



**O PROCESSO DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR DO RIO GRANDE DO SUL**

**THE STRATEGIC REPOSITIONING PROCESS IN A FAMILY BUSINESS IN RIO  
GRANDE DO SUL**

**EL PROCESO DE REPOSICION ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE RIO  
GRANDE DO SUL**

**DUSAN SCHREIBER**

Doutor

Universidade Feevale - Brasil

ORCID: 0000-0001-6855-6089

dusan@feevale.br

**CRISTIANE FROELICH**

Doutora

Universidade Feevale - Brasil

ORCID: 0000-0001-7198-6469

froehlich.cristiane@gmail.com

Submetido em: 12/11/2017

Aprovado em: 22/10/2019



Doi: 10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p47-62

Editor de seção: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

**LICENÇA CC BY:**

Artigo distribuído  
sob os termos  
Creative Commons,  
permite uso e  
distribuição irrestrita  
em qualquer meio  
desde que o autor  
credite a fonte  
original.



## RESUMO

O artigo tem como objetivo compreender o processo de reposicionamento estratégico com foco em inovação de uma empresa de origem familiar, do segmento químico, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre. Esse processo teve início quando o filho do fundador assumiu a presidência da empresa e conduziu um processo de mudança organizacional com foco na introdução de uma cultura de inovação, evidenciando a importância do papel da liderança para obter resultados positivos. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, estudo de caso e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com 11 líderes da organização em estudo e foram analisados por meio da análise de narrativas. Os principais resultados demonstram que o processo de reposicionamento estratégico foi conduzido em três etapas principais: (i) substituição de diretores; (ii) substituição de profissionais de segundo escalão e contratação de novos profissionais conforme o novo perfil desenhado; (iii) adoção de uma estrutura de comando com menos níveis hierárquicos para facilitar o contato e o compartilhamento de conhecimentos entre os diversos departamentos.

**Palavras-chave:** Liderança. Reposicionamento Estratégico. Inovação. Empresa Familiar.

## ABSTRACT

The article aims to understand the process of strategic repositioning, focusing on a family-owned chemical company in the metropolitan region of Porto Alegre. This process began when the founder's son took over as chairman of the company and began to implement a process of organizational change focused on the introduction of an innovation culture, emphasizing the important role of leadership to gain positive results. The research is characterized as a case study with qualitative methods. Data were collected through interviews with eleven leaders of the organization, and then analyzed through narrative analysis. The key results show that the strategic repositioning process was conducted in three main stages: (i) replacement of directors; (ii) replacement of second-tier professionals and hiring of new workers that fit the newly designed profile; (iii) adoption of a command structure with less hierarchical levels to facilitate contact and knowledge sharing among the various departments.

**Keywords:** Leadership. Strategic Repositioning. Innovation. Family Business.

## RESUMEN

El artículo pretende comprender el proceso de reposicionamiento estratégico para enfocarse en la innovación en una empresa de origen familiar, la industria química, ubicada en la región metropolitana de Porto Alegre. Este proceso comenzó cuando el hijo del fundador asumió la presidencia de la empresa y lideró un proceso de cambio organizativo que se centró en la introducción de una cultura de innovación que destacó la importancia del papel del liderazgo para obtener resultados positivos. La investigación se caracteriza por ser un estudio de caso y cualitativo. Los datos se recopilaron a través de entrevistas con 11 líderes de la organización en el estudio y se analizaron mediante análisis narrativo. Los principales resultados muestran que el proceso de reposicionamiento estratégico se realizó en tres etapas principales: (i) reemplazo de directores; (ii) reemplazo del profesional de segundo nivel y contratación de nuevos trabajadores como el nuevo perfil diseñado; (iii) adopción de una estructura de comando menos niveles jerárquicos para facilitar el contacto y el intercambio de conocimientos entre los diversos departamentos.

**Palabras clave:** Liderazgo. Reposicionamiento estratégico. Innovación. Empresa familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

No final da década de 1980 e durante os anos 1990, foram verificados o acirramento da competição no ambiente corporativo e a consequente redução das margens operacionais em virtude da globalização dos mercados. Da produção de altos volumes, as organizações passaram a focar a produção de itens de valor unitário agregado mais alto, impactando na necessidade de revisão de conceitos de organização industrial. Novos processos organizacionais foram desenhados, enfatizando características como flexibilidade, criatividade e descentralização. O novo tipo de organização destacou a importância do conhecimento especializado como diferencial competitivo, e passou a adotar estratégias que privilegiam a adaptação contextual e situacional de acordo com a estratificação de consumidores em nichos globalmente distribuídos (Ortiz, 2003). Diante disso, ressalta-se que o conhecimento é um recurso relevante para que as empresas se tornem competitivas em seus mercados (Cuffa *et al.*, 2019).

Esta realidade complexa e multifacetada se reflete no processo decisório organizacional. Ao mesmo tempo em que são considerados elementos objetivos, emergem variáveis subjetivas que podem alterar a percepção da realidade interpretada com base em fatos e evidências aparentemente destituídos de subjetividade. Afinal de contas, a cultura organizacional é representada por um conjunto de normas, valores, regras, rotinas e processos organizacionais, explícitos e implícitos, vinculados, combinados e permeados em um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, suas percepções, tanto de natureza objetiva como subjetiva, individual ou grupalmente (Schein, 2017).

Cada um dos indivíduos, baseado na sua própria experiência pessoal e profissional, que molda a sua construção individual de perceber o mundo e interpretar a realidade contextual, encontra dentro do ambiente organizacional um conjunto de significados que passa a compartilhar com outras pessoas, alterando o seu modo de ver a realidade. Segundo Cook e Brown (1999), os ambientes de convivência entre pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos, a partir da interação conceitual e da comparação de valores cognitivos individuais. Durante o processo de interação, é oportunizado às pessoas testar seus conceitos e modos de pensar, sendo que, ao final do processo, a pessoa retém apenas os modelos mentais validados a partir da interação social (Pulaski, 1986). Esses modelos mentais tratam de uma representação dinâmica e constituem a forma pela qual a pessoa percebe, codifica, retém e acessa informações (Gardner, 2005). Desse modo, os modelos mentais influenciam o que se faz, porque afetam como se interpreta o que se vê e o que se acumula em experiências que refletem nos processos decisórios (Lim & Klein, 2006).

No entanto, a diversidade e o choque de diferentes modos de ver o mundo, de conceitos e percepções também provocam conflitos, questionamentos, exigindo do gestor, na qualidade de líder, a compreensão da realidade organizacional. Cabe a ele identificar e interpretar as dimensões subjetivas da organização, os mitos, os símbolos, as narrativas, as histórias, as práticas e os rituais da organização, com o objetivo de encontrar a forma eficaz de construir a realidade organizacional em que as aspirações e as expectativas individuais e coletivas estejam alinhadas com a missão da organização. Nesse contexto, o líder deve auxiliar na criação de uma cultura de inovação que é um dos pontos centrais nas organizações para obter diferenciais e vantagens competitivas (Wunker, 2015).

A relevância desta competência específica emerge em momentos de mudanças de rumo da organização. Repensar processos e práticas organizacionais implica diretamente na necessidade de introduzir novos significados na cultura da organização, com vistas a permitir a tomada de decisões que favoreçam o reposicionamento estratégico e institucional. O papel do líder para a organização atraiu atenção de pesquisadores e executivos, resultando em sólidas bases conceituais do tema, pois o comportamento assumido pelos líderes na condução de um processo de mudança influencia diretamente nas reações positivas ou não dos liderados (Magsaysay & Hechanova, 2017).

No entanto o mesmo não se verifica em contextos de reposicionamento estratégico baseado em gestão da inovação. Evidencia-se a importância do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em que a inovação pode ser definida como a transformação do conhecimento incorporado pela empresa na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades (Mort, 2001; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Integrada ao ambiente organizacional, a área de P&D passou a fazer parte do sistema de significados organizacionais, constituindo um de seus elementos simbólicos e normativos, reforçados por processos regulatórios (Scott, 1994). Como uma das fontes mais destacadas de geração do conhecimento, a área de P&D representa o repositório do recurso competitivo de valor agregado mais relevante e oferece a condição ímpar de diferenciação (Madhok, 1996; Langlois, 2003). Os processos de decisão da área de P&D dizem respeito à escolha, entre uma série de alternativas, a fim de organizar os recursos alocados àquela unidade organizacional e disponibilizados para a consecução dos objetivos organizacionais (Schreiber, 2018).

Volpato, Viera e Zilli (2018) realizaram uma pesquisa para explorar o cenário de publicações com foco na inovação e em empresas familiares a partir de uma busca sistemática nas bases de dados do Brasil, América Latina e mundo. A pesquisa apontou a escassez de estudos que relacionam a inovação e empresas familiares. Os autores

concluíram que os trabalhos identificados apresentam as empresas familiares como conservadoras e pouco inovadoras. Ainda, são orientadas para o longo prazo; possuem receio de tomar decisões e por isso crescem de forma lenta, conforme Kraus, Pohjola e Koponen (2012).

Diante disso, o estudo visa contribuir para ampliar as pesquisas sobre essa temática respondendo a seguinte questão: Como inserir um processo de reposicionamento estratégico com foco na introdução de uma cultura de inovação em uma empresa familiar? O artigo tem como objetivo compreender o processo de reposicionamento estratégico com foco em inovação de uma empresa familiar do segmento químico, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre. Esse processo teve início quando o filho do fundador assumiu a presidência da empresa e conduziu um processo de mudança organizacional com foco na introdução de uma cultura de inovação evidenciando a importância do papel da liderança para obter resultados positivos.

O presente estudo visa apresentar contribuições a partir de reflexões sobre alternativas facultadas ao gestor no processo de criar e recriar a realidade organizacional e, conseqüentemente, possibilitar a introdução de novos valores organizacionais a partir da introdução de uma cultura de inovação, com vistas à consolidação de novo perfil estratégico, contribuindo para o campo da estratégia.

A relevância da pesquisa pode ser evidenciada com base na produção científica que versa sobre a necessidade de criar o ambiente favorável para a inovação, por meio de cultura organizacional que estimula a ideação, a experimentação, o compartilhamento de conhecimentos e experiências, tolerando os fracassos e aprendendo com eles (Tigre, 2014; Stronen *et al.*, 2017). Na medida em que as organizações incorporam no seu repertório esta nova forma de interpretar a inovação, como uma atividade organizacional que envolve riscos que devem ser gerenciados, mas não eliminados, é provável que o ambiente interno legitime a iniciativa individual e coletiva de tomar decisões e assumir riscos, contribuindo para maior frequência de inovações de produtos e processos, e com resultados econômicos mais significativos, beneficiando a empresa e os *stakeholders*. Assim, esse estudo torna-se relevante, pois as empresas familiares são a maioria no mercado e, aliada à carência de estudos que relacionam essas temáticas pelo fato de as empresas desse tipo ser consideradas mais conservadoras e menos inovadoras (Volpato, Vieria, & Zilli, 2018), o presente estudo de caso visa refletir sobre a necessidade da inovação para competitividade de empresas familiares no mercado por meio do reposicionamento estratégico.

O método utilizado, em virtude da necessidade de compreender a realidade organizacional e entender o “*modus operandi*” do processo de construção da nova realidade alinhada com o novo direcionamento estratégico, foi o estudo de caso com análise de narrativas, de natureza essencialmente qualitativa e interpretativa. A escolha do método encontra amparo em vertentes teóricas que embasam a sua constituição e evidenciam a sua validade (Riessman, 1993; Czarniawska, 2000; Boje, 1995; Moen, 2006).

No tocante à estrutura do trabalho, na sequência, apresentam-se a fundamentação teórica concernente a autores mais destacados nos temas revisados; o método e a caracterização da empresa estudada, a análise de evidências encontradas e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando facultar a compreensão do caso apresentado, serão destacadas, a seguir, as bases conceituais referentes à evolução do pensamento estratégico até a estratégia baseada em inovação, processo decisório e o papel da liderança em momentos de mudança, que engloba conceitos relativos a formas de liderança e, também, de cultura organizacional. Além de revisar as abordagens e as vertentes teóricas, pretende-se demonstrar as vinculações entre os temas citados.

### 2.1 O Processo Decisório de Reposicionamento Estratégico

As maiores contribuições para a análise de atividade de segmentos industriais tiveram a sua origem em teorias econômicas. Apesar de diminuta importância que os economistas tradicionalmente atribuíam ao papel de estratégia na gestão de negócios, decorrente da teoria de competição perfeita, em que o empreendedor tinha apenas a opção de produzir a custo baixo para permanecer no mercado, várias correntes de pensamento começaram a explorar novos posicionamentos teóricos. O primeiro deles tratou de monopólios e suas características, publicado já em 1838.

Em 1930 um grupo de economistas vinculados a *Harvard Business School* percebeu que algumas empresas conseguem manter ganhos significativos durante períodos temporais mais longos. Esta “descoberta” permitiu correlacionar a *performance* empresarial com as dimensões de lucratividade, eficiência e inovação. Esta correlação foi

comprovada por Joe Bain (1968), por meio de duas aplicações empíricas, cujos resultados foram publicados em 1950 e identificaram três principais barreiras de entrada: (i) a vantagem absoluta de custos das empresas já instaladas; (ii) o grau significativo de diferenciação de produtos; (iii) as economias de escala. A pesquisa deu origem à linha de pesquisa sobre a organização industrial que se seguiu até a década de setenta.

Ainda na década de 1980, com base em resultados dos estudos de pesquisas sobre a organização industrial, Michael Porter publicou dois trabalhos focando a aplicação empírica dos preceitos cristalizados pela teoria da OI. O modelo de cinco forças competitivas, objeto da segunda publicação, se tornou novo paradigma teórico. Ainda na década de oitenta, vários trabalhos empíricos comprovaram que o modelo não se aplicava a todas as situações e nem explicava todos os fenômenos a que se propunha.

No entanto, a visão da teoria econômica baseada em análise externa, deixando a organização interna da firma para o segundo plano, foi colocada em xeque por Andrews (1980), que por meio de uma pesquisa empírica demonstrou que os fatores internos da organização, idiossincráticos por natureza, são fundamentais para o sucesso da estratégia empresarial. Alguns anos depois, Wernerfelt (1984), Peteraf (1993) e Dosi (1998) descrevem a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis; destacam a aprendizagem, as rotinas dinâmicas; e apontam para as dificuldades de imitar competências construídas dentro das organizações. A experiência organizacional passa a ser percebida como importante e se reconhece que ela influi na determinação da estratégia da firma.

Considerando a análise externa e a interna da organização, a produção de estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), ocorre de três modos: o modo empreendedor, ou seja, o líder com decisões fortes e arriscadas à organização; o modo de planejamento, com foco na análise formal, planejamento explícito e integrado de estratégias; o modo adaptativo, com adaptações em pequenos passos, incrementalmente, em um ambiente complicado. Os modos constituem uma descrição realística e útil do processo de produção de estratégia e propõe combinações, ou ênfases entre os modos, por função. Assim, na área de operações predominaria o modo de planejamento, no de *marketing* o modo empreendedor e na gestão de pessoas o adaptativo. Isso indica que o planejamento não é sinônimo de definição de estratégias. O modo de estratégia deve, portanto, adequar-se à situação, o que está ligado mais a uma perspectiva contingencial.

No entanto, a visão tradicional da estratégia sempre esteve vinculada com o controle consciente de sua formulação e implementação. É perceptível a necessidade de um misto de uma visão tradicional/racional com a visão que permita considerar a complexidade do meio ambiente, proporcionando uma visão mais holística. Esta perspectiva enfatiza o desenvolvimento da estratégia como um elemento incremental, complexo e um processo intencional, que envolve diversas racionalidades e simultâneas estratégias, particularmente as racionalidades individuais e os diversos estágios no processo estratégico (Regnér, 2001).

Diante disso, todo estrategista deveria analisar seu sistema social específico, a fim de captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis. Os estrategistas podem executar “jogos diferentes”, conforme as regras plurais de suas sociedades. A formação da estratégia deve ser pensada por meio de uma composição de três forças básicas: o ambiente e as suas mudanças, a burocracia e a influência da liderança entre essas forças. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes estabelecidos pela organização durante certo tempo e mudanças estratégicas como respostas a mudanças do ambiente limitadas pela burocracia e ação da liderança (Mintzberg & Quinn, 2001; Whittington, 2002). Para promoção de mudanças estratégicas, a inovação exerce um papel fundamental, pois está ligada à aquisição de vantagens competitivas sustentáveis e que se torna essencial para diferenciação das empresas (Hamel, 2007). Contudo, a estratégia de inovação deve estar alinhada à estratégia de gestão para que a primeira possa fornecer o suporte necessário ao sucesso da segunda (Barbosa & Machado, 2014).

Desse modo, a inovação depende da maneira como esse processo é conduzido, dos seus recursos e rotinas, da capacidade de gerenciamento alinhado à estratégia organizacional para obter vantagem competitiva (Tidd *et al.*, 2008). Para empresa obter vantagem competitiva duradoura, torna-se essencial que desenvolva a capacidade de inovar (Huang *et al.*, 2012). Essa capacidade de inovar refere-se ao alinhamento das práticas de inovação com as estratégias organizacionais com objetivo de gerar valor para empresa e para as partes interessadas, e geralmente ocorre de maneira deliberada e sistemática (Froehlich *et al.*, 2017). A partir disso, verifica-se que o desenvolvimento dessa capacidade de inovação estabelece a tomada de um conjunto de decisões, as quais são decorrentes das escolhas estratégicas que mais se adequam ao alcance dos objetivos planejados (Davila, Epstein, & Shelton, 2007).

Diante disso, vale destacar que os padrões organizacionais variam de acordo com os modos de coordenação das atividades e da difusão das informações, condicionando a importância relativa das invenções e o *feedback* até que a invenção chegue ao mercado e com a importância dada às pesquisas, favorecendo a criação do conhecimento, fortalecendo as atividades de inovação. O processo de inovação, dentro da firma, se posiciona entre duas dimensões, a

coordenação cognitiva e a coordenação política. A coordenação cognitiva preocupa-se com as competências, o aprendizado, o desenvolvimento de novas rotinas e capacidades para ser capaz de inovar. A coordenação política analisa incentivos e resultados na geração de vantagens competitivas a partir da inovação (Coriat & Weinstein, 2002).

Emerge, destarte, a relevância da liderança organizacional no processo de mudança de reposicionamento estratégico por meio da inovação. Diferentemente do perfil de líder clássico, é exigido do gestor atual um conjunto de atributos e competências que possam habilitá-lo a lidar com incertezas, compreender contextos cada vez mais complexos, com alto teor de subjetividade e profundo conhecimento de pessoas. As suas decisões devem contemplar maior número de variáveis e não podem mais seguir modelos lineares, conforme preconizado por teóricos de processos de decisão no século passado. Para Ribeiro e Serra (2015), as decisões tomadas pelas lideranças influenciam diretamente no sucesso de uma organização, decisões conduzidas erroneamente podem causar consequências negativas no curto, no médio e no longo prazo. Por esse motivo apresenta-se, na sequência, a revisão de bases conceituais relativas ao processo decisório.

Concebido originalmente como um processo de etapas sequenciais que visa construir a solução mais adequada para um determinado problema, o conceito do processo decisório evoluiu gradativamente em termos de complexidade e abrangência em consequência do reconhecimento da influência das variáveis subjetivas sobre o decisor no ambiente organizacional. Do esforço empreendido pelos pesquisadores para mapear, identificar e padronizar as variáveis objetivas e fatores percebidos como centrais no processo de tomada de decisão, por meio de ferramentas tecnológicas mais ou menos avançadas, em cada período temporal, a subjetividade manifestada no processo decisório exigiu um redirecionamento de foco de pesquisa e mudança do processo de análise.

Sendo assim, o processo decisório é constituído de múltiplos estágios, nos quais devem ser inicialmente identificados os problemas e vinculados às dimensões individuais ou coletivas com consequente busca e identificação de alternativas e consequências das escolhas, finalizado com a implementação das referidas escolhas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Desta forma, a definição do problema é o resultado do processo social, psicológico e político (Milburn & Billings, 1976). Howard (1984) classifica decisões em três níveis: de rotina, tático e estratégico e destaca que as decisões rotineiras se diferenciam das decisões estratégicas em complexidade, maiores implicações políticas dentro da organização, além de amplitude espacial e temporal. Hitt e Tyler (1998) concluíram que o processo decisório é, simultaneamente, racional e intuitivo. Eisenhardt e Zbaracki (1992) retratam as organizações como sistemas políticos dentro dos quais os tomadores de decisões possuem objetivos parcialmente conflitantes, a capacidade cognitiva limitada e se fundamentam tanto em variáveis racionais como políticas. A dimensão política no processo decisório se manifesta pelo fato de que os gestores mais poderosos tomam a decisão, ao passo que a dimensão racional se evidencia pelas etapas racionais de coleta de informações para a tomada de decisão.

Desse modo, o processo decisório é tratado na literatura como uma sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado. Esta abordagem permite o entendimento de que é possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática, dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático (Trull, 1996).

O'Dell (1992) estudou o processo de tomada de decisão por consenso e identificou fatores que devem ser considerados e tratados no referido processo decisório. O primeiro deles se refere à experiência profissional e ao nível de maturidade das pessoas que fazem parte do grupo. Normalmente as opiniões e as percepções de pessoas com mais experiência e mais alta faixa etária apresentam maior influência na escolha das alternativas à decisão. Nesse sentido, Pereira (2011) destaca que a tomada de decisão significa um conjunto de ações e fatores que se iniciam a partir da identificação daquilo que estimula a ação, culminando em processos específicos para a ação. Com isso, o decisor deve embasar suas decisões em informações relevantes e confiáveis, assim como em suas próprias experiências para a ação de decidir.

A percepção de incerteza e a necessidade de certeza podem encorajar tanto a busca por informações como, também, o desenvolvimento ou a concepção de projetos alternativos como soluções para um problema específico. As variáveis contextuais e situacionais desempenham um papel importante na percepção tanto de incerteza como de risco e influenciam a tomada de decisão. No entanto esta constatação contradiz o modelo tradicional de tomada de decisão que se baseia em utilidade esperada, de caráter mais subjetivo, em que o indivíduo escolhe a alternativa que apresenta (na percepção dele) maior utilidade esperada. Ao vincular as duas abordagens teóricas, pode-se dizer que a decisão ótima procura encontrar um equilíbrio entre o valor esperado de utilidade ao mesmo tempo em que minimiza o risco e a incerteza. O fator de tempo também exerce influência sobre a tomada de decisão, a partir do seu vínculo com a incerteza

e com o risco, no tocante ao período temporal no qual tanto a incerteza como o risco tendem a se realizar (Milburn & Billings, 1976).

A forma e o tipo de linguagem utilizados (os termos e as palavras específicas) na apresentação das informações que subsidiam o processo decisório influenciam o tomador de decisões na escolha das alternativas e na própria decisão. A interpretação e a forma de percepção das experiências passadas de quem decide influenciam tanto a sua percepção dos eventos no presente como as tendências futuras. Destaca-se a relevância da influência do sentido negativo ou positivo das palavras utilizadas na apresentação de dados e informações (Bateman & Zeithaml, 1989). Ressalta-se que as pessoas podem cometer falhas sistemáticas e previsíveis que, uma vez identificadas, podem ser evitadas (Bazerman & Moore, 2014).

## 2.2 O Papel da Liderança em Contexto de Mudança

Na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, destaca-se o tema de liderança e de mudança de cultura organizacional tanto em meio empresarial como acadêmico (Kovach & Parish, 1998; Herold *et al.*, 2008; Higgs & Rowland, 2011). A entrada de novos concorrentes e acirramento da competição em termos globais forçam os gestores a rever as políticas organizacionais. Ahn, Adamson e Dornbusch (2004) percebem que mudanças em comunicação, tecnologias disruptivas, fluxo de capitais transnacionais, novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), demanda de clientes por produtos de melhor qualidade e de menor preço final também têm contribuído para alterar o cenário do mercado mundial.

No entanto é importante destacar que a transformação cultural não ocorre de forma imediata. Verifica-se, na maioria dos casos, que a resistência maior à mudança é de colaboradores com mais tempo na organização, uma reação natural face à migração de uma situação de certeza para a uma situação desconhecida e incerta. Com base em pesquisa realizada sobre casos de mudança de cultura organizacional, Kovach e Parish (1998) perceberam que as pessoas nas organizações podem reagir à proposta de mudança de três formas diferentes: (i) aquelas que se convencem pela ideia do novo; (ii) pessoas que precisam analisar o planejamento cuidadoso do processo de mudança; e (iii) os demais que só “compram” a proposta após apresentadas evidências concretas do sucesso obtido. No entanto, constata-se que o texto de Kovach e Parish (1998) apresenta a fragilidade importante ao deixar de averiguar a situação de pessoas que não “compram” a ideia da mudança.

Lakomski (2001) observa que as práticas culturais são apreendidas como estruturas cognitivas, sendo que este processo de aprendizagem é inquietante, gera ansiedade e é propenso ao acionamento dos mecanismos de defesa. Se o líder desconhecer o funcionamento dos processos de mecanismos de defesa, a cultura assumirá o controle e ele será gerenciado pela cultura vigente, em vez de realizar a sua gestão.

Dessa forma, a centralidade do papel do líder foi destacada por Nixon (1992), que entendeu que o sucesso da mudança cultural será obtido apenas se ele: (i) criar a sua própria visão da organização, da sua parte e dele mesmo; (ii) definir e planejar poucas, mas significativas intervenções na organização, com potência para gerar repercussão dentro da organização; (iii) desenvolver relações de amizade com o corpo gerencial; (iv) construir sua própria rede de contatos dentro da organização, com pessoas dispostas a apoiá-lo; (v) contar com apoio externo à organização como família e amigos próximos. Neste sentido, o líder deve desenvolver a capacidade de aprender a acolher com tranquilidade a mudança e a incerteza, procurar enxergar toda a situação, se perceber como líder que forma líderes e como alguém que sempre precisa aprender. O líder deve, também, criar um ambiente de celebração, encorajamento e de apoio, possuir alta autoestima, saber questionar, ouvir e receber críticas.

O líder deverá estar ciente de que a cultura organizacional é um fenômeno sistêmico e que, ao englobar todas as pessoas que participam da organização, será exercida a influência mútua pelas relações construídas. Shearer, Hames e Runge (2001) identificaram que a nova cultura organizacional obtém maiores chances de sucesso se o líder apresentar traços comportamentais semelhantes ao do corpo gerencial, principalmente em termos de valores e crenças. Mas o item mais importante para o processo de mudança organizacional foi considerado o processo de comunicação por representar o meio de compartilhamento de ideias do líder.

De forma similar, Schein (2017) recomenda um modelo de gestão de mudança de cultura organizacional. Argumenta que a organização deverá inicialmente passar pela experiência de “descongelamento” de crenças e pressupostos tradicionais. Esta fase é seguida pelo segundo desenvolvimento caracterizado pelo processo de reestruturação cognitiva. Esta etapa é, em parte, definida pela aprendizagem no método de tentativa e erro ou pela imitação do modelo com o qual os demais participantes organizacionais se identificam. O resultado deste processo é a

redefinição cognitiva da parte essencial dos pressupostos organizacionais básicos. Finalmente, uma vez que a reestruturação cognitiva é completada, realiza-se o processo de “recongelamento” da mudança.

Em termos de processo de mudança, Kovach e Parish (1998) recomendam que a liderança proceda com base em três grandes objetivos: (i) deixar claro o que é de fato importante, (ii) fazendo o que de fato importa e (iii) fazer a diferença. Para atingir os três macro objetivos, são consideradas essenciais cinco funções: 1) desenvolvimento de consciência (de si, dos outros e da realidade circundante); 2) se dar conta do que se conhece; 3) comunicação constante (falar e ouvir todos os envolvidos, compartilhar ideias e gerar ideias); 4) planejar; e 5) agir.

Sims (2000) sugere que o primeiro passo do líder que pretende promover a mudança da cultura organizacional consiste na compreensão da cultura organizacional propriamente dita e suas diferentes subculturas. A abordagem à luz da antropologia e da sociologia que foi realizada por Motta e Caldas (1997) oferece várias definições de cultura: (i) a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais, sendo implícita a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento, (ii) a adaptação em si, ou seja, a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. A construção do significado social e normativo possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. Este tipo de ação ocorre, normalmente, pela pressão sobre os membros da organização para compeli-los a obedecer ao código compartilhado e, desta forma, moldar os comportamentos individuais (Pires & Macedo, 2006).

O reconhecimento da importância das variáveis culturais levou Sugato (1994) a afirmar que a organização deverá avaliar e compreender os atributos culturais antes de promover qualquer tipo de ajuste organizacional. Blanchard, Hersey e Johnson (1982) afirmam que a cultura influencia como as decisões são tomadas, o estilo de gestão, as relações e os padrões comportamentais da organização. Esta constatação confirma a percepção de Chin-Loy e Huizenga (2003) que um grande número de falhas organizacionais pode resultar de falta de alinhamento da cultura organizacional e estratégia. O mesmo é verificado na pesquisa de Berthon, Pitt e Ewing (2001), ou seja, à medida que as organizações se tornam maduras, o repertório de esquemas cognitivos se torna mais desenvolvido e a cultura organizacional exerce maior influência sobre o processo decisório gerencial em termos de modelos mentais dos gestores organizacionais.

Com base nos resultados da pesquisa de tese de doutorado, Miller (2001) afirma que a cultura impregnada na organização pode ser considerada, em elevado grau, sinônimo do modelo de liderança e resulta na forma da organização perceber, sentir e interpretar adequadamente os problemas e os temas que desafiam a organização no dia a dia. Isso ocorre porque a liderança está em posição de definir a identidade organizacional com base em suas ideias e atitudes (Machado, 2005), além de possibilitar moldar as relações sociais dentro da organização e influenciar o processo de concepção de valores organizacionais.

No âmbito organizacional de empresas brasileiras, autores encontram evidências de organizações que são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, o que, na percepção de Machado e Hernandez (2003), implica em paternalismo nas relações e dependência moral para com o outro. O estudo de Stevenson e Bartunek (1996) também evidencia que poder e interação social afetam valores culturais da organização.

Ressalta-se que a relação entre liderança e cultura organizacional, segundo Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2018), atrai considerável atenção na literatura. As pesquisas mostram uma interdependência entre ambos os construtos e analisam como os líderes influenciam as culturas e as contraculturas das organizações em sua fundação e a atuação como agentes de mudança nessas culturas. Desse modo, a liderança exerce um papel fundamental para implementação de valores que estimulem a cultura da inovação, que conforme Monteiro (2011), essa cultura trata de um conjunto de práticas e valores compartilhados que beneficiam atitudes inovadoras por parte das pessoas das organizações. Contudo, segundo Dutra e Almeida (2018, p. 103), “uma cultura de inovação só terá terreno fértil se não existirem obstáculos internos que possam barrar a geração de ideias ou sofisticadas visões estratégicas”.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada com onze líderes. Foram entrevistados: o presidente da empresa, que é o filho do fundador da organização; um diretor industrial; um gerente e oito coordenadores de linhas de produtos, estes lotados na área de P&D. O foco das entrevistas concentra-se na área de P&D, pois o diretor presidente encontrou maior resistência das pessoas dessa área para implementação da nova estratégia organizacional de inovação. Além das entrevistas foram realizadas observações assistemáticas durante as visitas realizadas na empresa. As observações foram anotadas em um diário de campo. Na Figura 1 estão evidenciadas as categorias de análise com o respectivo suporte teórico.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Principais Autores Revisados</b>
Processo decisório organizacional	Milburn e Billings (1976); Ahn, Adamson e Dornbusch (2004); Bateman e Zeithaml (1989); Bazerman e Moore (2014); Dean e Sharfman (1996); Eisenhardt e Zbaracki (1992); Harrison e Pelletier (2000).
Concepção estratégica	Mintzberg (1973, 1978); Andrews (1980); Wernerfelt (1984); Howard (1984); Bateman e Zeithaml (1989); Kay (1996); Regné (2001); Huang (2012).
O líder como formador de opinião	Blanchard, Hersey e Johnson (1982); Herold <i>et al.</i> (2008); Lakomski (2001); Magsaysay e Hechanova (2017).
Cultura organizacional para inovação	Schein (2017); Berthon, Pitt e Ewing (2001); Chaharbaghi e Newman (1996); Chin-Loy e Huizenga (2003); Coriat e Weinstein (2002); Machado (2005); Miller e Morris (1998); Motta e Caldas (1997); Tidd <i>et al.</i> (2008); Tigre (2014).

**Figura 1.** Categorias de análise e as vertentes teóricas correspondentes

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Após a sua transcrição, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas.

De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de estórias. As estórias são onipresentes, encontradas em recortes históricos, novelas de ficção, contos, autobiografias, além de outros gêneros literários. As estórias se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas. Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem estórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem transcritas e analisadas (Polkinghorne, 2007).

A narrativa faz parte do processo cultural em que os sistemas simbólicos criam e são criados por meio do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (Boje, 1995; Moen, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional (Riessman, 1993).

Segundo Czarniawska (2000), o método de análise de narrativas julga-se adequada para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador se manter neutro ou objetivo na representação da realidade.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

A empresa, que será tratada aqui pela denominação GAMA, é uma indústria química com quarenta e sete anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metalomecânico. A matriz da empresa situa-se no Rio Grande do Sul e o seu quadro de colaboradores conta aproximadamente com quinhentas pessoas nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou no ano passado a marca de cento e vinte milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros.

De origem familiar, o fundador iniciou o empreendimento aos vinte e três anos de idade. Trabalhando na época, desde os treze anos de idade, como pintor de casas, decoração, letreiros e ornamentação, principalmente em bailes coloniais, o empresário sempre buscava realizar o serviço solicitado com qualidade e diferenciado, principalmente no tocante às cores utilizadas, que ele mesmo passou a elaborar. A capacidade e a competência na profissão asseguraram-lhe sucesso, clientes e independência financeira. Trabalhando como autônomo, realizado, nem pensava na possibilidade de abrir uma empresa. Mas o vizinho dele, em vias de fechamento de uma pequena fábrica de tintas, procurou-lhe e ofereceu o negócio.

Com muita coragem, o jovem apostou na atividade, inovando sempre, seguindo a intuição e as tendências do mercado, transformando ao longo de anos e décadas a fabriqueta, constituída de processo muito artesanal de produção, em organização moderna e tecnologicamente alinhada com as líderes do setor nos dias atuais. Trinta e cinco anos após o início, a empresa instalou a primeira filial no estado de Ceará, no ano seguinte implanta de forma pioneira o sistema do comércio eletrônico e dois anos após obtém a certificação de qualidade pela norma internacional ISO 9001.

Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de dois mil e dois, o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, passando a se dedicar às atividades sociais, de voluntariado e lazer. Deixa a gestão aos cuidados de seus dois filhos, que prosseguem na trajetória de sucesso empresarial, confirmada pela abertura de mais uma filial na região nordeste no país, desta vez no estado da Bahia, dois anos atrás.

#### 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Durante o processo de pesquisa foram entrevistados onze profissionais: o presidente da empresa, que é o filho do fundador da organização; um diretor industrial; um gerente e oito coordenadores de linhas de produtos, estes lotados na área de P&D. Com exceção do presidente da empresa, todos os demais entrevistados apresentaram um traço em comum – a formação acadêmica técnica em engenharia (química, de produção, mecânica). Já o presidente da empresa possui formação em administração de empresas, tanto em nível de graduação como pós-graduação.

A faixa etária dos profissionais, entre vinte e cinco e quarenta anos de idade, incluindo o presidente, também chamou atenção, pelo fato de a empresa já existir no mercado quase cinquenta anos e ser reconhecida pela estabilidade e pelo baixo índice de *turnover*, o que poderia sugerir a composição do quadro de colaboradores com idade mais avançada. Da mesma forma como o tempo de empresa, em que a maioria dos profissionais entrevistados (com exceção do presidente) situou-se na faixa de cinco a dez anos.

A análise que foi realizada, por meio de narrativas individuais dos profissionais entrevistados, tinha como objetivo central compreender o processo de reposicionamento estratégico, que ocorreu a partir da troca do comando da empresa, do fundador para seu filho, seis anos antes. Ao assumir o comando da organização, considerada de porte grande em termos regionais, e média, em nível nacional, no setor econômico de alta dinamicidade – tintas e adesivos –, o jovem presidente foi desafiado em diversos aspectos.

Um deles, talvez o mais importante, referia-se à mudança de conceito da empresa no mercado, por meio da concepção e da manutenção de um diferencial competitivo que pudesse assegurar à organização, em primeiro momento, a permanência no mercado, e em segundo momento, a sua expansão, via ampliação de base de produtos, receita gerada e lucratividade. Em virtude do seu porte, as alternativas disponíveis para criar este diferencial ficaram restritas ao enfoque. Dentre as opções disponíveis, foi escolhida a estratégia com foco em inovação, conforme a percepção do diretor presidente da empresa: “[...] não dá mais para a firma continuar da mesma forma como operava na década de setenta [...] a realidade daquele tempo é bem diferente de hoje [...] quem não entende seu cliente, ou quem não se antecipa a mudanças que já estão aí, vai quebrar, mais cedo ou mais tarde [...]”. Pode-se verificar que a percepção do diretor está de acordo com Hamel (2007), que disse que a inovação é um meio para promoção de mudanças e fundamental para

obtenção de diferenciais. Desse modo, o comportamento assumido pelos líderes na condução de um processo de mudança influencia diretamente nas reações positivas ou não dos liderados (Magsaysay & Hechanova, 2017).

A partir desta decisão, tomada pelo diretor presidente da empresa, após a fase de convencimento dos membros do conselho de administração, composto pelo fundador (seu pai) e outros familiares, sócios com participações acionárias variadas, uma série de ajustes estruturais foi realizado dentro da organização. Os referidos ajustes visavam criar condições necessárias para facultar a implementação da nova orientação estratégica. Assim, a estratégia de inovação deve estar alinhada à estratégia de gestão para que a primeira possa fornecer o suporte necessário ao sucesso da segunda (Barbosa & Machado, 2014).

O termo “estrutural” refere-se, essencialmente, à modelagem organizacional, ou seja, formas de pensar, proceder, atuar e decidir, tanto em processos internos como na interação com o mercado (fornecedores, clientes, agentes financeiros e demais *stakeholders*). Esta proposta de mudança organizacional foi abordada por diversos autores (Ahn & Adamson; Dornbusch, 2004; Berthon, Pitt, & Ewing, 2001; Chin-Loy & Huizenga, 2003; Higgs & Rowland, 2011), que tinham evidenciado a necessidade de introduzir, no ambiente organizacional, valores e princípios alinhados com novo direcionamento estratégico. Desta forma, nesta perspectiva, a decisão do diretor presidente pode ser considerada alinhada com o novo objetivo organizacional.

Neste contexto, destaca-se a importância do processo de liderança organizacional, relevante na questão de reconstrução da realidade organizacional, de forma a viabilizar os referidos ajustes junto ao corpo de colaboradores. O líder deve auxiliar na criação de uma cultura de inovação, que é um dos pontos centrais nas organizações para obter diferenciais e vantagens competitivas (Wunker, 2015). Esta reconstrução visa demonstrar a necessidade de rever valores, conceitos, atitudes e processos, com base em nova visão do mundo, conforme foi possível constatar na afirmação do novo gestor da área de P&D: “[...] ainda dá para ver que tem duas firmas em uma [...] pessoal que está aqui desde o início, enxergam as coisas de um jeito, já o pessoal que entrou faz pouco de outro [...] são dois mundos diferentes [...] às vezes fica difícil ter diálogo com as pessoas que parece que pararam no tempo”. Trata-se, de fato, de atuar na dimensão subjetiva da organização, por meio da qual os indivíduos e grupos percebem o simbólico, interpretam e internalizam novas formas organizacionais (Nixon, 1992; Lakomski, 2001).

As ações promovidas pelo diretor presidente neste sentido iniciaram pela substituição de pessoas-chave, dentro da estrutura organizacional formal – a diretoria industrial e administrativa. Um novo discurso, fundamentado na necessidade de mudanças da organização para criar um novo perfil, com características de modernidade, inovação, flexibilidade, pró-atividade e iniciativa, passou a pautar o dia a dia, por meio de conversas formais e até informais. Reuniões, palestras, seminários sobre o tema de inovação foram sendo promovidos internamente, buscando a participação de todos os colaboradores. Revistas e livros sobre o tema de inovação foram adquiridos e disponibilizados para empréstimo aos funcionários de todos os departamentos (Blanchard, Hersey & Johnson, 1982; Chin-Loy & Huizenga, 2003).

Ao longo do segundo ano na direção da organização, o diretor presidente direcionou o foco no segundo escalão, a gerência e a coordenação de setores, em especial na área de pesquisa e desenvolvimento. Pessoas que demonstravam resistência à adoção de novas práticas, conceitos ou revisão de processos solicitados pela direção foram substituídas e as novas contratações eram realizadas seguindo um perfil especificado pela direção (Schein, 2017; Bateman & Zeithaml, 1989). Eram, normalmente, pessoas jovens, com formação acadêmica nas áreas técnicas ou em vias de conclusão, sem experiência profissional relevante (quando para cargos em início de carreira) ou com vivência intensa e passagem por organizações notadamente reconhecidas pelo perfil inovador (para cargos de coordenação ou gerência). O trecho da narrativa de um dos técnicos evidencia o interesse da GAMA pela experiência que o mesmo tinha em outra organização: “Quando participei do processo seletivo aqui na empresa ... as perguntas deles eram sobre o que eu fazia e como eu fazia na outra empresa [...] se eu ia nos congressos, se tinha projetos junto com os professores da universidade [...]”.

A introdução de nova cultura organizacional com características de maior informalidade, redução do número de níveis hierárquicos e a aproximação da diretoria com o nível operacional também contribuiu de forma significativa para a consolidação do novo modelo de gestão, visando à adoção da orientação estratégica voltada para inovação. A flexibilidade, a multifuncionalidade e a intensificação de interação entre os departamentos são consideradas vitais para geração e compartilhamento de ideias, conhecimento e inovação, tanto incremental como disruptiva (Grant, 1996; Miller & Morris, 1998). Nesse sentido, Dutra e Almeida (2018) reforçam que a cultura de inovação só será possível se não existirem obstáculos internos que possam dificultar a geração de ideias.

Por meio da análise de narrativas ficou evidente a importância da liderança, que exerce o papel de formador de opinião, para a criação da realidade organizacional, atuando sobre a percepção e a interpretação do simbólico (Nixon, 1993; Sims, 2000; Monteiro, 2011; Vilas-Boas *et al.*, 2018), conforme o trecho da narrativa de um dos entrevistados:

Essa possibilidade do homem (diretor presidente) vir aqui falar com a gente é super [...] tu poder falar com ele, dizer o que tu pensa, o que seria melhor em termos de linha de desenvolvimento, é muito bom. Simplesmente o cara (diretor presidente) dar um tempo nas coisas dele para te ouvir e mais, considerar o que tu fala, te fazer perguntas, valorizar a tua opinião ... tu vê que ele realmente te acha importante, tu não é mais um técnico, tu vê que tu pode contribuir.

Os depoimentos revelaram e confirmaram a relevância do exemplo, do profissional reconhecido no meio, pelo seu perfil de técnico, caracterizado por notável saber, para contribuir na consolidação de um novo modelo organizacional – caso dos profissionais contratados para as posições de destaque dentro da organização. Um dos trechos da narrativa de um dos profissionais do setor de P&D é particularmente representativo: “o gerente novo é o cara, com mestrado e doutorado em química, professor da (universidade x) já quase onze anos. Tem vários conhecidos meus que tinham aula com ele,.... ele atendeu [uma colega] super bem, orientou como resolver [...] bem (risos) é professor, né, o cara sabe”.

Também foi evidenciado o sucesso da abordagem adotada pelo diretor presidente na gestão do universo simbólico organizacional, pela introdução de novos valores, visão, atitudes e comportamento, aderentes à proposta do novo foco estratégico. O trecho da narrativa de um dos entrevistados confirma o sucesso da referida abordagem: “[...] como o diretor nos falou, outro dia, aqui mesmo no setor, sentado aqui com a gente, tem que inovar, sempre, ver novas formas de fazer as coisas, experimentar, não pode ter medo de errar [...]”.

Esta decisão está alinhada com o modelo de gestão da inovação preconizada por Grant (1996) e Loasby (2001) da coordenação contextual e flexível, apoiando-se em conhecimento organizacional (Cuffa *et al.*, 2019), com o objetivo de ampliar, dinamizar e, principalmente, de incorporar a inovação dentro da cultura interna. Trata-se efetivamente de combinar a necessidade de organizar, com base em regras, procedimentos objetivos, com vista à padronização de processos e tarefas, à gestão do conhecimento, constituindo competência essencial.

A Figura 2 evidencia os principais achados empíricos, dentro das categorias de análise definidas *ex-ante*, bem como as vertentes teóricas que suportaram a reflexão sobre o tema em tela.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Evidências empíricas</b>	<b>Principais Autores Revisados</b>
Processo decisório organizacional	O processo decisório evidenciou elementos subjetivos, que nortearam o posicionamento organizacional, com destaque para valores simbólicos, de poder, cultura organizacional, interpretação da realidade interna e externa, que moldam e definem o comportamento individual e coletivo.	Milburn e Billings (1976); Ahn <i>et al.</i> (2004); Davila <i>et al.</i> (2007); Bateman e Zeithaml (1989); Bazerman e Moore (2014); Dean e Sharfman (1996); Eisenhardt e Zbaracki (1992); Harrison e Pelletier (2000).
Concepção estratégica	Em face da constatação do risco de perder mercado, devido às dificuldades de manter o modelo de negócios tradicionais, a nova estratégia organizacional priorizou o foco na inovação de produtos e processos, para assegurar a competitividade e o espaço no mercado.	Mintzberg (1973, 1978); Andrews (1980); Wernerfelt (1984); Howard (1984); Bateman e Zeithaml (1989); Kay (1996); Regné (2001); Huang (2012).
O líder como formador de opinião	Foram identificados aspectos que conferem a legitimidade aos líderes organizacionais, como experiência, conhecimento técnico, favorecendo ao líder representação simbólica no ambiente organizacional e assegurando respeito e aceitação de suas opiniões e visões da realidade.	Blanchard <i>et al.</i> (1982); Herold <i>et al.</i> (2008); Lakomski (2001); Magsaysay e Hechanova (2017); Vilas-Boas <i>et al.</i> (2018).
Cultura organizacional para inovação	Os traços culturais que permeavam a organização refletiam valores e visões da realidade do fundador da empresa, que não davam mais conta dos desafios que o contexto atual, em todas as dimensões, com destaque para mudança dos padrões tecnológico, social (de consumo), impunha. Uma nova cultura organizacional se fazia mister, com destaque para a predisposição de participar com ideias, experimentar e inovar, assumindo o risco do fracasso.	Schein (2017); Berthon <i>et al.</i> (2001); Chaharbaghi e Newman (1996); Chin-Loy e Huizenga (2003); Coriat e Weinstein (2002); Machado (2005); Miller e Morris (1998); Motta e Caldas (1997); Monteiro (2011); Tidd <i>et al.</i> (2008); Tigre (2014); Vilas-Boas <i>et al.</i> (2018).

**Figura 2.** Síntese dos Resultados

Fonte: Elaborada pelos autores.

As considerações finais, baseadas nos achados empíricos, analisadas à luz de vertentes teóricas correspondentes, que representam as reflexões estruturantes do tema abordado, estão apresentadas na sequência.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acirramento da competição entre os agentes no mercado exige revisão de posições estratégicas das organizações. A concorrência faz emergir novas situações e mudanças se tornam necessárias. As formas de atuação que não produzem mais resultados devem ser repensadas, redesenhadas ou, simplesmente, abandonadas. Novos arranjos organizacionais são constituídos, a quantidade de níveis hierárquicos reduzida e as pessoas são desafiadas a desenvolver novas competências, capacidades e adotar atitudes baseadas em iniciativa, criatividade e pró-atividade. Verdades outrora sagradas são descartadas e novas verdades passam a ocupar diferentes dimensões dentro das organizações. Trata-se de um contexto marcado por incerteza, volatilidade e mudança, que forçosamente se reflete no ambiente organizacional, exigindo não apenas o reposicionamento estratégico como também um novo tipo de liderança capaz de influenciar a construção de novos valores organizacionais.

O recrudescimento da competição em determinados segmentos exigiu das organizações a adoção de um novo perfil de atuação. Neste sentido se tornaram relevantes a construção de um diferencial competitivo e a definição de um posicionamento estratégico. Desenvolver o processo reflexivo, avaliar as suas condições e identificar o novo foco estratégico tornaram-se prioridades para a maioria das organizações no Brasil e no exterior.

Diante disso, esse estudo buscou responder à questão de pesquisa “como inserir um processo de reposicionamento estratégico com foco na introdução de uma cultura de inovação em uma empresa familiar?” e foi norteado pela seguinte proposição, formulada *ex-ante*: “por meio de atuação dos formadores de opinião, tanto da estrutura formal, como informal, legitimando simbolicamente a nova orientação estratégica organizacional”. Nesta perspectiva, este estudo teve como objetivo compreender o processo de reposicionamento estratégico com foco em inovação de uma empresa de origem familiar, do segmento químico, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre. Para atender a questão de pesquisa e o objetivo, realizou-se um estudo de caso único descritivo, utilizando o método de análise de narrativas.

O caso apresenta a análise da forma pela qual o diretor presidente da organização conduziu o referido processo de mudança. Considerando-se a realidade de uma empresa com quase cinquenta anos de existência, a abordagem exigiu atuação decisiva tanto na dimensão objetiva como subjetiva da organização. Pode-se verificar que a reorientação estratégica implica em ações efetivas de ajuste da estrutura organizacional, que compreende, essencialmente, introdução de novos valores organizacionais, com base em uma nova visão da empresa, tanto em nível interno como na interação com os grupos de interesse. Neste contexto, destaca-se a importância da liderança na condução do processo de mudança da estratégia organizacional.

Pode-se constatar que o diretor presidente conduziu o processo de reposicionamento estratégico com foco em inovação em três etapas principais. Na primeira etapa foi realizada a substituição de dois diretores, sequenciada pela adoção do mesmo discurso – da necessidade de mudança de postura da empresa em relação ao mercado e, conseqüentemente, do comportamento e da atitude das pessoas que são, de fato, a organização. O tema inovação passou a simbolizar a mudança, sendo objeto de palestras, reuniões e conversas informais. Diversas publicações sobre o tema foram adquiridas e disponibilizadas para os colaboradores.

Na segunda etapa do processo houve substituição de profissionais de segundo escalão e novos profissionais foram contratados com o perfil alinhado à nova visão da organização. Técnicos de alto nível, formação acadêmica impecável e vasta experiência profissional, se tornaram referências no ambiente organizacional, sendo referenciados por demais colegas, pares e subordinados, assumindo o papel de formadores de opinião.

Como terceiro ponto relevante, salienta-se a adoção de uma estrutura de comando com menos níveis hierárquicos, permitindo o acesso direto tanto no sentido vertical como horizontal, facilitando o contato entre diversos departamentos e com diferentes níveis de gestão. Desta forma, com base em estrutura organizacional mais porosa e flexível, o ambiente se tornou propício para a geração de ideias inovadoras e compartilhamento do conhecimento.

O estudo trouxe contribuições a partir de reflexões sobre alternativas facultadas ao gestor no processo de criar e recriar a realidade organizacional e, conseqüentemente, possibilitar a introdução de novos valores organizacionais, com vistas à consolidação de novo perfil estratégico. As referidas contribuições, sob a perspectiva de gestão, facultaram a compreensão do contexto da organização pesquisada e identificação de alternativas avaliadas pelos diretores da empresa para introduzir os valores necessários para reorientar a atuação da empresa para a estratégia voltada para inovar. Nesta perspectiva destaca-se a relevância da evidênciação do processo reflexivo que antecedeu a tomada de decisão

organizacional, em face dos resultados positivos obtidos, que beneficiaram a maioria dos *stakeholders* envolvidos. Vale ressaltar que os achados empíricos corroboraram as vertentes teóricas que suportaram a análise. Acredita-se que o estudo apresenta, apesar de suas limitações de método e escopo, importantes avanços para a compreensão do processo de gestão voltado para reorientação estratégica, facultando novos estudos sobre o referido tema.

Pode-se destacar como limitação, que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios funcionários do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a percepção de líderes da área de P&D. Para novos estudos, sugere-se uma pesquisa com as lideranças das demais áreas da empresa para compreender o processo de reposicionamento estratégico com foco em inovação e o papel da liderança neste contexto.

## REFERÊNCIAS

- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 373-376.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York: Wiley.
- Barbosa, R. de A., & Machado, A. G. C. (2014). Estratégias de inovação e RBV: o caso Embrapa Algodão. *RAUNP*, 6(1), 9-22.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). The Psychological Context of Strategic Decision: A Model And Convergent Experimental Findings. *Strategic Management Journal*, 10(1), 1-59.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2014). *Processo Decisório*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Berthon, P., Pitt, L. F., & Ewing, M. T. (2001). Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 135-150.
- Blanchard, K H., Hersey, P., & Johnson, D. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Chaharbaghi, K., & Newman, V. (1996). Innovating: towards an integrated learning model. *Management Decision*, 34(4), 5-13.
- Chin-Loy, C., & Huizenga, W. (2003). *Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success*. Tese de Doutorado da School of Business and Entrepreneurship from Nova Southeastern University.
- Cook, S. D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2002). Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. *Research Policy*, 31, 273-290.
- Cuffa, D., Costa, R., Vianna, C. T., Trzeciak, D. S., & Gauthier, F. O. (2019). Diagnóstico de Gestão do Conhecimento: o caso de uma organização de pesquisa e desenvolvimento. *Revista Navus*, Florianópolis-SC, 9(2), 40-50.
- Czarniawska, B. (2000). *Anthropology and Organizational Learning*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Dean, J.W. Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Dosi, G. (1998). *Technology, organization and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change*. New York: Oxford University Press.
- Dutra, F. G., & Almeida, F. G. (2018). Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(3), 96-120.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Froehlich, C., Bitencourt, C. C., & Bossle, M. B. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *RAUSP*, 52, 479-491.
- Gardner, H. (2005). *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudara as nossas ideias e a dos outros*. Porto Alegre: Artmed.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470.

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of change and transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346–357.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 309–335.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1998). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Howard, T. (1984). Strategic Decision Analysis: Applied Decision Analysis and It's Role in the Strategic Management Process. *Strategic Management Journal*, 5(2), 139-156.
- Huang, K-F. *et al.* (2012). How does a technological firm develop its competitive advantage? A dynamic capability perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 644-653.
- Kay, J. (1996). *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kovach, B. E., & Parish, J. (1998). How to Lead the Metamorphosis. *Training and Development Journal*, 42(12), 40.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 68-77.
- Langlois, R. N. (2003). The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 351-885.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Lim, B., & Klein, K. (2006). Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403-418.
- Loasby, B. J. (2001). Forum 'Knowledge, Evolution and the Theory of the Firm' – Introduction. *Journal of Management & Governance*, 5(3-4), 275-285.
- Machado, H. V., & Hernandez, C. A. (2003). Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em administração. *Anais...* São Paulo: ANPAD.
- Machado, H. V. (2005). Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira, UEM, *RAE-eletrônica*, 4(1).
- Madhok, A. (1996). The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, 7(5), 577-590.
- Magsaysay, J.F., & Hechanova, M.R.M. (2017). Building an implicit change leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 834-848.
- Milburn, T. W., & Billings, R. S. (1976). Decision-Making Perspectives from Psychology. *The American*, 20(1), 111.
- Miller, B. P. (2001). *Leadership, Organizational Culture and Managing Change: A Case Study of North Carolina's Johnston Community College*. Tese de Doutorado de North Carolina State University.
- Miller, W. L., & Morris, L. (1998). *4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 26(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Moen, T. (2006). Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(4), 5-12.
- Monteiro, J. G. Jr. (2011). *Criatividade e Inovação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mort, J. (2001). Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 222-230.
- Motta, F. C., & Caldas, M. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Nixon, B. (1992). Developing a new culture for organizations in the 90's. *Management Education and Development*, 23(1), 33-45.
- O'Dell, W. F. (1992). Effective business decision making. *Small Business Reports*, 17(3), 68-71.
- Oliveira, M. C. S. F. *et al.* (2016). A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: Um estudo com empresas de base tecnológica. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, 16(44), 192-212.
- Ortiz, R. (2003). *Mundialização e cultura*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Pereira, F. C. M. (2011). *Comportamento informacional na tomada de decisão: proposta de Modelo Interativo*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação – ECI – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pires, J. C. de S., & Macedo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP- Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105.
- Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471-486.
- Pulaski, M. A. S. (1986). *Compreendendo Piaget: uma introdução ao desenvolvimento cognitivo da criança*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Regnér, P. (2001). Complexity and multiple rationalities in Strategy Process. In: Volberda, H. W., & Elfring, T. *Rethinking Strategy*, 3(12), 43-56.
- Ribeiro, I., & Serra, B. P. de C. (2015). Tomada de decisão estratégica: uma análise das citações e co-citações até o ano de 2014. *XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte/MG, 13 a 16 de setembro.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. London: SAGE.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Scott, R. W. (1994). Institutions analysis: variance and process theory approach. In: Scott, W. R et al. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage.
- Schreiber, D. (2018). Estudo de Caso de Interpretativismo Simbólico na Área de P&D e sua Influência sobre o Processo Decisório em Externalização de suas Atividades. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 11(3), 536-563.
- Sims, R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 65-78.
- Shearer, C. S., Hames, D. S., & Runge, J. B. (2001). How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 105-113.
- Stevenson, W. B., & Bartunek, J. M. (1996). Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. *Human Relations*, 49(1), 75-104.
- Stronen et al. (2017). Dynamic capabilities and innovation capabilities: the case of the innovation clinic. *Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 89-116.
- Sugato, L. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 48(4), 50-52.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tigre, P. B. (2014). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Trull, S. G. (1996). Some factors involved in determining total decision success. *Management Science*, B-270-B-280.
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*: Macmillan Publishing Co., Inc., London.
- Vilas-Boas, O. T., Davel, E., & Cavazotte, F. de S. C. (2018). Liderança e Cultura: tradição e renovação da pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 138-154.
- Volpato, D., Vieira, A. C. P., & Zilli, J. C. (2018). Inovação e sucessão familiar: uma busca sistemática. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(1), 121-141.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Wunker, S. (2015). *5 strategies big businesses use to build a culture of innovation*. Forbes. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/stephenwunker/2015/07/29/5-strategic-big-businesses-use-to-build-a-culture-of-innovation/#32472bd11020>. Acesso em: 30/07/19.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.