

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

DÉBORA DA SILVEIRA HAUBERT

**DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
FAMILIARES – UM ESTUDO DE CASO**

SÃO LEOPOLDO

2017

DÉBORA DA SILVEIRA HAUBERT

**DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
FAMILIARES – UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Gestão do
Comportamento Organizacional,
pelo MBA em Gestão do
Comportamento Organizacional da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^ª Ms. Cátia Terezinha Ligocki Venturella

São Leopoldo

2017

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha madrinha por terem me mostrado que
sonhos são sempre possíveis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por sempre estar ao meu lado e pelo grande aprendizado que me proporcionou todos os dias.

Aos meus colegas de trabalho que me ensinam cada dia mais e embarcam na realização das minhas ideias e de meu trabalho.

Aos meus colegas de MBA, por me ensinarem cada dia mais com suas histórias de vida.

À professora orientadora Cátia Venturella pelos ensinamentos e pelo apoio na realização deste trabalho e por ter me auxiliado na busca por aquilo que eu realmente gosto de fazer.

“Espero nunca perder de vista uma coisa, que tudo começou com um camundongo.”

Walt Disney

RESUMO

O presente estudo analisa como o desenvolvimento organizacional pode auxiliar na gestão de pessoas na empresa familiar estudada. Para este trabalho foi adotada a pesquisa qualitativa em estudo de caso através da pesquisa-ação. Para melhor compreensão, no referencial teórico foram abordados os conceitos principais de empresas familiares, desenvolvimento organizacional e capital psicológico positivo. O estudo teve como objetivos analisar os processos de desenvolvimento organizacional na empresa CAR, verificar o capital psicológico positivo existente na equipe e promover ações e análise através da pesquisa-ação. Como principais resultados evidenciaram os desafios com os quais a empresa familiar CAR se defronta para se desenvolver e a capacidade que os colaboradores têm para aceitarem as mudanças propostas e se desenvolverem junto com a empresa.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional, empresa familiar, pesquisa-ação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa _____	35
Quadro 2 – Etapas coleta de dados _____	37
Quadro 3 – Técnica de análise de dados _____	43
Quadro 4 - Escala de Capital Psicológico Positivo _____	47
Quadro 5 – Levantamento Positivo <i>versus</i> Negativo _____	58

LISTA DE SIGLAS

RH	Recursos Humanos
D.O.	Desenvolvimento Organizacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. OBJETIVOS	13
1.1.1. OBJETIVO GERAL	13
1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1.2. JUSTIFICATIVA	13
2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA	14
2.1. EMPRESAS FAMILIARES	14
2.1.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	15
2.1.2. VALORES ORGANIZACIONAIS	17
2.1.3. SUCESSÃO	19
2.2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	20
2.2.1. GRUPOS E EQUIPES	21
2.2.2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E DE EQUIPES <i>VERSUS</i> TREINAMENTO	23
2.2.3. COMUNICAÇÃO	25
2.2.4. LIDERANÇA	27
2.3. CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO	30
3. METODOLOGIA	33
3.1. DELINEAMENTO	33
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA	34
3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	36
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	42
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1. APRESNTAÇÃO DA EMPRESA	45
4.2. PERFIL DOS COLABORADORES	46
4.3. ETAPA EXPLORATÓRIA	46
4.3.1. ESCALA DE CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO	46
4.3.2. ENTREVISTA COM GESTORES	49
4.4. ETAPA DO PLANO DE AÇÃO: A PESQUISA EM AÇÃO	52
4.4.1. REFLEXÃO SOBRE PAPEIS	52
4.4.2. O PRÓPRIO TRABALHO	56

4.4.3. LEVANTAMENTO POSITIVO XNEGATIVO	57
4.4.4. DESAFIOS COTIDIANOS	59
4.4.5. REDE DE COMUNICAÇÃO	61
5. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS DADOS	63
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67
ANEXO 1 – PESQUISA CAPITAL PSICOLÓGICO	71
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES	72
APÊNDICE B - REGRAS ATIVIDADE REDE DE COMUNICAÇÃO	73

1. INTRODUÇÃO

O tema deste estudo é o desenvolvimento organizacional em uma empresa familiar. Toda empresa, ao longo dos anos, sofre grandes modificações, algumas sentidas com grande impacto e outras, com impactos menores. Isto se deve ao desenvolvimento organizacional que, com o tempo, vai sendo aprimorado.

Organizações geridas por membros da mesma família ou por sucessão são consideradas familiares. Elas constituem a maioria no mercado atual, no sul do Brasil, e, portanto, merecem serem estudadas com cuidado. Empresas familiares incorporam duas instituições importantes: a família e o negócio. Por vezes, separá-las torna-se uma tarefa difícil, o que pode vir a prejudicar o empreendimento.

O desenvolvimento organizacional (D.O.) auxilia as organizações a progredir, aumentando seus pontos fortes e criando estratégias para corrigir seus pontos fracos. O D. O. é uma constante, ele busca o aprimoramento em médio e longo prazo, através de atividades que inovam e estratégias criadas em conjunto pela equipe e pela gestão.

Em uma empresa familiar, as modificações não são frequentes e, quando ocorrem, são sentidas com grande impacto pelos colaboradores. Questões relacionadas à profissionalização e à sucessão são as que mais geram insegurança e diferenças na organização. Na empresa apresentada neste trabalho, as modificações ocorreram no campo de desenvolvimento organizacional. Ela mudou recentemente sua sede para um local próprio e muito maior em relação ao anterior. Isto acarretou grandes modificações no trabalho e na gestão de pessoas, requerendo o desenvolvimento junto aos colaboradores de uma nova forma de ação.

Por motivos de sigilo, a empresa investigada não está aqui identificada. Ela se localiza na cidade de São Leopoldo – RS, sendo dirigida pelo fundador e seus familiares: cunhada, esposa e os dois filhos.

A empresa não tem definidos sua missão, sua visão e seus valores, sendo, porém, subentendidos em sua cultura organizacional, conduzidos pelos costumes da família e pelos funcionários mais antigos. Trabalha de forma ética e íntegra, proporcionando qualificação a seus clientes e colaboradores. Por ser a pesquisadora filha do fundador da empresa, estas afirmações são feitas com base em sua experiência na organização.

Neste contexto, pergunta-se: como desenvolver a organização e tornar as equipes mais efetivas em uma empresa familiar.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar os processos de desenvolvimento organizacional da empresa CAR, através da utilização da metodologia de pesquisa-ação.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Verificar o capital psicológico positivo existente na organização, por meio da escala de capital psicológico positivo.
- Promover ações e posterior análise dos processos comportamentais da organização, como etapas da metodologia da pesquisa-ação.
- Promover reflexões que permitam mudanças na atuação dos gestores, retroalimentando as ações de desenvolvimento organizacional.

1.2. JUSTIFICATIVA

Um ponto que contribui para a empresa necessitar de um plano de desenvolvimento organizacional prende-se ao fato de estar crescendo e aumentando seu quadro de colaboradores e não ter uma gestão de pessoas efetiva. Há necessidade que os colaboradores entendam os planos da empresa, trabalhem unidos em prol de um objetivo, melhorem sua comunicação. Além disso, a gestão precisa se desenvolver no sentido de ter líderes e não patriarcas de uma família.

O desenvolvimento organizacional é um tema tratado por muitas empresas, as quais desenvolvem atividades e momentos de reflexão com as equipes, porém ele não recebe essa denominação dentro do RH das organizações. Para a pesquisadora, a temática abordada assume grande relevância, devido à atividade por ela desenvolvida no RH da empresa em estudo, por tratar de questões relativas ao desenvolvimento e ao trabalho em equipe. Colocar a ênfase em pessoas poderá tornar a empresa cada dia mais eficiente, vislumbrando um futuro promissor, já que as pessoas são as grandes impulsionadoras do sucesso da empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. EMPRESAS FAMILIARES

Empresas formadas por famílias perpassam por toda a história do comércio. Foi através de empresas familiares que grandes organizações comerciais e a industriais cresceram. Como toda empresa, a familiar também necessita organizar sua gestão e desenvolvê-la, sendo para isto fundamental entender suas peculiaridades.

A família é formada por pessoas que se relacionam dinamicamente, criando crenças, valores, regras, conhecimentos e modos de vida, de acordo com o que é passado de geração em geração (ESCHER; COGO, 2005). Ela é o primeiro grupo social que o indivíduo consolida (TALLÓN et al., 1999). Sendo considerada a parte principal da sociedade, faz com que exista a interação social (OSÓRIO, 2002). Grupos dentro da mesma família, objetivando seu sustento, unem-se e consolidam empresas, denominadas familiares.

Estas organizações surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV (OLIVEIRA, 1999). Motivadas pela imigração europeia, as empresas foram ocupando espaço em lugares pouco explorados economicamente, provocando o aumento da industrialização. Elas eram pequenas, começando, geralmente, como pequenos mercados para abastecer a comunidade ou como modestas indústrias, em que a mão de obra era ofertada por membros da família. Muitas empresas familiares iniciaram em tempos de crise, quando o provedor da família, por ter ficado desempregado, necessitava de um recomeço (GRZYBOVKI; TEDESCO, 1998).

Assim, a família, normalmente pai e filhos, iniciava um negócio, depois passado de geração a geração, garantindo sua continuidade. Diferentes configurações de organizações familiares, constituídas com o passar do tempo, são apresentadas por diversos autores. Donnelley (1976), Lodi (1998) Rebouças (1999) e Oliveira (2010) definem como empresa familiar aquela em que existe um processo de sucessão para os filhos do fundador, conservando a administração, de geração a geração, dentro da mesma família. Bernhoeft (1991), Leone (1991) e Longenecker et al. (1997) consideram que empresas familiares são aquelas em que o controle acionário é exercido pela mesma família, existem parentes em cargos-chave da organização, os valores da empresa se identificam com os valores da família fundadora.

A empresa familiar origina-se de parentescos e vínculos da mesma família, havendo confiança e um objetivo em comum: a criação de um negócio (MAIA, 2009). Segundo Oliveira (2010) estas empresas têm como características:

- valorização do fundador;
- laços afetivos fortes influenciando o comportamento e os rituais da empresa;
- expectativa elevada de fidelidade entre os colaboradores;
- dificuldades de separar o emocional do racional ao tratar dos negócios da empresa;
- valorização do nome, pois a maioria leva o nome da família;
- tomada de decisões mais rápidas.

No presente trabalho, consideram-se empresas familiares aquelas em que a gestão está ligada a uma família, em concordância com Renato Bernhoeft (1991), Nilda Maria Leone (1991) e Justin G. Longenecker (1997), a seguir contextualizados.

2.1.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Pensar no funcionamento de uma organização remete a pensar sobre seu jeito de ser e de agir. A empresa familiar tem uma feição peculiar, que caracteriza sua identidade organizacional. O empreendimento familiar combina dois elementos: família e negócio. Ambos com o mesmo grau de importância para seu fundador, muitas vezes até se fundindo. Linguagem, forças, conflitos utilizados na família são levados para o negócio, integrando sua identidade organizacional. Tradições e formas de se comunicar são levadas para dentro da empresa, tornando a comunicação mais efetiva. No entanto, as peculiaridades familiares podem ser desvantajosas em momentos de tomada de decisões importantes e papéis de autoridade podem ser perdidos dentro da empresa, confundindo-se com o funcionamento da família (GERSICK, 1997).

Para Gersick (1997), quando a família consegue trabalhar em harmonia e manter níveis de hierarquia bem definidos dentro da empresa, a comunicação, o engajamento e a confiança são transmitidos para os colaboradores e a empresa consegue alcançar o desejado sucesso. Quando os negócios baseiam-se na solidariedade, na confiança entre as partes e na expectativa de superar desafios, as organizações tornam-se mais flexíveis, por haver maior interação entre corpo diretivo e colaboradores (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

As empresas familiares têm certas vantagens quanto ao processo administrativo em relação às demais organizações. Sua administração segue um comando único e centralizado, o que permite decisões mais rápidas; ela não é exercida por muitos cargos, o que facilita as decisões da gestão; a organização interna é leal e dedicada ao objetivo da empresa; há forte valorização da confiança em seus colaboradores; as relações entre funcionários e gestão é mais forte e próxima; as equipes são mais unidas e colaborativas; há um foco maior na atenção ao patrimônio da empresa (SEBRAE, 2013).

Há, porém, pontos que necessitam de mais atenção em uma empresa familiar, principalmente no que diz respeito às emoções. Há dificuldade em separar o racional e o emocional; a gestão mostra-se paternalista com seus colaboradores; surgem, por vezes, posturas de autoritarismo em relação a algumas decisões da administração; há priorização da empresa, ficando a família em o segundo plano; laços afetivos tornam-se muito fortes, dificultando a tomada de decisões e influenciando os comportamentos entre gestão e colaboradores e destes entre si; valorizam-se modos de gestão antigos, devido à sua eficácia; existe uma expectativa muito alta em relação ao comprometimento dos funcionários (SEBRAE, 2013).

Conflitos podem ocorrer nestas organizações, devido à família não conseguir separar situações de casa de situações ligadas à empresa. Segundo Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) é importante a família elencar os principais fatores ligados a conflitos e criar modos de separá-los, para que isto não interfira no âmbito da empresa e fora dela.

Com o perpassar dos anos, as organizações familiares vão crescendo e a maturidade da gestão também. Tais empresas podem ser caracterizadas como velhas ou jovens o que contribui para sua identidade e para encontrar maneiras de resolver conflitos. Empresas velhas ou jovens é um conceito, de acordo com Grzybovki & Vieira (2012), ligado à flexibilização da gestão. Um negócio pode ser considerado velho devido ao forte controle e à inflexibilidade quanto a mudanças na administração e na gestão de pessoas. Em empresas jovens, há mais facilidade de flexibilização, melhor aceitação das ideias de funcionários e menor controle na administração.

Quando a organização é mais flexível em sua gestão, a opinião dos funcionários torna-se de grande valia, contribuindo para a identidade organizacional, a transformando em um todo de todos. Pequenas empresas familiares têm, geralmente, uma gestão mais

jovem, ou seja, mais flexível e passam por dois momentos: primeiro, quando a empresa inicia e os colaboradores vivem para o negócio, tomados pelo mesmo desejo do fundador; segundo, quando a empresa já está consolidada e os colaboradores tornam-se o 'braço direito' do fundador (LODI, 1989).

Segundo Papa (2008), o empreendimento familiar merece especial por abranger as duas instituições mais antigas – família e empresa – unidas em prol de um objetivo. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2015, mostra que, no sul do Brasil, 60% das empresas são familiares, com repercussão na economia e nas taxas de empregabilidade no país. Salienta-se que, nestas organizações, nem todos os parentes trabalham com carteira assinada, apesar de fazerem parte do quadro de funcionários.

Identidade organizacional é, portanto, um conjunto de valores, pensamentos, ensinamentos e ações de um grupo de pessoas com o objetivo de se integrarem em uma organização (SCHEIN, 1982). Schein (1982) ressalta que, durante o processo de evolução do empreendimento, cria-se um norte para as pessoas, sinalizando seu modo de agir, de pensar, de negociar com os agentes internos e externos à organização. Na empresa familiar, esta ligação mostra-se muito intensa: laços afetivos, confiança, segurança e comportamentos são levados de casa e agregados à organização, tornando sua identidade mais enraizada e mais forte.

Quando o empreendimento tem sua identidade consolidada e enraizada, valores começam a ser estabelecidos. A figura do fundador adquire maior importância, as relações internas começam a ser formadas, as condutas empresariais vão se constituindo. Os valores organizacionais e seu significado na empresa familiar são apresentados na próxima subseção.

2.1.2. VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais nas empresas familiares assemelham-se muito aos da família (LODI, 1998), configurando um ponto importante para elas. Tais organizações desenvolvem relacionamentos mais informais, tanto com seus colaboradores quanto com seus clientes e fornecedores, estabelecendo vínculos de maior confiança, o que facilita a realização dos negócios (SILVA; FOSSÁ, 2014). O papel do fundador é importante em toda a trajetória da empresa, pois nele que são projetados os valores e o modo de trabalho, os objetivos e os métodos organizacionais (SILVA; FOSSÁ, 2014).

Para que a gestão funcione de forma ordenada, é importante definir valores e repassá-los aos colaboradores. Torna-se igualmente importante que a empresa familiar tenha clareza em suas normas e condutas, para que os limites entre ela e a família não sejam ultrapassados (BERGER; LUCKMANN, 2002). Os valores são os pilares internos da organização, orientando a conduta dos colaboradores. Eles constituem o ‘caráter da empresa’, auxiliando na formação da identidade do grupo de colaboradores (TURNER, 1974).

Os valores dão vida à organização, identificam que tipo de comportamentos e procedimentos – por exemplo, autonomia, cooperação, ética, cortesia, humor, economia, obediência – ela adotará em seu dia a dia (MAIA, 2014). Os valores podem ser modificados e reestabelecidos ao longo do tempo (MAIA, 2014).

Os valores são definidos pelos fundadores da empresa, que colocam, no negócio, suas crenças e objetivos. Os valores consolidam-se nas práticas e nas políticas da organização familiar: os colaboradores assumem os ideais propostos e seguem os rituais corporativos emanados da figura do fundador (MAIA, 2014).

Faz-se necessário definir com clareza os valores organizacionais. A empresa familiar precisa ter este aspecto bem elucidado para transmiti-lo a seu corpo organizacional, a fim de o negócio funcionar com eficiência (MAIA, 2014). A falta de clareza na comunicação dos valores acarreta dificuldades de interpretação, prejudicando a gestão de pessoas e o negócio como um todo (BEKIN, 2004).

O modo como os valores da família são levados para a gestão da empresa reflete-se na maneira como os colaboradores nela se comportam. Em consequência, muitas vezes, os laços afetivos se sobrepõem às interpretações racionais e influem nas tomadas de decisão (MAIA, 2014).

A figura do fundador é importantíssima para os valores organizacionais, pois está associada ao poder e à cultura da empresa. A sucessão requer ser tratada com cuidado. Os parentes, geralmente os filhos, devem levar em conta os valores já consolidados na organização. Os sucessores precisam ter cautela ao tomar posse da empresa, como explicitado na próxima subseção.

2.1.3. SUCESSÃO

Tomar posse de uma organização através da sucessão não é algo fácil, devendo ser tratada com apreço. O sucessor, ao assumir a empresa, precisa estar ciente sobre a consolidação de valores, cultura e identidade organizacional, e reconhecer que modificá-los não será uma tarefa simples. Toda a sucessão gera receio e insegurança nos colaboradores, principalmente quando é realizada após longo tempo. É importante que o sucessor já participe da empresa, tenha nela desempenhado algum papel e seja conhecido pelo corpo empresarial.

Gersick et al. (1997) explicam que os membros da família presentes na empresa não desempenham os mesmos papéis nem demonstram o mesmo grau de interesse e comprometimento com a organização. A empresa familiar sofre em constante transformação, em que papéis são redefinidos, principalmente no momento da sucessão (MAIA, 2009). Quando a empresa passa por um processo sucessório, é importante estarem bem definidos as práticas de gestão, os valores da empresa e a cultura deixada pelo fundador (MAIA, 2009). Questões relacionadas a treinamento no processo sucessório requerem cuidado, a fim de preparar devidamente o sucessor para a administração da empresa, garantindo tanto seus valores como a forma de gestão de pessoas.

No processo de sucessão, surgem o conflito de gerações e o desafio de unir diferentes culturas, pensamentos e modos de gestão de pessoas. Tal processo deve ser vivenciado com calma e realizado com tempo, para que as dificuldades sejam tratadas de forma a não atrapalhar os demais colaboradores e a não deixá-los confusos e inseguros (MAIA, 2009).

Quando ocorre a sucessão, segundo Grzybovski e Tedesco (1998), advêm mudanças na gestão. É importante que o sucessor não seja tomado por um poder autoritário e não ignore a essência da empresa, seus valores e os desejos do fundador.

Quando se trata de formar lideranças dentro da empresa familiar, dá-se preferência ao preparo de colaboradores comprometidos com a organização, por terem eles internalizado características de trabalho fortemente ligadas à figura do fundador, fortalecendo a ideia de empresa acolhedora, ou seja, familiar (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2012).

Considerando o crescimento de empresas familiares no mercado brasileiro, estando elas em constante transformação, no próximo capítulo trata-se sobre desenvolvimento organizacional.

2.2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Empresas familiares crescem e se organizam através de vivências, valores conforme a figura de seu fundador. Os costumes da família transformam-se na identidade da empresa, porém, quando ela passa de um pequeno negócio em família, com poucos funcionários, para um empreendimento médio ou grande, em que os funcionários constituem a maioria dos colaboradores, torna-se necessário o desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento organizacional surgiu como uma estratégia para gerenciar a mudança organizacional. Seu principal objetivo é a transformação, portanto ele é um processo, cuja implantação requer tempo e acompanhamento. Ele não mostra resultados em curto prazo, mas em médio e longo prazos (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

O desenvolvimento organizacional é uma constante, que demanda mudança, planejamento, trabalho em equipe. Ele visa promover melhorias na eficácia e na efetividade da empresa e requer um diagnóstico da organização, com foco no resultado ou na busca de melhorias.

D. O. pode ser entendido como um conjunto de atividades desenvolvidas para facilitar a percepção, o envolvimento e o entendimento dos relacionamentos interpessoais dentro da organização. Ele não intenta solucionar problemas específicos, mas abranger o todo, visando a resultados a médio e longo prazos (SCHEIN, 1992).

Todo desenvolvimento organizacional requer modificações, que permitam à empresa obter diferenciais em termos de competitividade no mercado. Para Chiavenato (1996), modificar significa passagem de um estado para outro, transição de uma situação para outra, representando transformação, perturbação, interrupção. A mudança implica novos caminhos, novas alternativas, uma transformação, seja lenta ou rápida, gradativa ou pontual. Apresenta desafios, facilidades, resistências, sempre levando a um novo estado de espírito, a uma nova situação. Implica a necessidade de inovar e remodelar, desafiando a encontrar as formas mais adequadas para a organização e pensando estrategicamente no que é preciso modificar (FISCHER, 2002).

Para que o desenvolvimento da organização aconteça é necessário o engajamento de toda a equipe. Trabalhar os grupos existentes na empresa para que se tornem equipes efetivas de trabalho é um dos objetivos centrais do D.O.

2.2.1. GRUPOS E EQUIPES

Uma organização é formada por pessoas que geralmente não têm o mesmo objetivo de trabalho, apenas formando grupos que estão no local para desempenharem uma função. Para que a empresa consiga aprimorar suas atividades e obtenha o engajamento dos colaboradores é necessário desenvolver equipes.

Segundo Moscovici (1994), grupos são associações de pessoas que, geralmente, não têm um objetivo em comum. Eles se definem por uma configuração na qual há individualidade, desfazendo-se quando sua principal atividade deixa de existir (PIERUCCINI, 2002). Equipes são grupos desenvolvidos que têm objetivos claros e comuns.

Fazer a diferenciação entre grupo e equipe não é simples. Equipe é um conjunto de pessoas que trabalham em prol de um objetivo, em determinado lugar, como em uma organização. Usualmente, a equipe esta focada em objetivos, envolvendo-se para alcançá-los em conjunto, sem considerar a individualidade (MOSCOVICI, 1994). O ponto principal de uma equipe não é o objetivo trabalhado, mas a forma de trabalhar, ou seja, a atividade em conjunto.

As equipes se caracterizam por ter comunicação clara e verdadeira; opiniões diferentes; confiança; respeito; colaboração. Elas conseguem diagnosticar problemas e resolvê-los sozinhas; revelam harmonia nos procedimentos, aceitação e valorização das diferenças; assumem riscos com mais facilidade; desenvolvem compromisso com metas; mostram empatia; dispõem-se à escuta; realizam feedback com a equipe; comemoram as realizações em conjunto (MOSCOVICI, 1994).

Para Schermerhom, Hunt e Osborn (1999 apud PIERUCCINI, 2002) existem três tipos de equipes:

- equipes que recomendam coisas: elas analisam e resolvem problemas específicos com prazo determinado;
- equipes que fazem e/ou produzem coisas;
- equipes que dirigem coisas, geralmente equipes gerenciais.

Elas se desenvolvem quando executam estratégias, técnicas e táticas; revisam os próprios processos; aplicam novos conhecimentos. Portanto, elas se aprimoram quando há mudança no comportamento e no relacionamento interpessoal (MOSCOVICI, 1994).

No trabalho em equipe, percebem-se afeição, aceitação e empatia entre os indivíduos, permitindo o crescimento pessoal e profissional de todos os componentes (PIERUCCINI, 2002).

Há vantagens no trabalho em equipe:

- mais fontes de informação;
- mais criatividade;
- maior aprendizagem;
- maior satisfação em um processo de decisão;
- maior aprendizado sobre si próprio.

Estas vantagens possibilitam o aprofundamento do trabalho e estão associadas ao desempenho individual e coletivo. Elas humanizam o comportamento e ensinam a aprender com as próprias decisões (PIERUCCINI, 2002).

Há desvantagens no trabalho em equipe:

- pode haver pressão sobre o indivíduo;
- é possível prevalecer determinado domínio nas discussões;
- há possibilidade de haver sobrecarga de tarefas;
- o tempo de trabalho pode ser maior.

Todas as desvantagens do trabalho em equipe, segundo os autores consultados, estão associadas ao comportamento humano, por decorrentes dos sentimentos e das ações dos indivíduos. Estas condições podem ser alteradas se os gestores delegarem tarefas, autoridade e responsabilidades à equipe.

O trabalho em equipe oferece maiores chances de superar os limites, pois a atividade em conjunto permite obter avanços de forma mais ‘simples’. Os trabalhadores conseguem definir missão, valores e objetivos, delimitando o negócio e suas metas, trabalhando em prol deles. Os indivíduos definem melhor como vão agir; traçam estratégias e táticas; determinam responsabilidades; conseguem criar um ambiente de respeito, entendendo que cada um tem as próprias dificuldades e facilidades. O trabalho da liderança é imprescindível neste processo. O líder, incentivando o comprometimento e responsabilizando cada integrante individualmente e a equipe como um todo, a desenvolverá de forma que os participantes consigam se autogerir (PIERUCCINI, 2002).

Segundo Pieruccini (2002), uma equipe coesa, que respeita as individualidades, ajuda o indivíduo a crescer profissionalmente, pois reforça os pontos fortes de cada um.

O trabalho contínuo de desenvolvimento organizacional e de formação de equipes contribui para a redução de conflitos e dificuldades tanto no trabalho como nos relacionamentos interpessoais.

Em uma equipe, há muitas diferenças, o que a enriquece. O aprendizado torna-se coletivo e as trocas de informações e experiências são contínuas. O apoio dos mais influentes aos que têm mais dificuldades influencia o potencial dos indivíduos, estimulando a cooperação e diminuindo a competição entre as pessoas (PIERUCCINI, 2002). Para potencializar as equipes, é importante o treinamento contínuo e a realização de um diagnóstico eficaz sobre as necessidades da empresa.

2.2.2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E DE EQUIPES *versus* TREINAMENTO

Para trabalhar desenvolvimento organizacional e de equipes, é preciso realizar um diagnóstico ou levantamento de dados para conhecer as reais necessidades da organização. O diagnóstico deve mostrar a realidade da organização, baseando-se em fatos reais. Considerando os dados obtidos, serão feitos treinamentos, estabelecidas estratégias e analisada a força de trabalho da equipe, a fim de alcançar os objetivos pretendidos (PIERUCCINI, 2002).

No processo de desenvolvimento organizacional, deve ser compreendida a competência emocional dos indivíduos, ou seja, a autoconsciência, o controle das emoções, a intuição e a empatia, a comunicação clara e objetiva, o relacionamento interpessoal (MOSCOVICI, 2002). Estes fatores emocionais interferem na tomada de decisões e na execução de tarefas, sendo, por isto, considerados importantes para o desenvolvimento da organização.

Treinamento significa preparação para algo. Desenvolvimento significa crescer, progredir. Desenvolvimento organizacional não é algo a ser desenvolvido em curto tempo. Ele é um processo contínuo, pensado para a obtenção de resultados em médio e longo prazos (PIERUCCINI, 2002). Um dos objetivos do D. O. é proporcionar crescimento para o indivíduo e para a empresa. Ele possibilita maior integração entre os colaboradores; reduz a individualidade; canaliza energia para ações em conjunto (SIQUEIRA, 2002).

Desenvolver significa auxiliar a aprender e a praticar constantemente a avaliação da própria *performance* e a da equipe, visando melhorar seu funcionamento e superar as dificuldades do dia a dia (PIERUCCINI, 2002). Segundo Moscovici (1994), todo desenvolvimento proporciona mudanças pessoais e em conhecimento, atitudes, valores, comportamento, sentimentos, motivação. Entre os objetivos do D. O. está o de fazer com que as equipes trabalhem em conjunto para o alcance dos resultados. Ao observar um grupo em que não foi desenvolvido nenhum trabalho de D. O., percebe-se que os indivíduos interagem frequentemente com aqueles com quem mais simpatizam, não havendo o reconhecimento de papéis dentro do grupo. No entanto, eles compartilham normas; buscam metas interdependentes; percebem-se coletivamente em seu grupo de trabalho e não no todo. Diante de algum conflito, unem-se para defender seu grupo e trabalham em conjunto em determinadas situações, mesmo sem perceber. No processo de desenvolvimento organizacional, as pessoas trabalham coletivamente e em prol dos mesmos objetivos (SIQUEIRA, 1994).

O trabalho de desenvolvimento deve passar por frequentes revisões, já que os objetivos podem sofrer alterações ao longo do tempo. A equipe precisa permanecer sempre ciente da constante busca de melhoria pessoal e organizacional.

O desenvolvimento organizacional é impulsionado através de dinâmicas de grupo e do trabalho focado no indivíduo e no todo. Os objetivos são criar, renovar e expandir conhecimentos, aprimorando a capacidade de resolução de problemas em conjunto; tornar o grupo consciente do rumo a ser seguido; orientar o indivíduo na compreensão de seu papel; definir a missão do grupo; melhorar a comunicação; tornar o grupo colaborativo; auxiliar na interação dos vários grupos dentro da organização (MOSCOVICI, 1994).

O processo de D. O. obterá maior reconhecimento dos indivíduos, dentro da organização, se houver comunicação e liderança efetivas. O líder desempenha papel fundamental para o crescimento do grupo e do colaborador, sendo sua atribuição integrar e estimular o alcance dos objetivos. A comunicação é parte do todo. Através dela que o líder exerce seu papel com maior facilidade e os objetivos e valores da organização tornam-se claros e ao alcance de todos. Para aprofundar estas questões, na próxima subseção, explana-se sobre comunicação e liderança.

2.2.3. COMUNICAÇÃO

Um dos elementos mais observados nas organizações é a comunicação. Comunicar é transmitir para alguém – através da fala, da escrita, dos gestos, do corpo – o que queremos expressar: informação, sentimentos, fatos. Realizar este processo de forma clara e objetiva é bastante exigido no ambiente de trabalho, pois a comunicação é um dos meios pelos quais a organização funciona.

A comunicação atinge a todos, tanto o público interno como o externo, através das relações, do *marketing*, de reuniões, de estratégias. Quanto mais às pessoas se comunicarem e maior for o entendimento, melhor serão o bem estar e a produtividade e menores, os conflitos (PIERUCCINI, 2002). A comunicação envolve a transferência de informações e a compreensão de seu significado (ROBBINS, 2009).

A comunicação tem quatro funções dentro da organização: controle, motivação, expressão das emoções, informação. Através do diálogo, a organização consegue agir sobre o comportamento do indivíduo, estabelecendo normas, funções de trabalho, níveis de desempenho. Em relação à motivação, a comunicação torna-se essencial, pois através dela metas e conquistas são expostas às equipes. Quando algo está errado, há frustração, quando algo está funcionando muito bem, há satisfação – a comunicação acontece também através da expressão das emoções. A organização igualmente utiliza a comunicação no processo de tomada de decisões. O diálogo facilita a realização do trabalho e a constituição de relações entre os indivíduos, na organização (ROBBINS, 2009).

A comunicação acontece quando há um propósito expresso em forma de mensagem a ser transmitida de um emissor para um receptor. A comunicação inicia no emissor e se completa ao ser entendida pelo receptor. Segundo Robbins (2009), a mensagem enviada precisa ser entendida, ou seja, decodificada pelo receptor, no entanto ela pode passar por ruídos/falhas que serão interpretados por aquele que a está recebendo (receptor), o qual poderá decodificá-la de forma equivocada. Por isto, é necessário o *feedback*, para que o emissor tenha certeza que sua mensagem foi recebida corretamente (ROBBINS, 2009).

O principal meio de transmitir informações é a comunicação oral. Através dela, tanto a informação como o *feedback* são transmitidos de forma rápida. Se houver dúvidas sobre a informação passada pelo emissor ao receptor, elas poderão ser solucionadas celeremente. Quanto maior o número de receptores, maiores são as

chances de distorção, pois cada vez que é passada a informação, ela pode sofrer alterações de acordo com o que foi entendido pelo receptor (ROBBINS, 2009).

Ao emitir uma mensagem verbal, também se emite uma mensagem não verbal através de gestos, posição do corpo, expressões. Toda movimentação corporal contém um significado. Estar atento a estas ações é essencial para complementar à mensagem que está sendo enviada (ROBBINS, 2009).

Quando a empresa não se comunica satisfatoriamente com seus colaboradores, podem surgir conflitos e sentimentos de ansiedade, angústia, pois as pessoas podem se sentir menosprezadas, perdidas por não terem certeza do que está acontecendo. O surgimento de medos e incertezas gera diminuição da produtividade.

A comunicação com os indivíduos precisa ser reforçada permanentemente. É relevante passar a informação no momento certo e na dose certa, estimulando a equipe a trabalhar em conjunto e a transmitir conhecimento e informação entre seus membros (PIERUCCINI, 2002). Torna-se importante evitar ruídos, ou seja, distorções de informação e focos que provocam significativas alterações no funcionamento das equipes e da organização.

Comunicando-se efetivamente a empresa funciona melhor, propiciando que todos os colaboradores estejam engajados e trabalhem em um único propósito. Para que a organização obtenha melhor desempenho, faz-se necessária uma liderança eficaz, como exposto na próxima subseção.

2.2.4. LIDERANÇA

A liderança tem um papel importante na empresa, pois cabe a ela desenvolver, compartilhar e facilitar a integração dos indivíduos para que os resultados sejam alcançados. O líder conduz, guia os colaboradores para buscarem algo novo, para crescerem (PIERUCCINI, 2002).

Liderança é a capacidade de influenciar a equipe de trabalho, visando ao alcance dos objetivos propostos. Para ser líder, não há necessidade de ser um administrador, todo colaborador que influencia positivamente seus colegas de equipe pode se tornar uma liderança. Os líderes podem surgir naturalmente no grupo ou ser indicados pelos membros da equipe ou pela gestão da empresa (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Oliveira (1999), existe tipos diversos de liderança, conforme as características do indivíduo para gerir sua equipe. Há lideranças mais centralizadoras e outras mais flexíveis.

Entre os líderes com estilo gerencial, existem os autocráticos que são centralizadores, tomam as decisões unilateralmente, determinam as tarefas e métodos de trabalho, não permitem a participação de sua equipe na tomada de decisões. Há igualmente os democráticos que envolvem sua equipe nos processos decisórios, incentivam a participação da equipe, delegam atividades, utilizam o *feedback* como forma de desenvolvimento. Os 'líderes' que não exercem suficiente influência sobre sua equipe são denominados *laissez-faire* (OLIVEIRA, 1999).

Alguns líderes são orientados para a tarefa e outros, para as pessoas. As lideranças orientadas para a tarefa têm como características principais: foco no trabalho e cumprimento de prazos. Elas prezam o cumprimento de metas, superam os desempenhos esperados, distribuem tarefas e responsabilidades. Os líderes orientados para as pessoas procuram focar o indivíduo e as relações, desenvolvem o trabalho em equipe, escutam e apoiam seus colaboradores. Os líderes que trabalham no estilo do *grid gerencial* combinam os dois estilos – o orientado para a tarefa e o orientado para a pessoa – tornando-se gerentes de equipe (OLIVEIRA, 1999).

Conforme a teoria do caminho-objetivo, o líder ajuda seus colaboradores para que possam alcançar seus objetivos e lhes dá orientação e apoio para que seus propósitos sejam compatíveis com os da organização (MELLO, 2011). Esta teoria abrange fatores situacionais, ou seja, do ambiente (estrutura da tarefa, sistema da organização, grupo de trabalho) e fatores pessoais (controle, experiência, capacidade). Através desta teoria, identificam-se alguns estilos de liderança:

- liderança diretiva: o líder define o que espera da equipe e a orienta a atingir o desempenho desejado;
- liderança de apoio: o líder se preocupa com o bem-estar de sua equipe e trabalha em prol de um ambiente saudável e favorável a todos;
- liderança participativa: o líder consulta sua equipe e solicita auxílio nos processos decisórios;
- liderança orientada para a realização: o líder propõe objetivos desafiadores para a equipe e deixa claro que confia nela para atingir os objetivos estabelecidos.

A teoria do caminho-objetivo expõe que o comportamento do líder tem melhor impacto sobre os resultados, na medida em que a equipe compensa o que falta no ambiente de trabalho, portanto quanto mais a equipe se aprimorar, mais facilmente alcança resultados (MELLO, 2011).

Outra abordagem sobre liderança é a situacional, segundo a qual o líder só será bem sucedido se a forma de trabalho for adequada ao nível de maturidade, ou seja, se a equipe de trabalhadores não estiver madura, não importa o que o líder realize, ela não o aceitará. Neste caso, para que se alcancem os resultados, a liderança precisa ser diretiva para motivar os colaboradores, estabelecer papéis e funções específicas, oferecer apoio, reforçar os estímulos (MELLO, 2011).

Um dos modelos contemporâneos de liderança é o de participação do líder, ou seja, liderança e equipe tomam as decisões. Para que isso aconteça de modo compatível com os valores da empresa, existem regras a serem seguidas. Elas englobam a forma e a quantidade de decisões que a equipe pode vir a tomar. Este modelo apresenta cinco estilos de liderança (CAVALCANTI et al., 2009):

- autocrático I: a liderança decide tudo sozinha e utiliza as informações disponíveis no momento para a tomada de decisões;
- autocrático II: a liderança pede informações aos membros da equipe, mas toma a decisão sozinha. A equipe pode ou não ser informada sobre a decisão;
- consultivo I: a liderança compartilha a situação individualmente com cada membro da equipe, solicita informações, ideias e sugestões, mas toma a decisão sozinha;
- consultivo II: o líder e a equipe se reúnem para discutir a situação, porém o líder toma a decisão sozinho, podendo ou não ser influenciado pela equipe;
- grupo: liderança e equipe reúnem-se para discutir a situação e juntos levantam alternativas para sua resolução, chegando ao consenso sobre a melhor decisão.

Todos estes modelos de liderança mostram condutas que os líderes podem ter com suas equipes. Atualmente, sempre mais empresas adotam modelos de liderança em que os trabalhadores auxiliam no momento da decisão. A liderança compartilhada, por exemplo, é um processo interativo e dinâmico de influência entre os indivíduos, com o

objetivo de liderarem uns aos outros para alcançarem os objetivos da equipe e da organização (PEARCE; CONGER, 2003 apud MELLO, 2011). Empresas familiares podem adotar este modelo sem terem consciência disto, pois, devido à confiança mútua existente entre gestão e colaboradores, todos trabalham com um único objetivo e em prol da organização. Independente do modelo de liderança escolhido, o líder deve estar ciente das emoções e dos pontos fortes de sua equipe, recorrendo a esses pontos na busca dos resultados pretendidos pela empresa. A liderança deve incentivar o desempenho dos diversos papéis dentro da equipe, para que ela funcione melhor e obtenha resultados positivos (PIERUCCINI, 2002).

Cabe à liderança desenvolver sua equipe, a fim de incentivar a explanação de ideias e as discussões positivas; realizar reuniões eficientes; encorajar os indivíduos a falarem e exporem suas ideias; impor limites e regras; favorecer um clima amigável e propício ao trabalho; assumir outras atribuições que fortaleçam tanto os vínculos como o desenvolvimento individual e da equipe (PIERUCCINI, 2002).

A liderança tem se concentrado na figura de um único indivíduo e em seu relacionamento com o grupo. O modelo de liderança e comunicação assumido pelas empresas vem se modificando, ao invés de adotarem um modelo vertical, aderem à liderança compartilhada em que a atividade de liderar é distribuída entre todos. Neste paradigma, pessoas com inclinação para liderar certas situações se sobressaem, tornando-se líderes em determinados momentos para resolver determinada situação.

Gestores têm se conscientizado que raramente possuem todas as informações necessárias para tomar decisões assertivas, em consequência, a resolução para os problemas está vindo daqueles que vivenciam as atividades todos os dias. Ao se adotar o modelo horizontal, há possibilidade de o espaço de liderança ser ocupado por qualquer membro do grupo e não apenas por uma figura de autoridade, dependendo, da influência que o indivíduo tem sobre a equipe.

2.3. CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

Capital psicológico positivo refere-se a um estado mental positivo que, segundo Luthans (2004), responde a questão “Quem você é?”. Ele é composto por quatro capacidades psicológicas: eficácia, esperança, otimismo, resiliência. O capital psicológico positivo está relacionado com resultados de desempenho no trabalho, como

satisfação, comprometimento, perseverança, clima organizacional positivo (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Luthans, Luthans e Luthans (2004), o indivíduo que tem estas quatro capacidades afloradas demonstra maior propensão a enfrentar situações difíceis e delicadas em sua vida pessoal e profissional. Na organização, é necessário desenvolver ações diárias com os colaboradores para possibilitar que exteriorizem as quatro características principais do capital psicológico positivo. O autoconhecimento é necessário para o desenvolvimento das pessoas, principalmente quando o objetivo é ser um líder eficaz e eficiente, valorizado, reconhecido, útil e amado no âmbito social e organizacional (OLIVEIRA, 2011).

O capital psicológico positivo desenvolvido resulta em melhoria de rendimento e em maior competitividade, para a organização e para o indivíduo, pelo reconhecimento da positividade dentro da empresa (OLIVEIRA, 2011). Ele pode se tornar um diferencial, dentro das organizações, em relação ao alcance de metas, na identificação de pontos fortes dos colaboradores e de sua capacidade psicológica positiva, no desenvolvimento de medidas que melhorem o desempenho individual (LUTHANS, 2004).

O capital psicológico positivo influencia, em alguns aspectos, o ambiente organizacional, como no aumento da satisfação do comprometimento; na perseverança; na eficácia em tarefas; na facilidade em resolução de problemas; na desenvoltura em situações delicadas do dia a dia (LUTHANS, 2004). Quando se combinam as quatro capacidades psicológicas positivas, os indivíduos tendem a acreditar que são capazes de enfrentar tarefas difíceis, consideram favoráveis as situações desafiadoras, tornam-se perseverantes, mudam o caminho para chegar ao objetivo, quantas vezes for necessárias (LUTHANS, 2004).

As quatro capacidades psicológicas positivas segundo Luthans, Luthans e Luthans (2004) são:

- esperança: fornece uma disposição resoluto e otimista pautada pela coragem; possibilita a motivação e a disposição de momentos significativos; proporcionando que as tarefas tenham significado mais amplo e estrutural; é características de indivíduos que têm um objetivo para se automotivar, capazes de alocar sentimentos diversos; permite que o indivíduo sinta que o objetivo é possível, alcançável e realizável;

- **eficácia:** é própria de indivíduos que possuem motivação diferenciada, sendo mais capazes e perseverantes, buscando o sucesso em meio às dificuldades. Eficácia é a crença, a capacidade de motivar-se que o indivíduo possui para realizar as tarefas em determinadas situações. Ele se torna convicto de ser capaz de fazer algo cada vez melhor. É uma característica importante no desenvolvimento pessoal, mas que requer metas e objetivos. As diretrizes na busca de ideais, faz com que as pessoas tenham motivação para alcançá-los. Pela eficácia, as pessoas mostram-se corajosas para enfrentar situações e desafios, crescendo em seu aprendizado. Nos desafios, buscam caminhos alternativos para a resolução dos problemas, são insistentes e tornam-se mais fortes para enfrentar determinadas situações;
- **otimismo:** conduta positiva, na qual predomina o pensamento que as coisas sempre darão certo. Designa um indivíduo que está feliz e interpreta situações difíceis como algo que traz benefícios. Tem relação direta com a esperança, pois os otimistas possuem objetivos e procuram planejar suas conquistas. Tais pessoas estão preparadas para as mudanças e as encaram de maneira positiva e esperançosa. O otimismo é uma característica do indivíduo motivado e motivador;
- **resiliência:** caracteriza pessoas fortes em situações adversas da vida. Tensões, cumprimento de prazos, desafios diários inesperados provocam emoções que dificultam a rotina das atividades. Os resilientes conseguem se sobressair e avançar em seus objetivos. Resiliência significa a capacidade de o indivíduo se recuperar diante de qualquer situação positiva ou negativa. Os resilientes são capazes de criar novos caminhos para se adaptar às situações; de enfrentar as adversidades cotidianas; de se sobressair, realizando suas tarefas e objetivos.

Luthans (2004) explica que não se deve desenvolver apenas uma das quatro capacidades, mas todas elas simultaneamente. As quatro capacidades são interligadas, quando é alcançado o melhor de uma delas as outras melhoram concomitantemente. Desenvolver o autoconhecimento é o primeiro passo em relação às mudanças que visam à melhoria das capacidades psicológicas positivas.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo expõe a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho.. Aqui se descreve a forma como o estudo foi desenvolvido e apresentam-se delineamento da pesquisa, sujeitos do estudo, técnica de coleta e de análise dos dados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na presente investigação, foi utilizado o método de estudo de caso com pesquisa-ação, através de uma pesquisa qualitativa.

O estudo de caso, segundo Gil (2010), é caracterizado como um estudo de uma entidade definida: programa, instituição, sistema ou pessoa. Procura conhecer com profundidade o como e o porquê de determinada condição, busca descobrir o que há de mais essencial ou característico na situação estudada. O pesquisador visa compreender como as coisas são sob o ponto de vista dos participantes (BARROS e LEHFELD, 2007).

A pesquisa-ação pressupõe a participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. A metodologia concorre para transformar as realidades observadas a partir da compreensão, do conhecimento e do compromisso para obter uma nova ação. Um de seus propósitos é proporcionar a aquisição de conhecimentos claros e objetivos. O pesquisador e os participantes envolvem-se de modo cooperativo e participativo. Pela pesquisa-ação procura-se, portanto, diagnosticar um problema específico, visando alcançar resultados práticos (GIL, 2010).

A pesquisa-ação enquadra-se a este estudo de forma desejável, pois permite atividades para o grupo, estimula seu desenvolvimento. proporciona troca de experiências, promove reflexões aprofundadas.

Segundo Gil (2010), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo, sujeito ou organização. Busca explicar o porquê dos fatos, podendo analisá-los por meio de diversas abordagens, não quantificando valores. Preocupa-se com aspectos da realidade, mantendo o foco da pesquisa na compreensão e na explicação das relações estudadas. As principais características da pesquisa qualitativa são: descrever, compreender, explicar ações/fenômenos; verificar a precisão das relações macro e

micro do objeto estudado; tentar compreender a totalidade do fenômeno; salientar a importância da interpretação dos eventos; coletar dados sem instrumentos formais e estruturados; dar ênfase ao subjetivo para realizar as interpretações (GIL, 2010).

3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi aplicada na empresa CAR, abrangendo todos os funcionários. As entrevistas foram efetuadas somente com os gestores da empresa, para detectar a expectativa de cada um deles em relação a seus colaboradores. Todas as demais atividades foram desenvolvidas com os dezesseis funcionários da empresa.

A escolha da unidade de análise ocorreu por interesse da pesquisadora, por ter ela interesse na evolução do desenvolvimento da empresa como um todo. A pesquisadora participa da gestão da empresa, sendo filha de seu fundador.

A empresa conta com 16 colaboradores internos e dois representantes comerciais que trabalham em atividades externas. Como estes não estão presentes diariamente na empresa, optou-se por trabalhar somente com os colaboradores interno.

O perfil dos colaboradores é heterogêneo. Como mostra o Quadro 1.

Quadro 1- Sujeitos da pesquisa

Gênero	Idade (anos)	Setor	Tempo de Empresa	Escolaridade
Masculino	18	Estoque	02 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	21	Estoque	02 anos	Ensino Médio Incompleto
Masculino	23	<i>Marketing</i>	01 ano	Ensino Superior Completo
Feminino	25	Faturamento	02 anos	Cursando Ensino Superior
Masculino	25	Tele vendas	04 anos	Cursando Ensino Superior
Feminino	27	Estoque	05 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	27	Estoque	04 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	31	Tele vendas	09 anos	Ensino Fundamental Incompleto
Masculino	32	Compras	04 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	32	Estoque	04 anos	Ensino Médio Incompleto
Masculino	32	Tele vendas	07 meses	Ensino Médio Completo
Masculino	36	Tele vendas	07 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	40	Tele vendas	02 anos	Ensino Médio Completo
Feminino	41	Estoque	03 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	45	Compras	14 anos	Ensino Médio Completo
Masculino	45	Tele vendas	10 anos	Ensino Médio Incompleto

Fonte: elaborado pela autora

3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa-ação cumpre alguns passos, havendo idas e vindas as fases, dependendo da dinâmica do pesquisador e do que é estudado. Segundo Gil (2010), estes passos são: fase exploratória, formulação do problema, construção de hipóteses, seleção da amostra, coleta de dados, análise de dados, plano de ação, seminário.

Dentre as etapas metodológicas da pesquisa-ação, foram utilizadas, neste estudo de caso, as etapas apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapa coleta de dados

Etapas da pesquisa- ação	Atividades realizadas	Detalhamento da coleta
Fase exploratória	Escala de capital psicológico	A escala tem como objetivo mensurar a positividade da equipe perante a organização. Ela foi aplicada a 16 colaboradores, porém foram considerados os resultados obtidos com 14 colaboradores, pois um participante anulou uma questão e outro não entregou o teste. A escala encontra-se no Anexo 1.
	Entrevista com gestores	O objetivo da entrevista foi verificar qual o grau de expectativa que os gestores têm com seus colaboradores. As sete questões norteadoras da entrevista foram adaptadas da escala de capital psicológico e estão no Apêndice A. A entrevista com os gestores foi a atividade mais trabalhosa, devido às agendas atribuladas e à forte carga de trabalho destes sujeitos a. Com a correria do dia a dia e o acúmulo de tarefas, a primeira entrevista não pôde ser realizada pessoalmente. Por isto, criou-se um roteiro, com sete questões baseadas no capital psicológico positivo, com o objetivo de identificar as expectativas dos gestores em relação a seus colaboradores, o qual foi enviado por e-mail para cada respondente. Passadas duas semanas desta primeira entrevista, outra foi realizada pessoalmente com os

		gestores, em um ambiente fora da empresa, quando foi possível questionar as respostas dadas anteriormente e formular novas questões. A análise de resultados foram feita com base na positividade que cada gestor trouxe referente à suas expectativas.
Formulação do problema	Pesquisa-ação	Atividades diversas com os colaboradores para que desenvolvessem aptidões a serem discutidas no grupo.
Construção de hipóteses	Análise dos resultados do capital psicológico positivo e das entrevistas com gestores	Com base nos resultados do capital psicológico positivo e da entrevista com os gestores, foram desenvolvidas as atividades da pesquisa-ação.
Seleção da amostra		Para que os trabalhos com os grupos pudessem ocorrer de melhor forma e atendendo às demandas da organização, foram organizados dois grupos com oito pessoas cada.
Coleta de dados		As atividades foram executadas nas quintas-feiras e sextas-feiras, com tempo de duração de, no máximo, duas horas por dia, sendo assim distribuídas: pesquisas, em dezembro de 2016; quatro atividades no mês de janeiro de 2017; uma atividade, em fevereiro de 2017. As atividades e o teste foram aplicados na sala de reuniões da empresa,, em horário próximo ao final do expediente dos colaboradores.

Plano de ação	Reflexão sobre papéis	O objetivo desta atividade foi propiciar a reflexão sobre os papéis que cada colaborador desempenha na equipe, considerando como este é visto pela equipe e como o próprio colaborador o vê. Esta atividade foi realizada em uma hora e quarenta minutos, com dois grupos de oito pessoas. Para o desenvolvimento dos papéis, foram propostos vinte e quatro personagens diversos de desenhos animados e filmes conhecidos, com diferentes características.
	O próprio trabalho	Esta atividade teve como objetivo propiciar aos colaboradores uma reflexão sobre o próprio trabalho. Foram entregues a cada participante meia folha de papel tamanho ofício, lápis de cor e canetas coloridas. Foi solicitado que pensassem sobre como é seu trabalho e como se veem nele. Após, foram orientados a elaborar uma propaganda, um anúncio sobre seu trabalho e suas características. O tempo para a realização da tarefa foi de trinta minutos.
	Levantamento positivo <i>versus</i> negativo	A atividade de elencar os pontos positivos e negativos, assim como as facilidades e dificuldades do trabalho de cada setor, teve como objetivo propiciar a reflexão sobre estes pontos. Para esta atividade foi entregue meia folha de papel tamanho ofício, com duas colunas demarcadas para registro dos diversos pontos. Esta atividade teve duração de uma hora e meia.

	Desafios cotidianos	<p>Esta atividade teve como objetivo refletir sobre os desafios e tarefas com que os colaboradores e as equipes se defrontam no dia a dia, pois, muitas vezes, eles concluem ser difícil a realização da tarefa antes de iniciá-la. Para a atividade, sugeriu-se um desafio surpresa simples, a fim de elucidar que os desafios nem sempre são tão complicados quanto parecem e que todos têm capacidade para resolvê-los.</p> <p>Foi proposto que formassem duas equipes e que fizessem um círculo em que os indivíduos d mesma equipe não ficassem lado a lado. Formado o círculo, foi colocada, no meio, uma caixa fechada. Dentro desta caixa, havia a proposta de um desafio a ser cumprido pelo participante que fosse escolhido. A escolha do participante era feita pelo próprio grupo.</p>
	Rede de comunicação	<p>O objetivo da atividade era formar uma rede de comunicação entre a gestão e todos os setores da empresa, propiciando que os colaboradores e a gestão entrassem em contato, trocassem informações de forma simples e criassem estratégias para que todos na empresa soubessem da informação.</p> <p>Para esta atividade foi entregue a cada colaborador uma figura geométrica diferente, sendo sorteado o nome de um colega com o qual cada um poderia se comunicar. Foi feita para cada participante a descrição de sua tarefa. As informações só poderiam ser trocadas com quem a pessoa tinha sorteado e com quem a tinha sorteado. Todos poderiam trabalhar</p>

		normalmente e, ao final do dia, deveriam saber o objetivo da atividade e seu resultado. Foi explicado que quanto mais trocassem informações, mais rápido e facilmente chegariam ao resultado. As regras desta atividade encontram-se no Apêndice B.
--	--	---

Fonte: elaborado pela autora

Todos os colaboradores apresentaram tranquilidade para executar as tarefas. Houve um ambiente de descontração e abertura. Eles falaram sobre sentimentos, fizeram *feedback* das atividades, estabeleceram relações com seu processo de trabalho.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa-ação tem entre seus objetivos proporcionar análise da realidade e propor – por exemplo, com atividades –, a reflexão e a mudança desta realidade as agentes nela inseridos (BARROS e LEHFELD, 2007).

A análise de dados foi desenvolvida com base nos dados levantados na pesquisa-ação. No Quadro 3, é apresentada a técnica de análise dos dados resultantes das atividades.

Quadro 3 – Técnica de análise de dados

Atividade	Técnica de Análise
Capital Psicológico Positivo	<p>A escala de capital psicológico foi elaborada por Luthans e validada, no Brasil, por Siqueira (2013). Ela é formada por 25 questões divididas em quatro dimensões (eficácia, otimismo, resiliência, esperança). O teste é composto por uma escala de cinco pontos (1- discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente). A matriz padrão para análise do teste é:</p> <p>Esperança – seis itens $\alpha = 0,86$ Resiliência – seis itens $\alpha = 0,87$ Otimismo – cinco itens $\alpha = 0,87$ Eficácia – seis itens $\alpha = 0,87$</p> <p>Sendo os resultados acima destes valores, o índice é considerado satisfatório.</p>
Entrevista com Gestores	Esta atividade foi analisada com base no estudo sobre empresas familiares.
Papéis na Equipe	Esta atividade foi analisada com base na teoria sobre identidade organizacional, desenvolvimento organizacional e comunicação.
Eu me Anuncio	Esta atividade foi analisada com base na teoria sobre identidade organizacional, valores, grupos e equipes.
Pontos Positivos <i>versus</i> Pontos Negativos	Esta atividade foi analisada com base na teoria sobre empresas familiares e comunicação.

Meu Maior Desafio	Esta atividade foi analisada com base na teoria sobre grupos e equipes, desenvolvimento de equipes <i>versus</i> treinamento e eficácia do capital psicológico positivo.
Rede de Comunicação	Esta atividade foi analisada com base na teoria sobre comunicação e liderança.

Fonte: elaborado pela autora

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O processo de desenvolvimento organizacional consiste em trabalhar com os colaboradores de forma contínua, procurando resultados a médio e longo prazos. Trabalhar com os grupos para que se tornem equipes torna-se uma constante, sendo necessário salientar e desenvolver a comunicação, a liderança e formar equipes eficazes para o trabalho, com um propósito pautado nos valores da empresa. Neste capítulo é apresenta-se a análise de cada atividade realizada visando ao desenvolvimento do grupo.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa atua no mercado desde junho de 2003, situada em São Leopoldo no Rio Grande do Sul, cidade onde comprou a distribuidora de autopeças Super Car. Para fundar a CAR, foi constituída uma sociedade entre o sócio majoritário e seus dois cunhados, que, há muitos anos, já trabalhavam no mercado de distribuição de peças de veículos leves. O fundador e sua cunhada estão na direção da empresa até hoje. Em 2013, um dos sócios optou por sair da sociedade. Em 2014, entraram para a sociedade os dois filhos do fundador, os quais já trabalhavam na empresa.

A organização possui sede própria, com área total de 2500 m², distribuídos em estoque, área de vendas, expedição e recebimento de mercadorias, área administrativa. Ela conta com a colaboração de vinte e dois funcionários: o fundador da empresa, seis atendentes de televendas; seis estoquistas; dois auxiliares administrativos; dois compradores; um gerente geral; um responsável pelo *marketing*; um encarregado dos recursos humanos; dois vendedores externos.

A empresa trabalha no ramo de distribuição de peças automotivas, com ênfase na parte de mecânica e em suspensão de linha leve de nacionais e importados, e atende todo o estado do Rio Grande do Sul. Suas vendas são combinadas por telefone e/ou *Skype* e pelos vendedores externos que visitam frequentemente os clientes.

Nos anos iniciais da empresa, ela contava com cinco funcionários, três deles integrantes da família. O funcionário no setor de compras tornou-se o ‘braço direito’ da gestão. Após um ano, com o crescimento do faturamento e a expansão das vendas, a empresa mudou-se para um prédio locado, com área maior e contratou mais funcionários. Em 2016, treze anos após sua fundação, já com vinte e dois funcionários,

a empresa transferiu-se para um local próprio, maior, o qual abrange suas necessidades de crescimento. Os clientes da empresa são firmas de autopeças e *autocenters* de todo o estado do Rio Grande do Sul. A fidelização deriva do atendimento específico a cada cliente e ao vasto portfólio de peças. Com o mercado de reposição enfrentando algumas crises, o trabalho de *marketing* para prospecção de novos clientes e expansão do mercado mostra-se indispensável nesta nova fase. No atual ano de 2017, a empresa é considerada líder de mercado e se empenha para se adequar à nova realidade de um negócio com poucos funcionários, mas com muita demanda de trabalho.

4.2. PERFIL DOS COLABORADORES

O perfil dos colaboradores da empresa é diversificado. Por ser se tratar de uma empresa do ramo de autopeças, o gênero masculino compõe a maioria dos colaboradores. A empresa não faz distinção do gênero no momento da contratação de um colaborador, porém, no ramo de autopeças, predominam os trabalhadores do gênero masculino.

Quanto à idade dos funcionários há grande diferença entre o mais novo e o mais velho. As equipes são heterogêneas, o que, por vezes, leva a alguns conflitos, pois alguns tem o perfil mais ativo e outros, um pouco mais calmo. O tempo de permanência na empresa é um fator importante, a maioria dos colaboradores trabalha há muito tempo na organização, o que auxilia a consolidar valores e cultura. O ‘tempo de casa’ reflete uma característica de empresa familiar, na qual são importantes a efetividade e o ‘tempo de casa’ dos colaboradores.

A empresa não faz discriminação quanto ao grau de estudo de seus colaboradores. Preza para que todos estudem e deem continuidade à sua formação. Ela leva em consideração o perfil e o engajamento dos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. Percebe-se, portanto, um grupo formado por pessoas diferentes em muitos aspectos, mas que trabalham visando ao mesmo objetivo.

4.3. ETAPA EXPLORATÓRIA

4.3.1. ESCALA DE CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

O capital psicológico positivo tem como objetivo mensurar positividade, desempenho, satisfação no trabalho, comprometimento, clima organizacional e perseverança (OLIVEIRA, 2011). A mensuração é feita através de quatro capacidades psicológicas, definida por Luthans (2004).

O teste capital psicológico positivo foi aplicado a todos os dezesseis colaboradores da empresa, porém dois testes foram anulados. Com base na análise realizada, chegou-se ao resultado exposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Escala de Capital Psicológico Positivo

	Discordo total	Discordo	Total	Média	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo total	Total	Média
Esperança		4	4	0,66	2	48	30	78	13
Resiliência	1	7	8	1,33	37	35	4	39	6,5
Otimismo			0	0	4	41	25	66	13,2
Eficácia		1	1	0,12	10	60	41	101	12,62

Fonte: elaborado pela autora

Analisando os resultados do teste, conclui-se que os colaboradores têm como ponto forte o otimismo, o qual alcançou o maior índice positivo. O otimismo tem como principais características a conduta positiva e o pensamento que as coisas darão certo (LUTHANS, LUTHANS E LUTHANS, 2004). Os mesmos autores explicam que o otimismo contribui de maneira benéfica no ambiente de trabalho, pois faz com que o colaborador sinta-se feliz e consiga enfrentar situações difíceis com maior facilidade. O planejamento de metas e as conquistas tornam-se mais fáceis e prazerosos. Quando o otimismo é um ponto forte, enfrentar mudanças no trabalho não se mostra complicado, pois os colaboradores estão muito mais esperançosos e encaram mudanças nos processos de trabalho de maneira positiva.

Estas características são notáveis no perfil dos funcionários da CAR. No período em que a empresa mudou-se para a sede própria, todos se mostravam engajados e esperançosos. Participando de todo o processo, estavam presentes durante os turnos da

manhã, tarde e noite, durante cinco dias, trabalhando para que todos os objetos incluídos no portfólio da empresa fossem transferidos. A meta foi alcançada com êxito e comemorada por todos. Quando mudanças na gestão são propostas na empresa, os colaboradores prontificam-se a entendê-las e a fazer parte delas, apresentando sugestões e/ou as realizando. Eles mostram-se motivados pelos procedimentos novos e são motivadores uns do outros. Outra capacidade que evidenciou alto índice no teste foi a esperança. Ela marcou os momentos de transformação, principalmente o período em que se realizou a troca de sede. A esperança é caracterizada pela coragem e pela motivação dos colaboradores em momentos significativos, por exemplo, a mudança para a sede própria, as reuniões semanais com o RH e o aumento do portfólio de peças. Quando os funcionários sentem-se motivados e encorajados, ficam automotivados, buscam um significado amplo e estruturado para o acolhimento de novas possibilidades, acreditam que as transformações no ambiente de trabalho darão certo (LUTHANS, LUTHANS E LUTHANS, 2004).

A média no índice de esperança avaliado como negativo foi um valor baixo, de apenas 0,66, porém apesar de ser baixo deve ser analisado com cautela. É importante a empresa usar estratégias para diagnosticar em que sentido estes colaboradores notam que sua esperança está baixa e o que a empresa pode fazer para melhorar tal situação. Percebeu-se, durante a pesquisa, que, na empresa CAR, a falta de esperança ocorre em momentos nos quais alguém da equipe comete algum erro com procedimentos. Estes erros, de simples ou complicada resolução, acarretam críticas da gestão, as quais pela generalização a todo o trabalho da equipe a desmotivam. Outro ponto importante referente à falta de esperança são questões relacionadas à ausência de informações e de comunicados vindos da alta gestão. Isto faz com que a equipe sinta-se insegura em relação ao futuro da empresa.

Funcionários com baixa esperança não conseguem ver perspectivas em seu ambiente de trabalho e não estão fortemente engajados. No entanto, como este índice é baixo em relação ao índice levantado na positividade, ele não tem grande interferência nas demais capacidades avaliadas no teste.

A terceira capacidade do capital psicológico positivo que obteve alto índice foi a eficácia. Ela é caracterizada por advir de indivíduos perseverantes, que sempre buscam o sucesso e acreditam que as tarefas do dia a dia podem ser vencidas (LUTHANS, LUTHANS E LUTHANS, 2004). Os colaboradores demonstram estas características

por meio do alcance de metas. Nota-se que os colaboradores da empresa possuem motivação para enfrentar as dificuldades do dia a dia. Fazem uso do bom humor ou de conversas com os gestores para aliviar a tensão e seguir com o trabalho, alcançando as metas diárias ou as das campanhas de vendas promovidas pela empresa. O índice negativo de eficácia analisado resultou em um valor muito baixo, 0,12, tornando-se irrelevante frente ao resultado positivo.

A quarta capacidade analisada foi a resiliência. Ela gerou um índice positivo de 6,5, resultado considerado baixo em relação às demais capacidades do capital psicológico positivo. A resiliência caracteriza-se pela capacidade de o indivíduo recuperar-se em situações positivas ou negativas. São pessoas que encontram novos caminhos e adaptam-se às situações do dia a dia (LUTHANS, LUTHANS, LUTHANS, 2004). Apesar de o índice positivo ter gerado um valor baixo, o número de resultados analisados na escala como ‘nem concordo, nem discordo’ é alto em relação às demais escalas.

Questões relacionadas à resiliência podem ter gerado dúvidas para os colaboradores, já que a empresa não apresenta mudanças complexas em seus processos de trabalho. Acredita-se que, por este motivo, a resposta ‘nem concordo, nem discordo’ atingiu alto índice.

Pelos dados coletados na escala de capital psicológico positivo, verificou-se que os colaboradores sentem-se otimistas e esperançosos em relação ao trabalho e à empresa. A satisfação, o desempenho e o comprometimento são vistos como positivos. É necessário, porém, avaliar alguns pontos, como a resiliência, bem como desenvolver e fortalecer os pontos positivos evidenciados no teste.

4.3.2. ENTREVISTA COM GESTORES

A empresa familiar tem origem no parentesco e em vínculos de membros da mesma família, existindo confiança e objetivos em comum entre eles (MAIA, 2009). A empresa familiar tem como principais características: valorização do fundador, laços afetivos fortes, expectativa de fidelidade elevada, valorização do nome da família, o emocional como ponto forte (OLIVEIRA, 2010). Na empresa CAR, estas características estão intensamente presentes nas expectativas dos fundadores da empresa em relação a seus colaboradores.

Ao serem questionados sobre a expectativa que eles têm em relação a seus colaboradores, os três gestores expressaram que gostariam que os funcionários chegassem à empresa com entusiasmo e confiança, que trabalhem com harmonia e que sejam felizes. Disse o Gestor 1:

Que sejam engajados, participativos, honestos e que prezam pelo bom funcionamento da empresa, sempre almejando o crescimento pessoal e profissional.

Esta fala demonstra uma das principais características da empresa familiar, pois, Segundo Oliveira (2010), os fundadores de uma empresa familiar têm elevada expectativa em relação à fidelidade dos colaboradores. Os fundadores acreditam que os funcionários mostrarão a mesma garra e fidelidade que eles em referência ao negócio e sentem-se frustrados quando as atitudes dos funcionários não correspondem às suas expectativas.

Outro ponto abordado diz respeito ao alcance dos resultados esperados pela gestão. Os gestores entrevistados consideram que os resultados positivos evidenciam-se pelo volume de vendas e pelo respeito entre os colegas dos diferentes setores. Outra observação feita foi sobre como os colaboradores colocam-se frente aos desafios do dia a dia, defendendo a empresa como se fosse sua. Este importante fato demonstra que os funcionários são leais e dedicados à empresa, havendo forte aproximação entre colaboradores e gestão (SEBRAE, 2013).

Temos colaboradores que estão sempre defendendo a empresa, buscando dar de si o seu melhor para que sejam alcançados os resultados. Também temos os colaboradores que não estão preocupados com os resultados, apenas cumprem com o que lhes é solicitado a fazer. Acredito que falta determinação e engajamento por parte de alguns para que a equipe atinja em conjunto todos os objetivos, pois somos uma empresa que vive de venda.

Esta fala do gestor 3 mostra que ainda há dificuldades de engajamento de relacionamento entre os colaboradores, portanto questões relacionadas à convivência dos funcionários devem receber mais atenção da gestão. Nas empresas familiares, é difícil a separação entre o racional e o emocional. Por serem empresas paternalistas, os colaboradores podem, por vezes, considerar alguma cobrança ou *feedback* do gestor como algo pessoal.

Como o convívio entre gestão e funcionários é bastante próximo, estas questões interferem nos momentos de tomada de decisão da administração. Os gestores

tardam para tomar medidas, não cobram questões relacionadas a metas e a melhorias no trabalho, adiam a comunicação de informações para as equipes. Quando as decisões são tomadas e/ou comunicadas, não são realizadas reuniões formais, ou seja, a comunicação com os funcionários assemelha-se à comunicação realizada com a família. Em consequência, o trabalhador não consegue manter o mesmo engajamento, pois nem sempre tem clareza sobre se está recebendo uma crítica construtiva ou se o gestor está fazendo uma ‘brincadeira’. Tal situação dificulta o relacionamento entre os colegas que, por vezes, disputam a atenção dos gestores ou são taxados pela equipe como bajuladores.

Quando questionado se os colaboradores têm confiança e perseverança em relação à empresa, os gestores responderam acreditar que a maioria dos funcionários confia na organização e faz o melhor por ela. O Gestor 2 explicitou:

Acredito que eles confiam e procuram fazer o melhor pela empresa, no geral. Na estabilidade do conjunto da empresa, da força e da garra em alcançar os objetivos traçados pela gestão. O que vejo que seria fazer o melhor pela empresa é agir com responsabilidade e credibilidade em relação aos clientes.

Os valores assumidos pela empresa familiar auxiliam a desenvolver relações mais informais, estabelecendo vínculos de maior confiança, assim os colaboradores sentem-se parte dela e buscam fazer o melhor para que a organização cresça, havendo crescimento pessoal também (SILVA; FOSSÁ, 2014). A estabilidade do negócio é fundamental para que haja segurança e confiança, neste contexto o trabalhador pode dar o melhor de si, agindo com responsabilidade e coerência nas relações de trabalho.

Algumas expectativas dos gestores não são, no entanto, explicitadas para os colaboradores. Questões relacionadas ao alcance de metas e a resultados não são claras, daí decorrendo insatisfação da gestão relativa às equipes de trabalho. Por consequência, os colaboradores não se motivam para vender mais ou organizar melhor o espaço de trabalho. A gestão, muitas vezes, explica para os participantes da equipe de vendas que eles ‘fazem o seu salário’, entretanto, por vezes, o desejo salarial do funcionário pode ser menor do que a gestão prevê que ele ganhe, gerando insatisfação. Algo similar acontece com os demais setores: a gestão, por vezes, espera um resultado superior ao alcançado, porém não exemplifica nem comunica suas expectativas aos trabalhadores.

Outro ponto importante que causa incoerência entre as expectativas da gestão e a realidade da organização é a comunicação, pois nem sempre ela é clara e efetiva.

Novamente a gestão tarda a esclarecer ou a delegar funções aos funcionários, esperando que eles assumam responsabilidades e tarefas que, por vezes, são somente expectativas da gestão. Devido a esta falta de comunicação entre gestão e trabalhadores, as tarefas tornam-se automáticas e perdem a clareza e a funcionalidade, pois os processos não serem revistos pela gestão.

Os colaboradores explicam que há relação de mútua confiança e motivação com a gestão. Quanto a modificações em procedimentos internos, os gestores esperam que os funcionários sugiram ideias para melhorias, sendo esta uma informação que a gestão expõe seguida e claramente para as equipes. Esta atitude corresponde às expectativas dos gestores e está nítida no dia a dia: as contribuições são bem aceitas pela gestão e implantadas com rapidez. Questões relacionadas à confiança são típicas de empresas familiares, tornando as pessoas mais próximas, o que facilita o desenvolvimento organizacional.

4.4. ETAPA DO PLANO DE AÇÃO: A PESQUISA EM AÇÃO

4.4.1. REFLEXÃO SOBRE PAPÉIS

Segundo Gersick (1997), o funcionamento de uma empresa reflete o modo de ser e de agir de seus colaboradores e, conseqüentemente, os papéis que cada um exerce na organização. A atividade sobre papéis na equipe leva pensar justamente sobre esta questão. O objetivo é refletir os papéis que cada um exerce dentro da empresa, sendo eles pensados por si e pelo outro. Para a atividade, são apresentados ao grupo vinte e quatro personagens diversos de desenhos animados ou de filmes. Cada um deles apresenta algumas características de personalidade.

A dinâmica ocorre da seguinte forma: são apresentados os personagens ao grupo. O facilitador e o grupo fazem comentários sobre tais personagens. É feita uma introdução sobre o reconhecimento de si no ambiente de trabalho e os papéis que cada um exerce.

Cada participante recebe um pequeno papel na cor azul, para nele escrever o nome do personagem com o qual mais se identificou. Este papel é colocado dentro de um envelope onde está escrito o nome da pessoa. Segue uma conversa sobre como foi

realizar a primeira etapa da atividade e sobre como é fazer o autorreconhecimento, através de alguém com características semelhantes.

Na segunda etapa, cada um recebe sete papéis de cor amarela. É solicitado que relacionam um dos personagens com cada colega participante, de acordo com a semelhança de suas características. O papel amarelo preenchido é colocado no envelope correspondente.

Conversa-se então sobre como é ser reconhecido pelo outro e sobre o papel que cada um exerce no ambiente de trabalho. Nesta etapa, é tratado com o grupo sobre como, às vezes, é mais viável nomear somente características positivas para os colegas de trabalho e como é nomear aspectos diversos, já que os personagens evidenciam particularidades como as de ser palhaço, atrapalhado, vilão, princesa, forte, fraco, engajado, arrogante. É importante que a empresa fale sobre o reconhecimento no ambiente de trabalho, como se trata de uma empresa familiar, a criação de crenças e valores é composto pelo modo como a família fundadora da empresa age, assim, auxiliando a formar os papéis que seus colaboradores exercem dentro da empresa (ESCHER; COGO, 2005).

Nesta atividade, nota-se a relação entre percepções e diferença de idade. A diferença de idade é importante por estarem presentes diversas gerações e devido ao significado que cada um dá a seu trabalho. Os mais novos estão começando suas atividades, têm grandes expectativas e pensam em coisas inovadoras. Os mais velhos, inseridos no mercado de trabalho há mais tempo, procuram focar mais seu dia a dia e buscam melhores condições para a aposentadoria. Isso se reflete tanto nos personagens que escolhem para si como nos indicados pelos colegas. Aos mais novos foram atribuídos personagens como a Cinderela, expressando alguém forte e que busca alcançar seus objetivos com apoio de colegas. Aos mais velhos foram atribuídos personagens como o Capitão América, expressando alguém tradicional e conservador.

O papel da empresa neste processo é importante. Ela foi caracterizada como uma empresa jovem, flexível em sua gestão, que aceita a opinião dos funcionários e, conseqüentemente, introduz melhorias em seu processo de gestão (LODI, 1989). Isto indica que o grupo consegue identificar os 'mais sábios' e aceitar seus ensinamentos, e que os mais novos aceitam tais ensinamentos com maior facilidade. Maia e Fossá (2014) explicam que a imagem do fundador da empresa familiar é relevante, pois serve

como espelho para o grupo. Os fundadores, ao se mostrarem abertos às ideias de seus colaboradores, os levam a seguirem seu exemplo.

O grupo percebeu que não costuma refletir sobre as características e os papéis que cada colaborador assume no ambiente de trabalho. No entanto, ao refletirem sobre isto durante a atividade, conseguiram se identificar e assumir identidades conforme as características dos personagens sugeridos. Alguns não imaginavam que lhes seriam atribuídas figuras como as de super-heróis ou vilões. Aqueles que foram identificados com os vilões acharam justa esta nomeação, devido a seu comportamento no trabalho, que exige uma postura rígida e séria no exercício de suas funções. Outros concluíram que exercer o papel de palhaço é importante para manter um bom equilíbrio no ambiente, sendo sérios em certos momentos e descontraídos em outros.

Ser caracterizado como vilão ou mocinho traduz questões relacionadas com a resiliência, pela qual os indivíduos são capazes de superar tensões e desafios. Da mesma forma que os heróis e vilões, os colaboradores conseguem encontrar novos caminhos para se adaptarem a situações diversas (LUTHANS, LUTHANS E LUTHANS, 2004). Como evidenciado no resultado do teste capital psicológico positivo, alguns colaboradores realizaram a atividade com pouca seriedade, como se fosse uma grande brincadeira. Eles admitiram que é mais fácil atribuir personagens aos outros do que a si mesmos. Isso reflete o quanto alguns colaboradores não conseguem olhar para si, somente para o outro, encontrando, por vezes, dificuldade em se recuperar de determinadas situações complicadas e se adaptar às mudanças (LUTHANS, LUTHANS E LUTHANS, 2004).

Outra ideia tratada com o grupo foi a de ser vilão, o qual é julgado como alguém malvado, por ser persistente naquilo que deseja. O grupo também levantou questões sobre quem denomina um vilão, pois pode nomeá-lo assim por inveja ou por alguma desavença com o indivíduo. O grupo também considera que o vilão pode ser uma figura positiva devido à sua potencialidade e à persistência naquilo que deseja e por ter boas ideias. O grupo considera que o palhaço nem sempre é algo bom, porém é exposto como algo positivo.

Estas ocorrências podem ser comparadas às que surgem no funcionamento da família. Nas empresas familiares, questões relacionadas a forças e conflitos são levadas para dentro delas, tal qual acontece no funcionamento de casa (GERSICK, 1997). Identificam-se tais situações na organização pelo fato de a gestão não realizar reuniões

formais, tornando a comunicação e as definições de estratégias e gestão de pessoas uma conversa informal em algum ambiente da empresa, assim como ocorre nas relações familiares, em que não há reuniões formais e os assuntos da família são tratados em qualquer lugar da casa. A relação entre os componentes da gestão, por serem da mesma família, por vezes, mostra-se conflituosa, por exemplo, devido às diferenças entre as gerações, a forma como a gestão de pessoas deve ser conduzida torna-se uma discussão sem solução.

Os valores familiares são levadas para dentro da organização, transformando-se valores organizacionais. Por serem os pilares da empresa, eles pautam a conduta dos colaboradores, cujos papéis são comparados aos de super-heróis ou de vilões (TURNER, 1974). Assim como os trabalhadores, os participantes da gestão também assume papéis, que são comparados pelos funcionários aos de vilões ou mocinhos, conforme a relação e/ou a conduta adotada pelo gestor. As condutas que marcam os valores organizacionais, devem ser cuidadosas, pois o controle dos funcionários e a forma como eles se vinculam à empresa é semelhante ao papel que o gestor exerce no negócio.

Os componentes do grupo realçaram a dificuldade de ver as características dos outros e de poder falar como eles se percebem dentro de seu ambiente de trabalho. Chegaram à conclusão que não se conhecem bem e que não convivem o suficiente para poderem ser sinceros e autênticos uns com os outros. Esta percepção do grupo é importante para o reconhecimento do desenvolvimento organizacional. Nota-se que por mais que os valores e a identidade do fundador estejam estabelecidos e questões relacionadas ao funcionamento de uma família estejam enraizadas na empresa, os colaboradores formam um grupo e não uma equipe.

O grupo trabalha em um local sem a definição de um objetivo conjunto. A equipe tem um objetivo comum e trabalha em conjunto para alcançá-lo (MOSCOVICI, 1994). A percepção dos papéis exercidos pelos colaboradores é importante para o desenvolvimento de uma equipe. Perceber os papéis de cada um no grupo, como o indivíduo se vê e como é visto pelo outro auxilia na formação de equipes. A partir deste reconhecimento, o grupo pode criar estratégias, revisar seus processos e atitudes, se desenvolver, impulsionar mudanças no comportamento e no relacionamento interpessoal (MOSCOVICI, 1994).

4.4.2. O PRÓPRIO TRABALHO

Maia (2014) explica que os valores da empresa consolidam-se nas práticas e nas políticas centradas na figura do fundador. Os colaboradores seguem rituais e maneiras de trabalhar estabelecidos pelo criador da empresa. Esta atividade teve como objetivo o reconhecimento do trabalho individual e o dos colegas, conforme as tarefas que realizam no dia a dia e a percepção do quanto um é essencial ao outro para o bom funcionamento da organização.

A atividade ocorreu da seguinte maneira: foram entregues aos oito participantes meia folha de papel tamanho ofício, lápis de cor e canetas coloridas. Foi solicitado que pensassem em como é seu trabalho e como se veem nele. Após, foi indicado que elaborassem uma propaganda, um anúncio, sobre seu trabalho e suas características. Poderiam desenhar ou escrever, usando criatividade nesta tarefa.

Alguns escreveram sobre suas atividades, anunciando o que melhor realizam dentro da empresa, outros preferiram desenhar seu ambiente de trabalho. Os dois grupos sentiram dificuldade em realizar a tarefa, o maior obstáculo foi se imaginarem anunciando as tarefas que exercem. Isso reflete quanto eles não conseguiam ver aquilo em que realmente trabalham, tornando monótonas as atribuições do dia a dia, as quais poderiam vir a perder seu sentido. Quando os grupos conversaram sobre esta atividade, os participantes expressaram que não pensam muito sobre o que fazem, como se fosse ‘algo automático’.

Há pontos que requerem maior atenção na empresa familiar. A valorização de modos antigos de gestão, devido à sua eficácia e ao alto comprometimento dos funcionários, dificulta o desenvolvimento da organização, fazendo com que as tarefas tornem-se rotineiras e previsíveis, não havendo um olhar diferenciado para correção de erros ou para a introdução de melhorias (FERNANDEZ, 2016). Apesar de a identidade organizacional estar enraizada, é importante os gestores terem o cuidado para que ela não se perca.

Segundo Lodi (1998), quando valores organizacionais assemelham-se muito aos da família, mudanças nos procedimentos da empresa são mais difíceis de acontecer. Devido à importância do papel do fundador em toda a trajetória da empresa, é nele que os modos de trabalho são projetados. Se o fundador não adere muito a mudanças, conseqüentemente, seus colaboradores igualmente não aderi-las. Alguns processos de

trabalho podem se tornar automáticos, ao longo dos anos, por terem sempre funcionado e garantido a sobrevivência da empresa (SILVA; FOSSÁ, 2014).

A proposta desta atividade foi levar o grupo a pensar como é o trabalho e como cada um é importante para o outro, para que a empresa funcione da melhor maneira possível, como uma engrenagem. Quando as tarefas do dia a dia se tornam automáticas, refletir sobre o trabalho, sobre o que o indivíduo realmente faz dentro da empresa e sobre sua importância neste contexto faz parte do desenvolvimento organizacional. Este requer mudanças, planejamento e trabalho em equipe (SCHEIN, 1992).

O D.O. requer tempo, desenvolvimento e atividades em conjunto para reflexão (SCHEIN, 1992). A elaboração de um anúncio permitiu aos colaboradores refletirem sobre seus processos, a fim de desenvolverem novas metodologias de trabalho pela interação com o próximo e pela visualização do todo.

4.4.3. LEVANTAMENTO POSITIVO *versus* NEGATIVO

Facilitar a percepção e o envolvimento dos colaboradores dentro da organização constitui uma das atividades do desenvolvimento organizacional (SCHEIN, 1992). Proporcionar que o grupo elenque pontos negativos e positivos do trabalho auxilia a gestão e os próprios colaboradores a pensarem em novos modos de trabalho.

Para esta atividade, pensou-se em evidenciar pontos positivos/facilidades e negativos/dificuldades que cada mostra, em seu ambiente de trabalho e em seu dia a dia. Foi entregue aos participantes meia folha de papel ofício com duas colunas demarcadas para serem elencados os diversos pontos, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Levantamento Positivo *versus* Negativo

Pontos Negativos	Pontos Positivos
Falta comunicação entre setores	Ambiente
Desorganização dos pedidos Complemento em cima da hora	Estoque
Fofocas/ falta de respeito (colegas e clientes)	Ferramentas de trabalho
Falta de cobrança	Trabalho em equipe
Treinamentos	União
Falta de projetos	Agilidade
Lentidão em processos e projetos	Liberdade
Cansaço / barulho	Apoio superior
Falhas de estoque: peças erradas e itens essenciais faltam	Amizade
Organização dos setores	Valorização do funcionário
Falta de objetividade	
Cansaço / barulho	
Falta de comunicação sobre o que ocorre na empresa	

Fonte: elaborado pela autora

Esta atividade foi muito importante para a equipe perceber as dificuldades de cada um, em cada setor, no dia a dia. Foram apresentadas muitas questões referentes ao quanto escutam de xingamentos ou reclamações de clientes por diversos motivos, inclusive por motivos não ligados à empresa. Segundo Lodi (1989), os colaboradores que são engajados e comprometidos vivem o negócio e são tomados pelo mesmo desejo do fundador, tornando-se seu ‘braço direito’ na empresa. Escutar reclamações e ser acolhedor com os clientes é um sinal de que estes colaboradores estão engajados e conseguem enfrentar os desafios diários sem que interfiram em seu trabalho.

Uma das questões mais abordadas como ponto negativo foram os problemas de comunicação entre as equipes. Segundo Pieruccini (2002), comunicação envolve o todo, desde a fala até gestos, olhares, corpo. Quanto mais as pessoas se comunicam maior o

entendimento, a produtividade e o bem estar entre os colaboradores (PIERUCCINI, 2002). Os problemas de comunicação na empresa interferem em todo o processo de desenvolvimento organizacional, no entanto a maioria dos pontos negativos elencados pelos grupos pode ser resolvida através de uma comunicação mais efetiva.

Quanto aos pontos positivos foi unânime a indicação de ambiente agradável, agilidade nos processos, união da equipe, apoio dos diretores, valorização do funcionário pela direção da empresa. Uma equipe coesa, que respeita individualidades, auxilia o crescimento de todos os indivíduos, pois fortalece os pontos fortes de cada um. Por ser uma equipe heterogênea, há muitas diferenças que a enriquecem, sendo contínuas as trocas de informação e de experiência, embora nem sempre a comunicação seja eficaz (PIERUCCINI, 2002).

Os grupos perceberam que, por mais que passem dificuldades, o respeito entre os membros da equipe deve ser constante e ideias para melhorar os processos devem ser levadas à direção. Neste encontro, o grupo dois elencou duas ideias para melhorar procedimentos dentro da empresa – uma referente à área de vendas e a outra, à expedição – ambas foram colocadas em prática e estão melhorando os processos. Os trabalhadores sentiram que são parte da empresa, sendo importantes para ela, o que fortaleceu o vínculo com os valores da organização. Incorporar ideias daqueles que vivenciam as tarefas também auxilia para que as mudanças sejam mais bem aceitas pelos colaboradores. Todas estas questões integram o desenvolvimento organizacional, pois o funcionário melhora seu ambiente de trabalho e a gestão aceita as propostas de modificação vindas das equipes, favorecendo o contexto laboral .

4.4.4. DESAFIOS COTIDIANOS

Segundo Fischer (2002), a mudança requer a busca por novos caminhos, uma transformação gradual, com desafios, facilidades, resistências, que vai se adequando a novas situações conforme elas vão surgindo. A proposta desta atividade foi que a equipe passasse por novos desafios e percebesse que eles nem sempre são tão complicados quanto parecem, sendo a equipe capaz de superá-los.

Para a atividade, foi proposto que formassem duas equipes e que formassem um círculo em que os indivíduos da mesma equipe não ficassem um ao lado do outro. Formado o círculo, foi colocada, no meio, uma caixa fechada. Dentro desta caixa havia

a proposta de um desafio a ser cumprido pelo participante que fosse escolhido. Foi sorteado um número, quem tivesse o número correspondente poderia escolher cumprir o desafio ou repassar para um membro do outro grupo. Esta troca poderia ser feita três vezes, a quarta pessoa deveria obrigatoriamente cumprir o desafio.

O desafio proposto era o seguinte: “Você foi desafiado a dar um abraço em todos os colegas aqui presentes. No final, você ganhará uma caixa de bombons e decidirá se vai dividir ou não com os demais do grupo”.

Os grupos foram heterogêneos quanto à escolha de responder ao desafio. Em um deles ninguém quis cumpri-lo, demonstrando receio e falta de companheirismo com os membros de sua equipe. Este grupo era composto por funcionários mais antigos na empresa e também mais velhos em idade. Geralmente, em empresas familiares, a confiança e os laços afetivos são fortes e influenciam o comportamento e os rituais dos colaboradores (OLIVEIRA, 2010). Nota-se falta a este grupo se desenvolver como equipe, para que possam trabalhar em conjunto, tendo um objetivo comum (PIERUCCINI, 2002).

No outro grupo, composto por pessoas mais jovens, a situação foi oposta. Logo o primeiro sorteado quis cumprir o desafio. A ideia de colaboração e trabalho em equipe esta mais desenvolvida nos colaboradores mais jovens, eles aceitam melhor as mudanças e os desafios e conseguem trabalhar melhor em equipe, buscando a colaboração. Ao final, os dois grupos dividiram o prêmio com os colegas.

A ideia central trabalhada foi a importância do cumprimento dos desafios diários, pois nem sempre eles são tão difíceis e, se compartilhados, podem se configurar mais simples do que o imaginado. O desenvolvimento organizacional, sendo uma constante, promove melhorias na empresa. Os desafios são importantes para promover mudanças (SCHEIN, 1992).

Por estar a empresa familiar em constante transformação, enfrentar desafios e apoiar os colegas são imprescindíveis para seu bom funcionamento (PIERUCCINI, 2002). Para este tipo de empresa, a solidariedade e a confiança são fundamentais, aproximando seu funcionamento àquele da família (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

4.4.5. REDE DE COMUNICAÇÃO

A comunicação envolve a troca de informações entre as pessoas e a compreensão de seu significado (ROBBINS, 2009). Para uma empresa se comunicar de maneira efetiva, deve englobar todos os seus públicos/setores, pois quanto maior for o entendimento, melhor será o bem estar e a produtividade da organização (PIERUCCINI, 2002). Para abordar um dos maiores problemas da empresa foco deste estudo, realizou-se um exercício de comunicação em rede, através de um jogo, desenvolvido durante o dia de trabalho das equipes, para que exercitassem a comunicação como algo rotineiro.

Para esta atividade foi entregue a cada colaborador uma figura geométrica diferente, sendo sorteado o nome de um colega com o qual cada um poderia se comunicar. Foi feita para cada participante a descrição de sua tarefa. As informações só poderiam ser trocadas com quem a pessoa tinha sorteado e com quem a tinha sorteado. Todos poderiam trabalhar normalmente e, ao final do dia, deveriam saber o objetivo da atividade e seu resultado. Foi explicado que quanto mais trocassem informações, mais rápido e facilmente chegariam ao resultado.

Esta atividade teve grande empenho do grupo. Alguns participantes mostraram receio de se comunicar com os gestores, outros não conseguiram compreender a atividade de início, necessitando várias explicações de diversos colegas. A comunicação exerce quatro funções essenciais dentro da organização: controle, expressão das emoções, motivação, troca de informações (ROBBINS, 2009). Comunicar-se com os gestores é essencial para o desempenho do grupo, a partir desta ação, desenvolvem-se questões relacionadas à confiança, aos valores e à identidade. Quando os gestores não se comunicam satisfatoriamente com os funcionários, podem surgir conflitos, insegurança, dúvidas diversas, ansiedade, medos, menor produtividade (PIERUCCINI, 2002).

Para resolver a atividade, os colaboradores que tiveram acesso ao programa Skype, utilizado pela empresa, e criaram um grupo para que todos se comunicassem a fim de resolver o problema proposto. Elaborar estratégias para resolver uma dificuldade mostra que o grupo está engajado e trabalhando por um propósito. Neste processo, o grupo necessita de um líder, consciente ou não de sua liderança, mas que consiga influenciar positivamente seus colegas de trabalho (OLIVEIRA, 1999)

Ao final do dia, todos se reuniram para comunicar o resultado à mediadora. Alguns funcionários não sabiam o resultado nem o objetivo, pois nem todos foram acionados para se comunicarem, mesmo tendo havido um sorteio. Quanto à questão da liderança nesta atividade, o líder não conseguiu envolver a todos nos processos

decisórios, mas considerando que a empresa ainda não tem um equipe formada, mas um grupo, envolver a maioria dos funcionários na atividade foi um grande avanço e ganho para ela (OLIVEIRA, 1999). Outra questão a ser considerada é o número de receptores para a troca de informações. Tratando-se de vinte e dois colaboradores para receber a mesma informação, embora isto não seja da rotina da organização, as chances de distorções e/ou perda de informações tornam-se maiores (ROBBINS, 2009).

Para que as perda ou as distorções ocorram o menos possível é importante reforçar a comunicação e as atividades com este propósito. A informação dentro da organização deve ser passada no momento certo e na dose certa, estimulando os membros da equipe a trabalhar em conjunto e a transmitirem mutuamente conhecimentos e informações pertinentes à empresa (PIERUCCINI, 2002).

Percebeu-se que, no grande grupo, a empresa tem problema de comunicação entre as equipes. A criação de um grupo no Skype auxilia a comunicação, porém nem todos conseguem participar, já que alguns colaboradores não têm acesso a este programa. A comunicação mostra-se mais efetiva entre aqueles que têm mais afinidade dentro da empresa, sendo menos efetiva justamente entre aqueles que necessitam de maior interação devido à sua atividade.

5. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS DADOS

Através das atividades de pesquisa-ação, verificou-se que a CAR começou seu desenvolvimento organizacional de forma positiva. Os colaboradores aceitaram as atividades propostas pela pesquisadora, pensando tanto em mudanças nos procedimentos internos como no crescimento pessoal e organizacional.

De acordo com a escala de capital psicológico positivo, o perfil psicológico dos trabalhadores pode ser considerado positivo, pois os resultados revelam índices altos referentes a otimismo, esperança, eficácia e resiliência. Os trabalhadores, em sua maioria, demonstram otimismo e eficácia no atendimento às mudanças que a empresa apresenta em seus processos. No entanto, o resultado da escala de resiliência demonstra que os colaboradores não se sentem fortes frente a situações adversas no trabalho. Isto pode ser explicado porque, quando ocorrem erros nos processos, os colaboradores sentem-se culpados, não analisando nem corrigindo seus erros.

Todas as capacidades psicológicas estão interligadas e podem ser melhoradas simultaneamente, segundo Luthans (2004). Ao se fortalecer o autoconhecimento, o desenvolvimento organizacional poderá ocorrer de forma espontânea, sem gerar insegurança nos trabalhadores. Pelos índices verificados na escala de capital psicológico positivo, percebe-se que nenhuma das quatro capacidades psicológicas gerou um índice baixo, o que significa que os colaboradores evoluem positivamente frente a situações surgidas na empresa. Estas capacidades psicológicas mostram que o desempenho, a satisfação, o clima organizacional e o comprometimento são positivos na empresa, auxiliando no desenvolvimento pessoal e da organização (OLIVEIRA, 2011).

Quanto às atividades realizadas, percebeu-se que os colaboradores crescem e se desenvolvem através das vivências. Perceber seus papéis dentro da empresa, através de personagens, auxiliou a redefinir comportamentos, melhorando o rendimento e as relações interpessoais no trabalho. Para Chiavenato (1996), mudança é a passagem de um estado para outro, o que permite transformar, rever alternativas e conciliar novos caminhos. As atividades sobre os pontos positivos e negativos, o anúncio e o desafio, possibilitaram este tipo de reflexão. As alternativas de mudança iniciam no momento em que o indivíduo começa a pensar sobre seus atos e suas ações no trabalho. Isto permite o desenvolvimento organizacional, através de pequenas ações, geradas, na empresa, ao longo do tempo.

Outro ponto indicado pelos colaboradores como importante para o desenvolvimento foi a comunicação. Eles perceberam que a empresa tem falhas na comunicação entre as equipes. Visando a este aspecto, foi desenvolvida a atividade rede de comunicação, realizada com êxito por todos os trabalhadores, tendo eles conseguido se aproximar da gestão na busca de informações cotidianas.

Empreendimentos familiares, como a CAR, caracterizam-se, na fase inicial, mais como empreendedoras e, por vezes, como paternalistas, o que auxilia a desenvolverem os valores organizacionais muito parecidos com os da família (LODI, 1998). Estas empresas assumem uma forma mais profissionalizada e mais formal após determinado tempo, através do desenvolvimento organizacional.

Pelo D.O., a empresa coloca-se de forma mais competitiva no mercado, por possuir gestão de pessoas e equipes mais efetivas, contando com indivíduos que têm orgulho de fazer parte da organização e são fiéis ao trabalho. Em consequência, a eficácia e efetividade aumentam, melhorando a qualidade do trabalho.

As características básicas de empresas familiares estão presentes na empresa CAR, Confiança mútua, laços afetivos fortes, necessidade de demonstrar dedicação à empresa, valores organizacionais parecidos com os da família, fidelidade, junção do emocional e do racional em diversos momentos na gestão podem contribuir para o desenvolvimento organizacional, já que, por se tratar de uma empresa familiar, a existência destas características são essenciais para seu bom funcionamento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar, na empresa CAR, os processos de desenvolvimento organizacional, através da pesquisa-ação. Este objetivo foi alcançado pela consecução dos objetivos específicos definidos para este trabalho, conforme explanado a seguir.

O primeiro objetivo específico visava verificar o capital psicológico positivo dos colaboradores. Evidenciou-se, através dos dados obtidos, que a equipe é otimista e esperançosa em relação à organização, assim como os gestores são otimistas e esperançosos em relação aos colaboradores. Há troca mútua de sentimentos em relação a estas duas capacidades psicológicas, o que engrandece o envolvimento e a relação interpessoal entre gestão e colaboradores no trabalho, aumentando a efetividade da empresa.

O segundo objetivo visava promover ações e desenvolver análises dos comportamentos na organização. Através das atividades promovidas pela pesquisa-ação, verificou-se que os trabalhadores estão dispostos a melhorias contínuas no trabalho, querendo se autodesenvolverem e desenvolver a organização como um todo. Apesar de haver dados que, por vezes, mostram-se opostos, como o baixo índice de resiliência no capital psicológico positivo e a demonstração, em atividades, de serem fortes e tolerantes no enfrentamento de adversidades, as equipes vêm crescendo e seus integrantes acreditam que podem evoluir cada dia mais.

O terceiro objetivo visava promover reflexões que levassem a mudanças na atuação dos gestores, retroalimentando as ações de desenvolvimento organizacional. Esta não foi uma tarefa fácil perante gestores que ainda estão engessados por processos antigos, porém que dão certo, no entanto é importante que o D.O. aconteça na empresa CAR. Levando em consideração que procedimentos internos foram modificados e que a estrutura da sede empresarial triplicou em relação ao local anterior, o D.O. auxiliará nas mudanças e na evolução da empresa, tanto no âmbito da gestão estratégica quanto na de gestão de pessoas.

Valores e identidade organizacional constituem um ponto forte da empresa. A valorização da gestão paternalista, a aproximação afetiva com os funcionários, a confiança mútua fazem com que a organização seja vista pelos trabalhadores como excelente local para trabalhar. A gestão, embora tenha processos engessados e mostre

dificuldades para modificar certas estratégias, funciona com excelência. Isto reforça a empresa familiar e a fortifica. O desenvolvimento organizacional propõe exatamente que a organização cresça e fortifique-se sempre mais.

A empresa CAR tem uma equipe na qual predominam os participantes comprometidos com os valores da organização. Pautados pela segurança e pela confiança que os fundadores passam, eles trabalham em conjunto, alcançando a maioria dos resultados esperados. São pessoas que aderem aos valores e à identidade organizacional com facilidade. Neste contexto, os desafios do desenvolvimento organizacional impulsionam as equipes da empresa familiar a se tornarem mais efetivas

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S., LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BERGER, P., LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de F.S. Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985

BEKIN, S. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Person, 2004

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989

CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresa. São Paulo: Atlas, 1996

DONNELLEY, R. **A Empresa familiar**. São Paulo: Abril, 1976

ESCHER, R. B., COGO, A. L. P. Os familiares de pacientes adultos hospitalizados: sua participação no processo de cuidar na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 26, n. 2, p. 242, 2005

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M. T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002

GERSICK, K. E., HAMPTON, D., JOHN A., HAMPTON, M. M., LANSBERG, I. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF Editora, 2002

_____. TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidencia Econômica**. Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998

_____, VIEIRA, L., Ciclo de Vida das Empresas Familiares Brasileiras de Pequeno Porte. **Revista Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p.78-96, 2012

LEITE, N. R. P., ALBUQUERQUE, L. G. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010

LEONE, N. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: **X Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador. Anais.Salvador, 1991. p. 1-16

LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989

LUTHANS, F.; LUTHANS, K. W., LUTHANS, B. C. **Positive psychological capital: Beyond human and social capital**. Management Department Faculty Publications. Paper 145. Published in *Business Horizons*, Volume 47, Issue 1 (January–February 2004), pp 45–50. Disponível em: <<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1151&context=managementfacpub>> Acesso: 20/05/2017

_____; YOUSSEf, C. M. **Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage**. *Organizational Dynamics*, v.33, n.02, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232468532_Human_Social_and_Now_Positive_Psychological_Capital_Management>

MAIA, T. S. T. **Gestão de pessoas:** particularidades de empresas familiares. Rio de Janeiro: v. 3 n. 2 p. 71-85 mai./ago. 2009

MELLO, M. M. **Conversando e liderando:** um estudo sobre a relação entre competências conversacionais e a liderança compartilhada. Brasília: Universidade Católica de Brasília: tese de mestrado, 2011

OLIVEIRA, D. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010

OLIVEIRA, E. M. **A relação entre capital humano e capital psicológico.** Faculdade de administração e economia da Universidade Metodista de São Paulo: Dissertação de mestrado em administração, São Bernardo do Campo, 2011

OSÓRIO, L. C.. **Família hoje.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2002

PIERUCCINI, J. C., **O Desenvolvimento de Equipes na Melhoria de Resultados Organizacionais.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul: 2002

REBOUÇAS, D. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo. São Paulo: Atlas, 1999

SEBRAE. Quero abrir um negócio. Empresas familiares. Conheça as características de negócios familiares. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar/bia-127-94-empresas-familiares-tem-estrutura-enxuta>>. Acesso: 27/04/2017

SILVA, A. H., FOSSÁ, M. I. T. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares.** Organizações em contexto. São Bernardo do Campo: Vol. 10, n. 20, jul.-dez. 2014

TALLÓN, M. A. J. et al. Evaluación del clima familiar en una muestra de adolescentes. **Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología**, Espanha: v. 52, n. 4, p. 453-462, 1999

TURNER, V. **O Processo ritual**. Petrópolis: Vozes, 1974

VRIES, M. F. R., KERTS, C., S. R., FLORENT, T., E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009

Anexo 1

Pesquisa Capital Psicológico

	Disconcordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sou capaz de resolver problemas no meu trabalho					
Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho					
Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho					
Fico mais forte após enfrentar demissão no trabalho					
Sou capaz de cumprir as obrigações do meu trabalho					
Eu acredito que tudo dará certo comigo no meu trabalho					
Fico mais forte após enfrentar mudanças no trabalho					
Eu espero ter energia suficiente para ser bem-sucedido no trabalho.					
Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho					
Fico mais forte após enfrentar desafios no trabalho					
Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho					
Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho					
Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho					
Eu posso achar formas para mostrar ao meu chefe que faço bem feito o meu trabalho.					
Fico mais forte após enfrentar dificuldades no trabalho					
Sou capaz de dominar os procedimentos					69

novos que surgem no meu trabalho					
Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho					
Eu espero ter planos para meu futuro no trabalho.					
Eu posso descobrir caminhos para atingir meus objetivos no trabalho.					
Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho					
Eu posso pensar em muitas maneiras de resolver um problema no trabalho					
Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho					
Sou capaz de ser criativo no meu trabalho					
Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho					
Fico mais forte após enfrentar inveja no trabalho					

Apêndice A

Roteiro de Entrevista com Gestores

1) Qual a tua expectativa em relação aos funcionários?

2) Quando contratas alguém o que espera deste novo colaborador?

3) Acredita que os colaboradores alcancem os resultados esperados pela gestão?

4) Acreditas que a empresa dá todo o suporte necessário para os resultados serem alcançados?

5) Acreditas que os colaboradores são capazes de resolver os problemas de trabalho?

6) Acreditas que os colaboradores tem confiança e perseverança em relação a empresa?

7) Acreditas que os colaboradores se ajudam frente as dificuldades do dia a dia?

Apêndice B

Regras atividade Rede de Comunicação

Atividade:

Você recebeu uma figura. Sua tarefa é comunicar para o colega que você sorteou qual é a sua figura e tentar descobrir qual o objetivo da atividade.

Para um gestor e um colaborador foi entregue o objetivo e o resultado, conforme:

Sua função é ser o dono do objetivo desta atividade.

Todos receberam figuras diferentes, porém todas elas têm um ponto em cada desenho, por exemplo:



O objetivo é: todos se comunicarem.

O resultado é: chegarem à conclusão que todos têm um ponto no meio de sua figura geométrica.

*Você **não** pode entregar o objetivo de forma clara.*

Você não pode comunicar o resultado ao mediador.

E:

Sua função é ser o dono do objetivo desta atividade.

Todos receberam figuras diferentes, porém todas elas têm um ponto em cada desenho, por exemplo:



O objetivo é: todos se comunicarem.

O resultado é: chegarem à conclusão que todos têm um ponto no meio de sua figura geométrica.

*Você **deve ser claro** sobre o objetivo desta atividade.*

Você não pode comunicar o resultado ao mediador.

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE
INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO.

Eu, DÉBORA DA SILVEIRA HAUBERT, aluno (a) do **Curso de Pós Graduação especialização MBA em Gestão do Comportamento Organizacional** da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, matriculada sob o número **1173481**, declaro que a empresa/instituição HSCAR HAUBERT DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS LTDA objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES – UM ESTUDO DE CASO entregue no semestre 2017/1, **permitiu a pesquisa e uso de todos os dados que nele constam.**

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

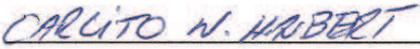
() A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.
(x) A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.
Neste caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

São Leopoldo, 05 de julho de 2017

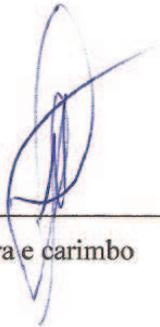


Nome do aluno

Ciência da empresa



Nome do responsável pela empresa



Assinatura e carimbo