferecerem subsídios no que tange a oportunidade de novos empregos, introduz inovações no mercado, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997)

Diante do exposto, é necessário ainda que se tenha uma definição do que vem a ser micro e pequenas empresas, entretanto, o entendimento sobre as mesmas muita das vezes são controversos dificultando até mesmo estudos sobre essas empresas. No Brasil, de acordo com o a Lei Complementar 123/ 2006, uma microempresa pode ter um faturamento anual de até R\$ 360.000,00; e a empresa de pequeno porte possui um teto de até R\$ 3,6 milhões anuais. Quanto ao enquadramento atribuído pelo SEBRAE de acordo com o número de empregados é considerada uma microempresa no setor de indústria a empresa que possuir até 19 empregados, e para empresa de pequeno porte de 20 até 99 empregados. Já no setor de comércio e serviço uma microempresa pode possuir até 09 funcionários e a de pequeno porte de 10 a 49 funcionários.

Apesar de tamanha relevância no cenário nacional, as MPE's apresentam especificidades próprias que as diferenciam das demais organizações. Durante muito tempo pensou-se que a gestão das pequenas empresas deveria ser feita da



mesma maneira das grandes organizações, pois se dominava o “modelo da pequena grande empresa” em que a pequena empresa era igual a grande empresa, porém não teria crescido ainda. Portanto, ela deveria utilizar as mesmas estratégias, estrutura organizacional e princípios administrativos de grandes empresas só que em menor escala (WELSH; WHITE, 1981).

No entanto, muitos autores (WELSH; WHITE, 1981; LEONE, 1999) defenderam a necessidade de se estudar uma abordagem diferente de gestão devido ao fato de as pequenas empresas possuírem características diferenciadas que as distinguem das demais empresas de grande porte.

Leone (1991) destaca que as especificidades das MPE's merecem um enfoque diferenciado e as maiores dificuldades ao se estudar as pequenas e médias empresas se dá pela extrema heterogeneidade entre elas, pois, além de se diferenciarem das grandes empresas ainda se diferenciam entre si. Em seus estudos a autora destaca que as empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades e sintetiza e categoriza as especificidades das micro e pequenas empresas em três categorias: especificidades organizacionais, especificidades decisórias e especificidades individuais (LEONE, 1999).

Com relação as especificidades organizacionais podem-se destacar a centralização e estrutura organizacional simples, baixo nível de maturidade organizacional, estratégias intuitivas além de operarem com a lógica de reação e adaptação ao ambiente, invés da lógica da antecipação e de controle do ambiente. As características decisórias enfatiza que os gestores das MPE's se baseiam na experiência ou na intuição da tomada de decisão com uma ótica voltada para a orientação a curto prazo. Na terceira via das especificidades individuais as pequenas e médias empresas se caracterizam pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, geralmente, o empreendedor proprietário do negócio, todo o seu funcionamento e perspectivas são afetadas pelo percurso individual do dirigente e na maioria das vezes ocorre uma simbiose entre o patrimônio do proprietário com o da empresa (LEONE, 1999).

As características das micro e pequenas empresas que permitem se adaptarem mais rápido as mudanças e até mesmo inovarem, tais como: o baixo número de empregados, permitindo uma rápida adaptação a mudanças; menores níveis hierárquicos e pouca burocracia aproximam os funcionários do negócio central do empreendimento, contato mais íntimo com os cliente e até mesmo a centralização da tomada de decisão são fatores que facilitam a inovação dentro da pequena empresa, conferindo resultados positivos no cenário da inovação (BOTELHO, CARRIJO, KAMASAKI, 2007; OŠENIEKS E BABAUSKA, 2014). Em contrapartida, problemas com a falta de recursos financeiros, falta de cultura organizacional, infraestrutura e know-how são fatores que dificultam no processo de mudança (LESÁKOVÁ, 2014).

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho, cujo objetivo é analisar os aspectos culturais que na visão dos gestores das micros e pequenas empresas limitam e/ou facilitam o processo de mudança nas MPE's de Rondon do Pará. terá uma abordagem de pesquisa subjetiva, interpretativa, em perspectiva qualitativa, pois, permite um mergulho profundo e abrangente no estudo das manifestações culturais (GASKEL, 2002). Quanto aos objetivos, essa pesquisa se classifica como descritiva pois, visa retratar e descrever as características de uma pessoa, evento ou situação, fazendo

comparações e análises com outros casos de estudo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Para maior robustez do estudo foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, que permite uma melhor compreensão do contexto do fenômeno, bem como seus processos e comparações (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Tal escolha resulta em um estudo mais robusto, possibilitando que sejam feitas comparações entre os resultados encontrados possibilitando uma quantidade maior de provas e evidências mais convincentes (YIN, 2001).

A escolha dos casos se deu pelo método de amostragem por conveniência que consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível ao pesquisador (UCHOA, 2015). Tal escolha se deu pelo fato das empresas estudadas estarem presentes no mesmo bairro e da avenida principal, bem como, o pesquisador conhecer os gestores das mesmas e assim possuir melhor acesso aos entrevistados. Utilizou-se ainda como critérios entrevistas apenas com empresas de pequeno porte e microempresas.

Com relação a técnica de amostragem, este estudo utilizou a técnica de amostragem teórica, que de acordo com Eisenhardt (1989) é possível trabalhar com a lógica da replicação de casos que consiste no adição progressivo de novos caso até que se alcance a “saturação teórica”, ou seja, quando o incremento de novas informações não fornece um aumento significativo de informações. O autor ainda afirma que o número mais adequado para se chegar a saturação teórica é de quatro a dez casos. Com menos de dez casos, é pouco provável que se gere uma teoria pois o contexto de análise pode ser incoerente e com mais de dez casos fica mais difícil de lidar com a complexa quantidade de informações.

Para o alcance do objetivo proposto foram realizadas entrevistas episódicas com dez micro e pequenas empresas do município. Para a análise e interpretação dos dados será utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), em que as pessoas expressam o seu ponto de vista, falando e escrevendo. Desse modo, os textos e as falas são sobre pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas e, algumas vezes, dizem mais do que seus autores imaginam.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma (1) hora. O roteiro de entrevista foi composto por quinze questões que tratavam de assuntos como problemas enfrentados pelos gestores e as medidas que foram tomadas para resolve-los a fim de chegar no significado de mudança para os gestores.

Durante as entrevistas optou-se pela não identificação do entrevistado, por acreditar-se que isso contribuiria para a maior predisposição dos gestores em conceder as entrevistas com maior qualidade das informações prestadas, proporcionando um ambiente mais amigável. Assim, os respondentes foram identificados por meio de letras, ou seja, entrevistado A, entrevistado B, e entrevistado C e assim sucessivamente. O objetivo foi manter o anonimato dos entrevistados.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na presente pesquisa, para se entender o significado que os gestores de micro e pequenas empresas empregam para a mudança organizacional, buscou se levantar: quais os fatores limitam ou facilitam o processo de mudança organizacional a partir da cultura brasileira; levantar as interpretações desses gestores acerca do que vem a ser mudança, bem como, a necessidade de mudar, além de identificar quais as características de MPE's presentes nestas organizações contribuem para a

mudança. Posteriormente, as respostas foram classificadas considerando as seguintes categorias: **C1: Traços Culturais**; **C2: Características de MPE'S** e **C3: Significado de Mudança**.

Com relação a categoria de análise **C1: Traços Culturais**, alguns traços da cultura brasileira foram identificados na medida em que foram realizadas as entrevistas, momento em que os entrevistados mostram, em suas falas, diversos traços da cultura nacional que impactam as decisões e atitudes dos gestores das MPE's, influenciando, inclusive, a existência ou não das mudanças nas organizações.

Um dos traços da cultura brasileira que foi citado e pode ser notado nas entrevistas foi a aversão ao risco ou incerteza (entrevistados D, F, H e I) como pode se observar a seguir:

Muitas pessoas falam, ah! você deveria ir para um local mais estratégico, para a avenida, para a praça. Mas, de repente eu não esteja preparada para crescer ainda, eu prefiro ir com muita calma, com os pés no chão, para não meter os pés pelas mãos [...] eu acredito que a gente tem que mudar conforme a necessidade, mudar só o que é preciso! Porque quando está dando certo não precisa mudar! Tipo aquele velho ditado, não se mexe em time que está ganhando, tipo isso! (entrevistado, D)

Pode-se notar na fala do entrevistado D que o fato de pronunciar um desejo por "ir com calma, com os pés no chão, para não meter os pés pelas mãos" demonstra uma forte aversão, do gestor, a incerteza que a mudança pode proporcionar. Assim como os entrevistados F e I, ao expressar uma necessidade pelo planejamento e o entrevistado H, expressar repetidamente a necessidade de "pisar no freio" certificando-se assim, o sentimento que afasta os gestores do risco. A aversão a incerteza, um traço característico da cultura brasileira, de certa forma prejudica a predisposição dos gestores das micro e pequenas empresas para efetivar a mudança, que muitas das vezes se fazem necessárias, limitando-os a se manterem no *status quo*.

Além da aversão a incerteza, identificou-se ainda uma característica que se tornou uma marca na gestão brasileira de diferentes segmentos da economia nacional: o jeitinho brasileiro que sendo utilizado como uma estratégia para incrementar a flexibilidade, criatividade e improviso para a solução de problemas, se torna positivo, entretanto, gera desconfiança nas regras gerais, já que não segue um padrão pré-estabelecido (entrevistados G e I) exemplificam:

Antes era diária, trabalhou eu pago porque elas acham melhor assim receber toda noite [...] e é bom até para mim porque, no final do mês eu não tenho aquela boa quantia para tirar do caixa porque, eu já estou livre dessa despesa, se entra pouco ou entra muito não tenho aquela preocupação de pagar ninguém no final do mês! (entrevistado G)

[..] o nosso ramo de material de construção é assim, a pessoa vai construir uma casa aí isso é um processo um pouco demorado, tem a fundação, o levante, acabamento e depois pintura e tem essa questão de etapas e tem vezes que o cliente vem aqui na loja cinco ou seis vezes no dia para pegar material, imagine se todas essas vezes ele tivesse que fechar a compra e passar cartão ou preencher um cheque? Aí tem clientes que fazem assim: abre um crédito para mim e toda semana eu venho acertar!” (entrevistado I)

Nota-se, o “jeitinho” na maneira que os gestores procederam ao depararem-se com os problemas citados a cima. O pagamento do salário dos funcionários na forma de “diária” citado pelo entrevistado G, e o uso da “notinha” como maneira informal de pagamento futuro citado pelo entrevistado I mostram a forma como os gestores trazem esse traço com eles. Diferente da aversão ao risco, que limita os gestores, o “jeitinho” pode ser observado como um traço que facilita a mudança, uma vez que, o “jeitinho” foi o primeiro passo dado para solucionar um problema, evidenciando a necessidade mudar e fazer diferente do que se está acostumado.

Esses traços identificados através das falas dos entrevistados mostram que, como apontado por Motta e Caldas (1997) a cultura local que ali foi constituída influencia a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais também filtram essas ideias, costumes e valores, a sua própria maneira criando a sua cultura e influenciando os gestores em suas decisões.

No que tange a categoria de análise **C2: Características de MPE's**, buscou-se identificar características comuns as micro e pequenas empresas, presentes na literatura, que facilitam processo de mudança nas mesmas, e desta forma contribuam para que elas se desenvolvam (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI; 2007; CATELLI, 2007).

Dentre as características de MPE's presentes na literatura que foram identificadas nas empresas pesquisadas, pode se destacar: o número reduzido de funcionários, que facilita o processo de comunicação entre gestor e os colaboradores; uma estrutura organizacional simples proporcionando uma melhor adaptação as mudanças; centralização na figura do gestor que facilita o processo de tomada de decisão e o contato mais íntimo do mesmo para com os seus clientes e colaboradores.

Em contraponto as características de MPE's que, por ventura, auxiliam nesse processo de mudança, identificou-se também dificuldades comuns a estas, tais como: a inadimplência, decorrente das maneiras ainda informais de pagamento e relacionamento com os seus clientes; falta de um controle informatizado de estoque; contratação de mão de obra pouco qualificada e a baixa intensidade de capital, que por sua vez limitam essas organizações na implementação da mudança (CATELLI, 2007).

Em se tratando do entendimento dos gestores sobre o que vem a ser mudança, e a necessidade de mudar, presentes na categoria de análise **C3: Significado de Mudança**, pode-se notar diferentes interpretações, fazendo-se segmentar as interpretações em dois grandes grupos de gestores: aqueles que mudam apenas quando é necessário para se adequar a necessidade clientes,

mercado ou mudanças externas, tomando uma postura de mudança reativas (entrevistados D, e F) como pode se observar a seguir:

Eu acredito que a gente tem que mudar conforme a necessidade, mudar só o que é preciso! Porque quando está dando certo não precisa mudar! Tipo aquele velho ditado, não se mexe em time que está ganhando, tipo isso! (entrevistado D)

A empresa não pode parar, [...] ela tem que mudar se ela quiser sobreviver, até porque o mercado é muito exigente, o mercado é muito rápido, a mudança da moda ela é muito rápido, a mudança das empresas por exemplo: a empresa quando a gente começou... tinha uma coleção ao ano, duas coleções, hoje as empresas têm seis coleções ao ano, quatro coleções ao ano. Então você tem que se adequar a essas mudanças, saber dessas coleções, dessas mudanças. você tem que se adequar a essas mudanças. (entrevistado F)

Pode-se observar a postura reativa do gestor D ao enfatizar que realiza mudanças apenas quando acredita ser necessário. O mesmo ocorre com o gestor F ao afirmar continuamente a necessidade de se adequar as mudanças e ao mercado. Ao contrário daqueles que enxergam a mudança como algo que só deve ser feita quando necessária e de forma reativa, e por consequência encontram maiores dificuldades de alcançar os resultados propostos devido a variedade de forças que os levam a mudanças não planejadas (SALLES; SILVA, 2007) identificou-se também, aqueles gestores que mudam de forma planejada e constante, contínua e evolutiva que entendem a mudança como pequenos avanços que acontecem cotidianamente dentro das organizações, tomando uma postura de mudança contínua (entrevistado H e J) exemplificam:

Tudo é direcionado, [...] então, eu tenho ação para retenção de clientes, eu tenho ação para fidelização de clientes, eu tenho ação de marketing para promoção da marca, tudo é setorizado, eu não faço nada, entre aspas, atoa, as mudanças são planejadas, nada a gente faz sem planejamento, atoa, as mudanças são planejadas, nada a gente faz sem planejamento [...] (entrevistado H)

[...] foi tudo natural, porque isso não foi um impacto do dia para a noite, foi uma mudança gradativa, era assim, esse ano a gente já sabia que ano que vem já podia mudar alguma coisa, podia não ser mais disquete. Quando podia enviar dados via internet, quando chegou a internet, nossa, foi uma maravilha [...] nós compramos a primeira antena daqui, porque,

a gente viu que ia precisar da internet e eram muito ruins os provedores daqui [...] é igual o e-social, a gente sabe que é uma realidade e a gente tem que estar preparado para isso, e a gente já vai se programando para isso [...] , nunca aconteceu de ter uma mudança e a gente está despreparado (entrevistado J)

Nota-se a mudança planejada na fala do gestor H ao afirmar que suas ações são “direcionadas” e por consequência tem um resultado pretendido, e desta forma, atingíveis. O mesmo ocorre ao observar a fala do gestor J, ao se preparar e se antecipar para mudanças que já estavam previstas para ocorrer. Observa-se ainda, um entendimento para a mudança continua na fala do entrevistado H ao afirmar que as mudanças eram gradativas dentro de sua organização, e que devem estar preparados para elas, corroborando com Wood Jr (2000) ao afirmar que a mudança nos dias de hoje deixou de ser reativa e assume uma postura de mudança proativa.

Pode-se observar ainda, por meio das entrevistas, uma motivação natural para a mudança comum aos gestores, no qual a mudança surgiu em função de uma ação voluntária dos mesmos (entrevistado C, D, F e H) exemplificam:

Quando foi despertando em mim essa paixão por cafeteria, porque por cafés eu já tinha, eu decidi investir aos pouquinhos para isso, comprei essas cadeiras que são consideradas chiques na cidade, comprei esse móvel aqui que é um balcão, comprei essas banquetas na internet, e fui melhorando (entrevistado F)

Falo pela gente mesmo entrar em um lugar todo dia e ver a mesma cara, a mesma coisa, fica chato? Fica! Fica desmotivando, então eu estou sempre mudando, nem que seja o sofá de lugar eu estou sempre mudando (risos). [...] a gente tem que estar sempre inovando e melhorando (entrevistado H)

Evidencia-se tal motivação para a mudança através da “paixão” citada pelo entrevistado F, e o mesmo encontra-se através da necessidade de se “aventurar” do entrevistado C, e pela “inquietação” do entrevistado H em sempre estar buscando formas de mudar, sendo este um traço cultural presente nos gestores que facilitam a sua predisposição para a mudança. Pode-se inferir ainda que, por meio das visitas *in loco* nas organizações e das entrevistas realizadas com os gestores, as microempresas encontram-se em um processo de mudança reativa, buscando se adaptar as mudanças quando elas ocorrem, adotando uma postura ainda informal na gestão dos negócios, pois, como afirma Moraes e Escrivão Filho (2006) as micro e pequenas empresas buscam pelas informações, geralmente, no momento em que a mudança ocorre, e conseqüentemente a postura da organização é reativa e adaptativa a mudança. Ao passo que, as pequenas empresas já operam em um processo de mudança mais proativa, continua e planejada, adotando uma postura mais formal na gestão da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apontam uma divisão dos gestores das micro e pequenas empresas visitadas, observando que alguns entrevistados entendem a mudança como algo necessário, outros entendem a mudança como algo que deve ser planejado e contínuo, outros adotam uma postura reativa a mudança, ao passo que a maioria dos entrevistados evidenciam a mudança como algo positivo para as suas organizações assumindo uma motivação natural para a mudança.

No que tange ao objetivo proposto, pode-se afirmar que o mesmo foi alcançado, pois identificou-se traços culturais, como a aversão a incerteza, que limita a predisposição do gestor para a mudança, e o jeitinho brasileiro, que facilita. Tais traços vem impactando de sobremaneira a cultura destas organizações e por consequência as decisões e atitudes dos gestores das MPE's, influenciando, inclusive, a existência ou não das mudanças nestas organizações.

Identificou-se ainda as especificidades de micro e pequenas empresas, como, o menor número de funcionários, estrutura organizacional simples, centralização de poder no gestor e contato mais íntimo com os clientes e colaboradores vem contribuindo para que essas organizações se adaptem as mudanças que as vem impactando.

Pode se inferir ainda que, as microempresas encontram-se em um processo de mudança reativa, buscando se adaptar as mudanças quando elas ocorrem, adotando uma postura ainda informal na gestão dos negócios, ao passo que, as pequenas empresas já operam em um processo de mudança mais proativa, continua e planejada, adotando uma postura mais formal na gestão da organização.

A mudança organizacional é, ainda um campo vasto a ser explorado por instituições de educação e órgãos de assessoria a essas organizações, uma vez que, é claro o entendimento da necessidade de mudar, entretanto, muitos destes gestores são acompanhados do medo e da insegurança de mudar justamente pelo desconhecimento de como mudar de uma maneira assertiva e eficaz.

Algo já vem sendo feito, porém, é necessário que se tenha um olhar voltado para as características e especificidades destas organizações, bem como, a incapacidade que o gestor das micro e pequenas empresas possui de entender a mudança como uma estratégia para que seu empreendimento cresça e se mantenha no mercado evitando a obsolescência e a sua morte. Nesse sentido, o presente trabalho pode auxiliar, pois apresenta os diferentes significados que a mudança assume para um grupo gestores de micro e pequenas empresas, bem como, as suas características e especificidades de MPE's, além de ressaltar os traços da cultura nacional que se incorporam aos gestores.

Para pesquisas futuras, é recomendável ampliar a pesquisa no município, bem como, replica-la em cidades do mesmo porte. Sugere-se ainda uma pesquisa voltada para se identificar os tipos de mudanças empregadas nas microempresas e nas empresas de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

BATAGLIA, W; FISCHER, R.M. A influência da cultura institucional na transformação organizacional. In: **Anais do EnEo**. Atibaia: ANPAD, 2004.

Bardin. L, Análise de conteúdo, editora setenta. São Paulo 2011.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas

duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.

BORGES, R.S.G. MARQUES, A.L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 11 · n. 1 · p. 95-113 · jan./mar, 2011.

BORINI, F., SOUZA, M., BISKAMP, S., COELHO, F. e SADZINSKI, A. A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 10, n. 13, p. 313-338, jan./jun. 2013.

BOTELHO, M. dos R. A; CARRIJO, M. De C.; KAMASAKI, G. Y. Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 2 jul/dez, p. 331- 371, 2009.

CATELLI, F. P. Globalização e gestão de pequenas empresas. **Originalmente, trabalho de conclusão de curso de Administração do Centro Universitário Euro-Americano (UIEURO) do dia**, v. 2, 2007.

CHU, R. A. Resistência as mudanças: aspectos positivos. **ENAMPAD, 2003**. EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: <<http://www.eanbrasil.org.br>> Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Organização cultural brasileira na pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

FISCHER, R.M., Mudança e transformação Organizacional. In: *As pessoas na organização*. P. 147 – 164. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, A. B. Traços para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coord.) **cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: Formação, tipologias e impacto*. São Paulo: editora MARKON Books, 1991.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petropolis: Vozes, 2002.

HARARI, O. The essence of leadership. **Management Review**, v. 80, n. 11, p. 63-64, 1991.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: **Sage Publishing**, 1980.

KOTTER, J. P. Successful change and the force that drives it. **The Canadian manager**. Toronto, v.21, n.3, 1996.



LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: A procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**. V.31, n.2, p. 53-59 abr/jun. São Paulo, 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p. 91-94, abr/jun. São Paulo, 1999.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LESÁKOVÁ, L. Evaluating innovations in small and medium enterprises in Slovakia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, p 74 – 81, 2014

MACHADO, H.V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.

MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P. (org.) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo, Atlas, 1997.

MORAES, G.D.A; ESCRIVÃO FILHO, E. O ciclo vicioso na gestão das pequenas empresas: uma análise do processo estratégico e operacional. **XXVI ENEGEP-Fortaleza, CE, Brasil**, v. 9, 2006.

OLIVEIRA, J. B. A. Tornando a sua empresa inteligente. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DT, 1995.

OŠENIEKS, J.; BABAUSKA, S. The Relevance of Innovation Management as Prerequisite for Durable Existence of Small and Medium Enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 82-92, 2014.

OTT, J. S. The organizational culture perspective. **Dorsey Press**, 1989.

ROBBINS, S. P. Administración. **Pearson Educación**, 2005.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. nov, p.649-670, 1987.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5/e. London: Pearson Education Limited, 2009.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria - Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA.IN: **X SEMEAD**. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP. 2007. Disponível em:<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an\\_resumo.asp?pagina=20](http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?pagina=20)>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2018.

SEBRAE, S.P. Pequenos negócios em números. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> acesso em: 17 de novembro de 2017.

TEIXEIRA, F. R. A influência das especificidades culturais locais na competitividade de clusters: estudo de caso do cluster da malacocultura da região da Grande Florianópolis. **Tese de doutoramento**, Universidade do Minho, Guimarães, Portugal, 2016.

UCHOA, C. Amostragem não probabilística: amostra por conveniência. Disponível em: < <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>> acesso em: 23 de abril de 2018.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. Converging on characteristics of entrepreneurs. **Frontiers of entrepreneurship research**, p. 504-515, 1981.

WOOD JR., Thomaz. (Org.). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, T. JR. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2 eds., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional: Formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão, Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. VI 8, Número 2, 2013, pp. 106-117  
DOI: 10.7177/sg.2013.v8. n2. a1. Disponível em:  
<<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V8N2A1/V8N2A1php/sg/article/view/V8N2A1/V8N2A1>> Acesso em: 12 de dezembro de 2017.