



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA.  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** os impactos da pandemia do Covid -19  
em uma empresa familiar em João Pessoa – PB

CARLA MANUELA RUFINO DE ARAUJO ANDRADE

ORIENTADOR(A): Dra. MARIA LUIZA DA COSTA SANTOS

JOÃO PESSOA – PB

2022

Carla Manuela Rufino de Araújo Andrade

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: os impactos da pandemia do Covid -19**  
em uma empresa familiar em João Pessoa – PB

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Bacharelado em Administração, modalidade Superior, como parte das atividades para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Dra. Maria Luiza da Costa Santos

Banca: Rachel Costa Ramalho Vasconcelos e

Rosângela Madruga

JOÃO PESSOA-PB

2022

## Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

A554c Andrade, Carla Manuela Rufino de Araújo.

Cultura organizacional : os impactos da pandemia do Covid -  
19 em uma empresa familiar em João Pessoa -PB / Carla Manuela  
Rufino de Araújo Andrade. – 2022.

52 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Insti-  
tuto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de  
Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof<sup>a</sup> D.ra Maria Luiza da Costa Santos.

1. Cultura organizacional. 2. Mudança organizacional. 3.  
Empresa familiar. 4. Pandemia do Covid-19 I. Título.

CDU 005.73(043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 12/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 30 de junho de 2022.

### **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Carla Manuela Rufino de Araújo Andrade**

Matrícula: 20172460084

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: os impactos da pandemia do Covid -19 em uma empresa familiar em João Pessoa - PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **28 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 30/06/2022.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)**

Orientador(a)

**Rosângela Madruga (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

---

## Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria Luíza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 30/06/2022 20:38:17.
- Rosângela Madruga, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 09:39:42.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 12:41:07.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310572  
Código de Autenticação: 811e2d36b9



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## Resumo

A cultura organizacional é um fator com potencial de diferenciação no mercado competitivo, em virtude de sua capacidade de revelar determinados valores e crenças que são característicos da organização. Contudo, elas estão inclusas nesse mercado dinâmico que, constantemente, sejam por circunstâncias internas ou externas requerem mudanças organizacionais que são necessárias para garantir sua sobrevivência no mercado, mesmo quando se trata de uma empresa de pequeno porte e de natureza familiar. A partir disso, o presente trabalho teve intenção de analisar os impactos das mudanças oriundas do contexto da pandemia na cultura de uma pequena empresa de natureza familiar. Com o propósito de atingir este fim, baseou-se em teorias relativas à Cultura organizacional, Mudança e resistências, empresa familiar e uma breve descrição da situação pandêmica e seus impactos. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa, classificada como descritiva com levantamento bibliográfico de caráter exploratório. Para o levantamento de dados, a pesquisa consolidou-se através de um questionário, contendo 13 (treze) questões, fechadas e aberta, que foi aplicado pela pesquisadora a 6 (seis) colaboradores, sendo 02(dois) deles gestores e proprietários da empresa. Os resultados demonstraram que os impactos da pandemia na organização familiar, envolveu diretamente o contexto econômico da empresa e, que remeteu a uma reflexão sobre a natureza essencial dos serviços prestados pela empresa, por ser voltada à saúde. Outros aspectos que impactaram o funcionamento da empresa foi a importância da implantação e uso de recursos tecnológicos para digitalizar os processos do trabalho; e, o isolamento social interferiu na rotina de trabalho e no relacionamento da equipe, mesmo tendo sido constante a comunicação e constantes trocas de informações, característica marcante da empresa que tem como valor a união da equipe, confiança e transparência. Mas, cabe evidenciar que as mudanças ocasionadas pela pandemia tiveram impacto positivo na organização, uma vez que oportunizou a capacitação em recursos e ferramentas tecnológicas aos profissionais; contratação de colaboradores em regime de CLT; e, mais significativo, provocou uma oportunidade para pensar na expansão do negócio, na medida em que se estima abertura de filiais, consolidando a competitividade da empresa familiar no mercado do estado da Paraíba

**Palavras chave:** Cultura. Mudança. Empresa familiar. Pandemia

## **Abstract**

Organizational culture is a factor with potential for differentiation in the competitive market, due to its ability to reveal certain values and beliefs that are characteristic of the organization. However, they are included in this dynamic market that, whether due to internal or external circumstances, constantly require organizational changes that are necessary to ensure their survival in the market, even when it is a small and family business. From this, the present work was intended to analyze the impacts of changes arising from the context of the pandemic on the culture of a small family business. In order to achieve this end, it was based on theories related to organizational culture, Change and resistances, family business and a brief description of the pandemic situation and its impacts. As for the methodological procedures, this research, classified as descriptive with an exploratory bibliographic survey. For data collection, the research was consolidated through a questionnaire, containing 13 (thirteen) questions, closed and open, which was applied by the researcher to 6 (six) employees, 02 (two) of them being managers and owners of the company . The results showed that the impacts of the pandemic on the family organization directly involved the economic context of the company and, which led to a reflection on the essential nature of the services provided by the company, as it is focused on health. Other aspects that impacted the company's operation were the importance of implementing and using technological resources to digitize work processes; and, social isolation interfered in the work routine and in the team's relationship, even though communication and constant exchange of information were constant, a hallmark of the company that values team unity, trust and transparency. However, it should be noted that the changes caused by the pandemic had a positive impact on the organization, as it provided training in technological resources and tools for professionals; hiring employees under the CLT regime; and, more significantly, it created an opportunity to think about the expansion of the business, insofar as the opening of branches is expected, consolidating the competitiveness of the family business in the market of the state of Paraíba.

**Keywords:** Culture. Change. Family business. Pandemic

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	OBJETIVO GERAL .....	7
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	9
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	16
2.3	EMPRESA FAMILIAR .....	19
2.4	CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19 .....	22
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	25
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA .....	25
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS .....	26
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1	VERIFICAR AS CARACTERÍSTICAS (VALORES, REGRAS, CLIMA) DA EMPRESA DURANTE A PANDEMIA .....	27
4.2	DESCREVER AS ALTERAÇÕES NO PROCESSO DE TRABALHO DA EMPRESA QUE FORAM DECORRENTES DA PANDEMIA. ....	31
4.3	IDENTIFICAR OCORRÊNCIA DE RESISTÊNCIAS NO QUE SE REFERE ÀS MUDANÇAS.....	37
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICE - QUESTIONÁRIO.....	46



## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são os pilares da economia no Brasil. O Sebrae (2021) traz números robustos para sustentar essa afirmação. Segundo esta entidade, no país 90% dos negócios constituídos são de dimensão familiar e representam 65% do PIB e ainda respondem por 75% dos empregos formais. Essa robustez também representa muitos desafios, o Sebrae (2021) retrata que essas empresas têm alta taxa de mortalidade, próxima de 80% e sucessões malfeitas além de falir o negócio também desfaz os laços familiares. Nem tudo são flores neste cenário de números entusiasmantes. Neste contexto, o Sebrae/PB aponta que João Pessoa é a capital do empreendedorismo na Paraíba, concentra quase 34% de pequenas empresas do Estado. (PORTAL CORREIO, 2021)

As empresas familiares e as não-familiares tem os mesmos objetivos na arena econômica, vistas de longe são iguais, mas com olhar atento se diferem no modelo de gestão e cultura segundo Souza (2013) *apud* Almeida (2018). Por exemplo, uma diferença crucial e estratégica, é que CEO<sup>1</sup>s de empresas familiares são usualmente membros da família e sócios do negócio, por isto, em que pese eventuais problemas de gestão são mais difíceis de demitir (TRÊS, SERRA E FERREIRA, 2014).

Neste cenário, em levantamento bibliométrico feito por Zatta, Mattos e Oliveira (2020), estes mostraram que as pesquisas tendo as empresas familiares como objeto de estudo apresentaram aproximadamente 60% de seu conteúdo voltado para a estrutura e propriedade, controle, gestão e dualidade do CEO. E um pequeno percentual de 6,9% se dedicaram diretamente a entender a dimensão cultural e estilo de gestão. Neste sentido, este trabalho buscou aprofundar o debate sobre os conceitos ligados à questão da cultura organizacional, especialmente àquelas tidas de dimensão familiar e, além disso, proceder à análise considerando o cenário atual da pandemia do COVID19, principalmente porque aderem as palavras de Chiavenato (2021) para quem nos tempos atuais, a mudança está produzindo efeitos que nunca ocorreram antes.

Partindo por exemplo, do que expõe Fernandes *et al* (2021) retratando a mudança de consumo das famílias paraibanas, durante o tempo do isolamento social, notório as mudanças de hábitos de consumo, entre os quais, passando a fazer compras de formas virtuais, se voltando

---

<sup>1</sup> CEO (Chief Executive Officer) - Diretor geral ou presidente da empresa, é o cargo que está no topo da hierarquia operacional. (Fonte: Catho)

cada vez mais para o *e-commerce*. Neste sentido é que se delimita querer conhecer os impactos das mudanças organizacionais na cultura de uma organização familiar no contexto da restrição total até a flexibilização da pandemia do COVID 19 em João Pessoa/PB.

Nessa direção, como questão norteadora para a construção desse trabalho, a pesquisa delineou o seguinte problema: **Quais os impactos das mudanças decorrentes do contexto de pandemia na cultura de uma organização familiar?**

A relevância do estudo volta-se à importância de conhecer a cultura das empresas familiares, e principalmente retratar como se processa a mudança dentro dessa cultura e de forma oportuna como pano de fundo e totalmente pertinente integrar a análise dentro do contexto da pandemia e todas as mudanças que ela impulsionou nesse período, desde os decretos de *lockdowns* até recente flexibilização. E principalmente porque segundo Chiavenato (2021) a questão da análise dos impactos da mudança ocupa um importante lugar no estudo da viabilidade organizacional.

Neste sentido, também Dias (2013) incentiva que o estudo da cultura organizacional se torne cada vez mais um tema obrigatório, para empresários, consultores e intelectuais dedicados ao estudo da Administração, que procuram entender o que significa a cultura no contexto das organizações, particularmente as empresas de natureza familiar. Para academia, este trabalho é relevante por se tratar de um aprendizado diário sobre a cultura organizacional e seu processo de mudança em cada área trabalhada, além de propiciar o acesso à informação contida nos documentos que comprovam a vida profissional dos gestores e o cumprimento de seu dever para com a sociedade, os processos realizados durante a administração desses gestores e seus projetos, nos mostrando, assim, se houve ou não, evolução para um fluxo de informação a favor do bem-estar da sociedade.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho teve como objetivo geral: analisar os impactos das mudanças decorrentes do contexto de pandemia na cultura de uma pequena empresa de natureza familiar.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando atingir o objetivo geral do estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar as características (valores, regras, clima) da empresa durante a pandemia;
- b) Descrever as alterações no processo de trabalho da empresa que foram decorrentes da pandemia;
- c) Identificar ocorrência de resistências individuais no que se refere às mudanças impostas pelo contexto às empresas de pequeno porte.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é possibilitar a base teórica necessária para que o estudo possa ser desenvolvido. Nele estão abordadas teorias relativas à Cultura organizacional, Mudança nas organizações, empresa familiar e uma breve descrição da atual situação pandêmica e seus impactos.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura como conceito tem uma longa e multifacetada história. Tem sido usado por antropólogos para se referir às culturas e práticas que a sociedade construiu ao longo de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usado por alguns pesquisadores e executivos da organização para se referir ao clima e processos das organizações que promovem as relações humanas, ou aos valores e crenças da organização. (SCHEIN, 2009). Este mesmo autor (2009) alerta que a cultura não tem sentido, ainda que o poder criado pelas forças sociais e organizacionais das quais ela emana seja maçante. Se as empresas não entenderem o funcionamento dessas forças, elas podem se tornar suas vítimas.

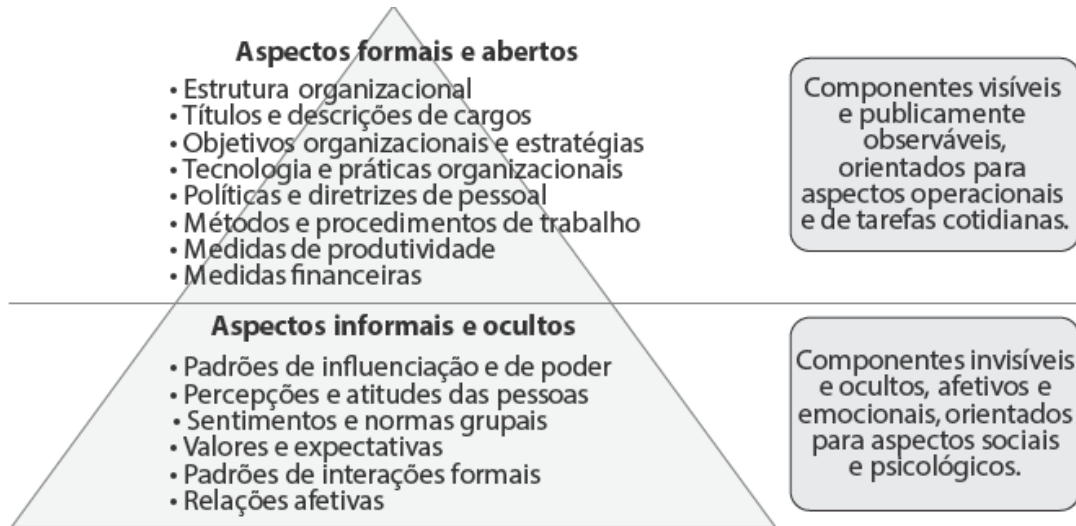
Nesse contexto, de acordo com o referido autor, os gestores falam em desenvolver uma “cultura própria”, “cultura de qualidade” ou “cultura de atendimento ao cliente”, sugerindo que a cultura está relacionada a determinados valores que eles almejam focar em suas organizações. Também fica claro a partir disso a suposição de que existem culturas melhores ou piores e culturas mais fortes ou mais fracas, e que a cultura “certa” influenciará o funcionamento da organização. Nos manuais de gestão, costuma-se dizer que ter uma cultura é necessário para uma operação eficaz e que, se a cultura for forte, a organização terá mais sucesso (CHIAVENATO, 2021)..

De acordo com Chiavenato (2021) da mesma forma que cada país tem sua própria cultura, as organizações também se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é entender sua cultura. Para este autor, fazer parte de uma organização está ligado à assimilação de sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes

predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização.

A Figura 1, abaixo apresentada, retrata o que seria o *iceberg*, ou seja, a parte da cultura que pode ser vista pelas pessoas que dela fazem parte e o que não é visto de imediato.

**FIGURA 1- ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL**



FONTE: Chiavenato (2021)

Chiavenato (2021) entende o conceito de cultura organizacional enquanto camadas, assim, segundo o autor, quanto mais profunda for a camada, maior a dificuldade de entendê-la e de mudar ou transformar a cultura. A cultura organizacional não é algo que se possa tocar ou enxergar. Este autor a retrata como intangível. A partir de Dias (2013) é ressaltado que o conceito de cultura adotado por aqueles que se dedicam ao estudo da administração tem origem sociológica ou antropológica e, de modo geral, é definida como: um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que são compartilhados pelos indivíduos na organização e que nascem da interação social, os quais geram padrões de comportamento da “turma” da empresa e que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras.

Schein (2009) aponta que a maioria de nós, em nossos papéis de alunos, funcionários, gestores, pesquisadores ou coordenadores, trabalhamos e temos que lidar com grupos e organizações de todos os tipos. No entanto, o autor destaca que continuamos a vivenciar, surpreendentemente, dificuldades em compreender e perdoar muito do que vemos e vivenciamos na vida de uma organização. Para este autor, muito disso parece ser de origem

administrativa ou política, ou mesmo absurdo. Pessoas em posições de autoridade, especialmente aquelas em posições de autoridade, muitas vezes não têm um bom desempenho ou até mesmo agem com grosseria; é comum que aqueles que tomamos como líderes de organizações fiquem desapontados. Quando você discute ou negocia com outras pessoas, você não entende como os oponentes podem tomar posições irracionais. Se você olhar para outras organizações, não está claro que pessoas inteligentes possam fazer coisas estúpidas.

Como gerentes, que tentam mudar o comportamento dos subordinados, muitas vezes enfrentam resistência para mudar a um nível que parece além da razão. Ele vê departamentos em uma organização que parecem mais determinados a lutar do que o trabalho feito. Problemas de comunicação e desentendimentos são evidentes entre os membros do grupo, o que não deveria acontecer entre pessoas racionais. Leva muito tempo para explicar por que as coisas devem ser feitas de maneira diferente, mesmo que as pessoas continuem fingindo que não estão ouvindo (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) explica que, embora os líderes que tentam tornar as organizações mais eficazes diante de severas pressões ambientais às vezes se surpreendam com o quanto os indivíduos e grupos na organização continuam a se comportar de maneira aberta e ineficaz, muitas vezes ameaçando a sobrevivência da organização. Quando se tenta encontrar coisas que afetam outras partes, descobre que elas não se comunicam e o nível de conflito entre grupos nas organizações e na sociedade é surpreendentemente alto. E, na busca de um novo emprego, destaca-se que as empresas diferem muito em sua abordagem, mesmo no mesmo ramo e área. Sentimos essa diferença mesmo se nos juntarmos a organizações diferentes, como restaurantes, bancos, lojas ou companhias aéreas.

Como membros de várias profissões, sabemos que ser médico, advogado, engenheiro, contador ou outro tipo de profissional envolve não apenas aprender as competências técnicas, mas também aceitar os preceitos e princípios que definem um trabalho. Romper com alguns desses hábitos pode levar à demissão ou exclusão de um grupo. No entanto, Schein (2009) nos inspira a questionar: como entender o fato de que cada setor considera seus próprios valores e padrões como certos?

É justamente o conceito cultural que ajuda a explicar todos esses eventos e como eles podem ser considerados. Se você entende a dinâmica da cultura, é menos provável que fique confuso, irritado e frustrado ao conhecer pessoas em sua organização que têm um comportamento estranho e aparentemente irracional. Isso fornece uma compreensão mais profunda não apenas de por que diferentes grupos de pessoas ou organizações podem ser tão

diferentes, mas também por que é tão difícil mudá-los. Mais importante ainda, se houver uma melhor compreensão da cultura, entenderemos melhor a nós mesmos - entenderemos melhor as forças que trabalham para nós, que definem quem somos, refletem os grupos que vemos e aos quais queremos pertencer (SCHEIN, 2009).

De acordo com Chiavenato (2021) a cultura organizacional apresenta seis características principais, a saber:

- a) Regularidades nos comportamentos observados: as interações entre os participantes se caracterizam por uma linguagem comum, com terminologias próprias e rituais relacionados a condutas e deferências que se mantêm ao longo do tempo;
- b) Normas: padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas. As pessoas seguem essas normas;
- c) Valores dominantes: são os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, espírito de equipe, foco na inovação, baixo absenteísmo e alta eficiência;
- d) Filosofia: são políticas que afirmam as crenças sobre como os funcionários ou clientes devem ser tratados;
- e) Regras: são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos no grupo;
- f) Clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local de trabalho, como os participantes interagem entre si, o modo no qual as pessoas tratam umas às outras, os clientes e fornecedores, e que define o calor humano dentro da organização.

Portanto, são essas características que definem o perfil e o comportamento da organização frente ao mercado, garantindo sua competitividade. Por outro lado, Dias (2013) apresenta a cultura de forma setorizada, conforme pode ser visto na Figura 2.

**FIGURA 2- CULTURAS POR SETOR**

FONTE: Dias (2013)

Dias (2013), assim, esclarece que, em termos gerais, há três grandes grupos de culturas organizacionais. No entanto, em cada setor as organizações são diferentes entre si. Assim, na cultura do setor privado, cada empresa tem sua própria cultura, que, no entanto, terá semelhanças com outras desse setor e se diferenciará bastante daquelas pertencentes aos outros setores (público e terceiro setor).

Em um contexto de pensarmos as empresas de João Pessoa/PB, Dias (2013) traz como se relaciona as culturas do ponto de vista local e regional, conforme se vê na Figura 3.



**FIGURA 3 - CULTURA DO PONTO DE VISTA ESPACIAL**

FONTE: Dias (2013)

Assim, esclarece este autor, do ponto de vista espacial, as culturas organizacionais sofrem várias influências, sendo perfeitamente identificáveis pelo menos três delas. A cultura nacional (a brasileira, por exemplo); a cultura regional (por exemplo, a nordestina ou a paulista ou a gaúcha etc.); e a cultura local (pode ser de Piracicaba, em São Paulo; ou de Salvador, na Bahia, ou ainda de Pelotas, no Rio Grande do Sul). Dias (2013) traz que um ritual importante que incide sobre a vida das organizações, por exemplo, é a entrega de medalhas ou diplomas de honra ao mérito, por anos de serviço prestado, ou por qualquer outro motivo.

Neste sentido, Chiavenato (2021) amplia o rol de rituais conforme Figura 4.

**FIGURA 4 - RITOS QUE FAZEM PARTE DA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES**

Ritos	Significado	Exemplo
Ritos de passagem	Demonstrar a mudança de <i>status</i> das pessoas	Almoço de aposentadoria
Ritos de fortalecimento	Reforçar a realização das pessoas	Prêmios ou certificados de vencedores de campanhas internas
Ritos de renovação	Enfatizar a mudança na organização e o compromisso com a aprendizagem na organização	Abertura de um centro de treinamento Início de uma universidade corporativa
Ritos de integração	Unir grupos ou equipes diversos e renovar o compromisso com a organização	Festival de fim de ano Piquenique anual
Ritos de redução de conflitos	Lidar com conflitos e desentendimentos que surgem naturalmente na organização	Negociação de contratos sindicais Ouvidoria interna
Ritos de degradação	Punir visivelmente pessoas que falham em aderir aos valores e às normas da organização	Demissão pública por conduta antiética Crítica pelo não alcance de objetivos

FONTE: Chiavenato (2021)

No que se refere a ritos que demonstram a cultura da empresa, Almeida (2018) que fez um diagnóstico organizacional em uma empresa familiar do ramo de confecções em atacado de João Pessoa/PB e assim retratou uma de suas análises, no que ele chama de ferramenta de motivação:

[...] em relação à utilização de alguma ferramenta para a motivação dos funcionários identificou-se que como a grande maioria de funcionários são mulheres a empresa busca sempre comemorar as datas comemorativas relacionadas a mulheres (Dia Internacional das Mulheres e Dia das Mães) de uma forma mais especial, com cartões, flores ou alguma lembrança. Também se comemoram os aniversariantes de cada mês. Porém, fora isso, a empresa não possui nenhuma ferramenta de motivação [...] (ALMEIDA, 2018, p.28).

Conforme visto em Chiavenato (2021) essa iniciativa da organização em comemorar religiosamente a data em alusão aos dias das mulheres tem mais relação com os ritos de integração do que como ferramenta de motivação.

Em suma, a cultura pode ser pensada como um grupo de aprendizado coletivo e compartilhado, que inclui os aspectos comportamentais, emocionais e psicológicos do funcionamento mental de seus membros. Considerando a estabilidade e o compartilhamento da história, a necessidade humana de estabilidade, consistência e significado conduzirá os vários

elementos compartilhados para criar padrões que podem ser chamados de cultura. No entanto, é preciso entender que as culturas estão sempre sujeitas a mudanças, devido a diferentes fatores e circunstâncias, cujo conteúdo é discutido no artigo a seguir.

## 2.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2021) descreve mudança enquanto transformação, perturbação, interrupção, fratura, disruptura. Definição aderente ao vivido no contexto da pandemia do COVID19. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas economias, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia a dia. Sempre. Até mesmo em nosso cotidiano. Toda mudança implica em novos caminhos, novos rumos, novas abordagens, novas soluções, novos hábitos, novas atitudes, novos comportamentos. Ela significa uma transformação que pode ser gradativa e constante ou abrupta, rápida e impactante, uma questão de velocidade e de profundidade.

Por outro lado, Chiavenato (2021) também comenta das falsas mudanças, quando diz que apesar de todas essas mudanças, as pessoas continuam a fazer as mesmas coisas da mesma maneira que faziam antes, e a se comportar como se nada tivesse mudado. Será que é assim que a organização deve reagir às mudanças?

Para Chiavenato (2021) a mudança organizacional se torna necessária nas seguintes situações, a saber:

- a) Mudança no tamanho da organização, devido a crescimento, consolidação ou redução;
- b) Mudança nas operações, nos produtos ou serviços, na clientela ou nos fornecedores;
- c) Mudança de pessoas chave que podem alterar objetivos organizacionais, interesses e habilidades;
- d) Dificuldade em atingir objetivos, capitalizar as oportunidades ou ser inovadora;
- e) Inabilidade em executar as tarefas e as operações em seu devido tempo;
- f) Centralização que congestionava o trabalho dos executivos de topo;
- g) Custos operacionais elevados ou orçamentos não cumpridos;
- h) Problemas éticos e morais;
- i) Hierarquia que inibe a agilidade, a liberdade no trabalho e o controle estratégico;
- j) Planejamento que se torna pesado e divorciado dos gerentes e de suas equipes;
- k) Falta de inovação devido ao detalhamento nos controles e na monitorização;

- l) Soluções uniformes que são aplicadas a situações não uniforme;
- m) Dificuldade no relacionamento e conflitos entre as unidades, divisões ou subsidiárias;
- n) Duplicação de atividades ou de cargos;
- o) Subutilização de recursos materiais e financeiros; e
- p) Aumento das reclamações de clientes e parceiros da organização.

Mas vale destacar que, se por um lado a mudança é imprescindível para a sobrevivência da organização, por outro lado cabe reconhecer que a resistência à mudança está presente em todas as organizações, mesmo aquelas que buscam promover a mudança, pois as pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas (COHEN e FINK, 2003).

Segundo Hitt *et al.* (2007) e Robbins (2010), às pessoas que estão em ambientes conservadores e fechados tendem a resistir à mudança, visto que a encaram como algo estranho que pode trazer riscos e fracassos. Logo, defendem que a mudança representa perigo e, por isso, a tendência é fugir da situação. Entretanto, de um modo em geral, as mudanças nas organizações costumam acontecer de maneira passiva, sendo só aceita pelas pessoas do ambiente de trabalho, quando essas alterações são bem definidas e entendidas.

Por outro lado, se provocar desconforto nas pessoas que executam (deflagram) esse processo de forma a atingir o lado emocional, as habilidades ou motivação, a implementação da mudança pode apresentar resistências (REZENDE *et al.*, 2014).

A resistência à mudança é um mecanismo de defesa natural e está presente em todas as organizações, mesmo naquelas que se mantêm vigilantes à necessidade de renovação da cultura. Isto ocorre, principalmente, quando as pessoas consideram que a mudança trará consequências negativas. (COHEN e FINK, 2003). Assim, percebe-se que quanto mais negativos os resultados de uma mudança, a resistência se torna ainda maior, provocando dificuldades para inserção de algo novo no ambiente de um órgão.

Para fins de análise, Robbins (2010) destaca que as fontes de resistência podem ser classificadas em individuais e organizacionais. A resistência individual tem os principais motivos relacionados às questões de hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo das informações.

Quanto a resistência organizacional, geralmente, se apresenta através da inercia estrutural; do foco limitado para a mudança; da inércia ou acomodação do grupo de

trabalhadores, no sentido de mudar a rotina e os procedimentos do trabalho; e, através de ações que representam ameaças à especialização e ameaça às relações estabelecidas de poder e recursos (ROBBIN, 2010; COHEN e FINK, 2003; BECKERT et al., 2015).

Em mérito avaliativo, o estudo de Feltrin (2007) buscou analisar indicadores de modernidade de gestão e procedimentos de gestão de pessoas em uma instituição pública estadual de ensino e centro de saúde. A análise deste estudo procurou demonstrar, por sua estrutura teórica, que os indicadores organizacionais modernos estão intimamente relacionados a questões como desenvolvimento organizacional, educação, competências, filosofia organizacional, inovação, entre outras questões.

As principais medidas observadas por Feltrin (2007), quanto aos indicadores menos pontuados, estão na insatisfação (apresentando as menores médias dos respondentes) com a existência e possibilidade de avaliação a partir de um sistema que diferencie desempenho bom e ruim, a partir das mudanças. Além desta, foi observado como insatisfatório o aspecto da remuneração e recompensa a partir da competência, o que segundo o autor, vem relacionado a existência da remuneração salarial fixada com relação aos cargos exercidos.

Quanto aos indicadores mais pontuados, apresentando maior satisfação, vem relacionado às políticas e práticas de gestão que estimulam tanto o desenvolvimento pessoal e profissional, quanto a observar a aprendizagem contínua. Esta observação dos indicadores atesta para como as ideias de renovação, mensuração de recurso e desempenho, e a catalisação do ambiente empresarial, presentes no bojo da mudança organizacional, podem ser determinantes para compreender as mudanças necessárias e profícuas no âmbito das organizações. (FELTRIN, 2007)

Para finalizar é importante compreender que as mudanças no interior de uma organização necessitam de um catalisador, um colaborador que estimule e assuma a responsabilidade pela administração do processo de mudança (COHEN e FINK, 2003; BECKERT et al., 2015).

Enquanto estratégia de renovação da cultura, as atividades de mudança precisam ser intencionais e orientadas por metas, o que implica em uma atitude de vigilância, na capacidade de ler a realidade da organização em seu contexto global, interpretá-la em termos de diagnóstico, propor e implementar mudanças. Um processo permanente de renovação organizacional (políticas, processos, liderança, estrutura, tecnologias) é a alternativa para conquistar uma posição auto sustentável e de garantir sobrevivência no mercado altamente competitivo.

## 2.3 EMPRESA FAMILIAR

A partir de Oliveira (2010) a estruturação organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos diversos recursos humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos, visando alcançar os objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento anteriormente elaborado e implementado.

Estrutura organizacional pode ser conceituada como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e das autoridades dos executivos das empresas familiares, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos (OLIVEIRA, 2010).

Assim, pensar a estrutura organizacional pode representar algo relativamente fácil de ser delineado, mas pode ser complicada sua operacionalização, pois sofre influência de vários fatores; e um considerado de muita relevância é a qualidade dos profissionais da empresa familiar. Para Oliveira (2010) todo executivo deve trabalhar com e pelas pessoas. E essas pessoas realizam os trabalhos que permitem que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa familiar sejam alcançados.

Este autor ainda acrescenta que, a evidencia de uma estrutura organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas que são partes integrantes desse processo. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que desempenham as atividades imprescindíveis para a sobrevivência da organização.

No caso da empresa familiar, as questões inerentes aos recursos humanos podem ser mais complicadas pois, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada (TRÊS, SERRA e FERREIRA, 2014). E, de outro lado, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e, pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes.

Um fator apontado por Oliveira (2010) que pode interferir nesse contexto de atuação dos profissionais da empresa familiar é o nível de tecnologia envolvida. Tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados na operacionalização das atividades da empresa familiar para que seus objetivos possam ser alcançados de forma otimizada.

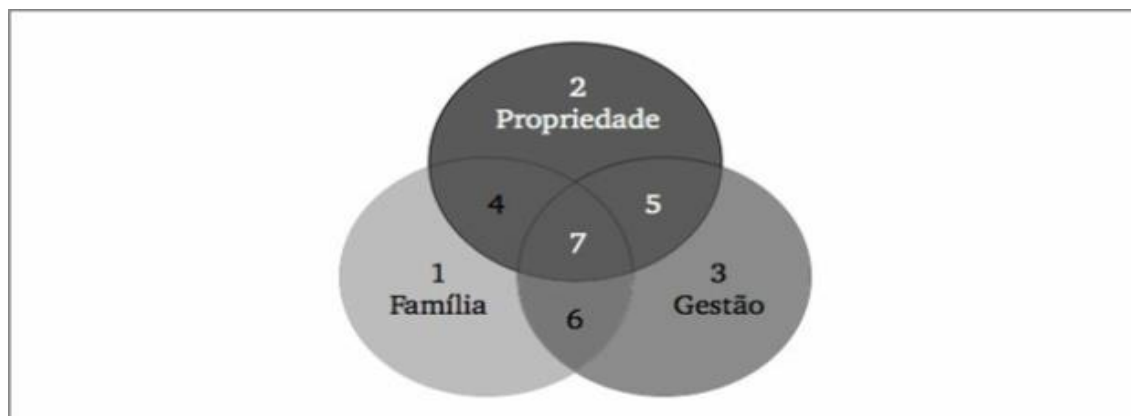
Para este autor, a tecnologia aqui considerada está em seu nível mais abrangente, ou seja, confunde-se com o próprio nível de conhecimento da empresa familiar, que é representado pelo somatório dos conhecimentos de seus proprietários, executivos e profissionais; conhecimentos estes adequadamente alocados nos processos e nos produtos e serviços da empresa familiar.

Entretanto, para que essa tecnologia seja recepcionada pela empresa familiar, é necessário que seus proprietários e executivos tenham elevada ligação com a mesma, pois quanto mais as pessoas se distanciam de determinado foco tecnológico ou de conhecimento, mais resistentes e receosos ficam a respeito daquele assunto. Oliveira (2010) exemplifica o caso do distanciamento da evolução tecnológica, o que seguramente pode provocar possíveis resistências à mudança.

Oliveira (2010) entende que existe um fator que pode ajudar os profissionais da empresa familiar a interagirem de maneira mais assertiva com o processo evolutivo da tecnologia e de outras mudanças. Esse fator é o sistema de objetivos, estratégias e políticas, que tem o condão de interferência direta na estruturação organizacional da empresa familiar à medida que, quando os objetivos, estratégias e políticas estão bem definidos e claros, é mais fácil a empresa familiar organizar-se, pois se sabe o que esperar de cada membro dos grupos que compõem a empresa.

Oliveira (2010) ainda chama atenção para a conexão dos proprietários e executivos da empresa familiar, que estes tenham adequado conhecimento do que está acontecendo, como também é necessário que os mesmos estejam mantendo contínua conversação com todos sobre os diversos fatores do ambiente.

Em síntese de acordo com Oliveira (2010), quatro dimensões: a qualidade e a forma de atuação dos proprietários, executivos e profissionais da empresa familiar; o nível de tecnologia ou conhecimento assimilados; a estruturação e o delineamento dos objetivos, estratégias e políticas; e o nível de conhecimento e de interação com os fatores do ambiente externo da empresa familiar são fatores com poder de influenciar na forma de delineamento e na qualidade final da estrutura organizacional da empresa familiar, conforme se expõe na Figura 6.

**FIGURA 6 - TRÊS SUBSISTEMAS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

FONTE: Oliveira (2010)

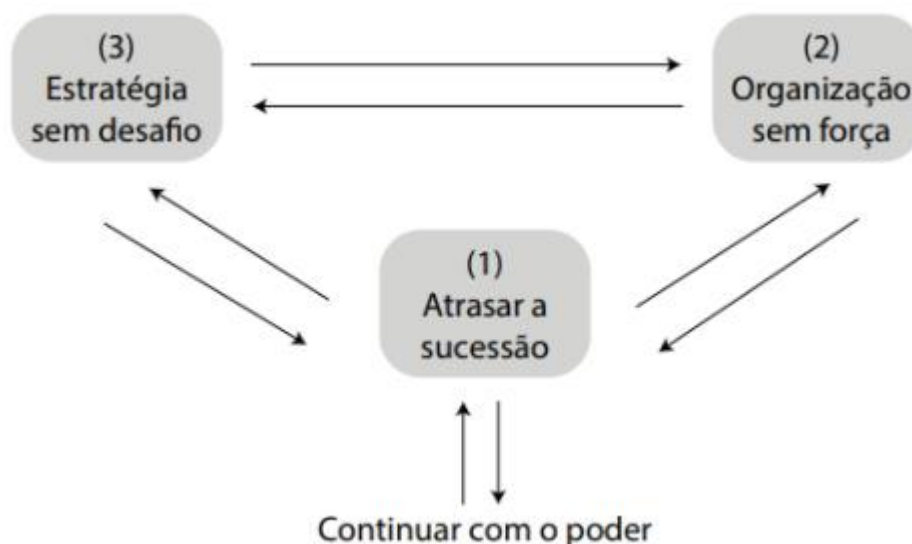
Para Oliveira (2010) outros aspectos que tem influência direta na qualidade do desenvolvimento e operacionalização da estrutura organizacional das empresas familiares são, a saber: Forma de departamentalização, que corresponde às várias maneiras de se efetuar o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades; e, os recursos – humanos, financeiros, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais da empresa familiar. Silva *et al* (2019) aborda que quando se fala em poder dentro de uma organização familiar, logo se pensa no seu fundador, ou seja, o membro da família que criou a empresa e que detém todo o poder sobre ela. O fundador de uma empresa familiar é o proprietário e o principal dirigente da organização, sendo a cultura da empresa um reflexo de seus valores e crenças.

A partir de Lodi (1998) *apud* Silva *et al* (2019), conhecer o fundador de uma organização familiar é de extrema importância, pois ele possui, na maioria das empresas, uma postura centralizadora, autocrata e que, em certos momentos, assume uma atitude paternalista em relação aos seus subordinados. Para Silva *et al* (2019) um ponto delicado da empresa no âmbito familiar é a justificativa do fundador por exemplo, de que sua manutenção no poder da organização dará a ela segurança e continuidade em suas atividades. Quando o gestor maior na empresa familiar diz que está atrasando a sucessão, normalmente, ele embasa sua justificativa em duas questões: a estratégia da empresa e a organização como um todo. Nesse sentido, se a organização não tem estratégias que provoquem desafios de mudança, o gestor segue em frente com sua atuação, já que se trata de uma manutenção das atividades já desenvolvidas, e não de uma alteração na estratégia do negócio.

Conforme retratada na Figura 7.



**FIGURA 7 - DESAFIOS PARA GESTÃO FAMILIAR**



FONTE: Silva *et al* (2019)

Na empresa familiar, não há como deixar de lado a cultura familiar, pois é ela que formará a identidade da empresa, apresentando aos seus clientes como será feito o trabalho dentro da organização. (SILVA *et al*, 2019) Estes autores exemplificam, uma organização que preza pela honestidade e responsabilidade estará sempre cobrando de seus colaboradores e seus clientes os mesmos valores em suas ações dentro da organização, pois essas características são a base de sua cultura familiar. Por fim, cabe apontar que uma questão a ser explorada, tendo como pano de fundo a realidade brasileira, se relaciona com os traços característicos dessa cultura. Nesse caso, é importante mencionar que a cultura familiar brasileira possui traços culturais que valorizam a hierarquia e o personalismo, o que é reproduzido ou inserido no ambiente das organizações, como destacado por Borges de Freitas (1997) *apud* Silva *et al* (2019)

#### 2.4 CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19

Com a pandemia a preocupação com a saúde da população nos aspectos ambientais e nas atividades de trabalho foi ganhando mais força em decorrência da facilidade do contágio e dos riscos que os profissionais corriam durante a jornada de trabalho (SILVA *et al.*, 2020), especialmente, em caso dos trabalhadores que desenvolviam atividades que exigiam contato direto com o público.

Uma das medidas de prevenção da COVID-19 para a saúde do trabalhador que os governantes aprovaram, foi o distanciamento social, que indicava a necessidade no afastamento entre o grupo de pessoas que convive, fora do lar, dessa maneira evitando contato físico com as pessoas, em prol da proteção da saúde da população.

Essas ações, apesar de importantes e necessárias, provocaram impactos negativos no relacionamento humano, visto que o afastamento do convívio social, como a família, amigos próximos e colegas de trabalho produziram sentimentos de medo, insegurança, dúvidas de quanto tempo ficariam sem encontrar seus entes queridos (SILVA et al., 2020).

Mendes, Santana e Afonso (2020) na obra Governante 4.0 para COVID19 no Brasil trazem várias sugestões para atuar nos impactos da pandemia com o objetivo de desvendar medidas para a reconstrução, passando pelo crédito de proteção das empresas, sugestões de investimentos e novas parcerias e a utilização do esporte como medida de impulso para o momento pós-covid-19.

Estes autores lembram que o Brasil ainda estava se recuperando da recessão de 2015/2016 quando então se viu envolto nas questões pandêmicas. Ademais, criticam que créditos dos bancos públicos se mostram mais conservadores que bancos privados. Nesse caso é preciso criar uma alternativa para levar o crédito em condições minimamente razoáveis às empresas, especialmente aquelas de menor porte, como é o caso da empresa estudada neste trabalho. Além disso, conforme visto, trata-se da maioria das empresas dentro do contexto de João Pessoa/PB.

A COVID19 resultou em uma profunda, global e simultânea crise econômica e de saúde pública. Ante o temor de que a rápida e descontrolada disseminação da doença ocasionasse significativo aumento de mortes e internações hospitalares em ritmo incompatível com as condições de oferta de saúde, mais de 100 países adotariam medidas parciais ou totais de *lockdown*, além de diversas outras políticas visando o distanciamento social (MENDES, SANTANA; AFONSO 2020).

Mendes, Santana e Afonso (2020) apresentam que o impacto é particularmente desafiador para as empresas de menor porte. A isso se deve, entre outros motivos, ao menor poder e diversificação de mercados, além de reduzida capacidade de caixa e de piores condições de acesso a crédito. E, embora a atual crise tenha em sua origem um fator não econômico, como a pandemia, algumas lições teóricas são fundamentais para uma melhor compreensão sobre os diferentes choques econômicos desencadeados sobre a economia global. Neste ponto, Mendes, Santana e Afonso (2020) ponderam em não confundir pandemia como sendo a crise econômica, mas como desencadeadora para tal.

Trazendo para o contexto da Paraíba, conforme relato de Barreto Filho (2020) o período pandêmico que iniciou em março de 2020, resultou na demissão de um significativo número de empregados, atingindo áreas como bares e restaurantes, turismo, transporte, educação, saúde e exigindo a mobilização dos empregados do setor público e privados, ocorrendo o mesmo em toda região que, segundo o IBGE esse número gira em torno de 15,6 % de demissões nesse período.

Complementam os autores, apesar de alguns segmentos serem mais diretamente atingidos, a partir do momento em que a cadeia de suprimentos foi afetada, todos os setores foram impactados, e ficaram diante da mais grave crise econômica experimentada.

O segmento da empresa objeto dessa pesquisa é o ramo da comercialização de planos de saúde complementar. A saúde suplementar compreende os planos, seguros e serviços de saúde privados, sendo regulada pelo poder público através da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Para finalizar, cabe evidenciar que, no atual momento, apesar de estarmos vivendo o arrefecimento da pandemia sob o aspecto sanitário, o mesmo ainda não se pode aferir sob o aspecto econômico.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa teve como finalidade analisar os impactos das mudanças decorrentes do contexto de pandemia da Covid-19, na cultura de uma pequena empresa de natureza familiar. Para este fim foram seguidos os seguintes percursos metodológicos

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A escolha do método ideal para o presente estudo explica-se por conseguir “[...] levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 82). Neste sentido, o método indutivo atende esses requisitos já que o estudo partiu de observações e dados particulares para se chegar a conclusões gerais. Em relação a sua finalidade, o estudo caracteriza-se como pesquisa básica por estar ligada ao incremento do conhecimento científico. Adotou-se um caráter exploratório descritivo com levantamento bibliográfico, já que toda pesquisa científica demanda o estudo em livros, revistas, artigos científicos, e diversos outros meios disponíveis de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Soma-se às características das pesquisas descritivas citadas acima, a técnica padronizada da coleta de dados através de questionários e de observação sistemática, que somadas permitem que o pesquisador proporcione novas visões sobre a realidade já conhecida (MATIAS-PEREIRA, 2016). Conforme ensina Vieira e Boeira (2010) a chamada ciência da gestão pode ser definida como a aplicação do método científico e do raciocínio analítico ao processo de tomada de decisões dos executivos no controle de sistemas comerciais e industriais.

Com base nestes autores, é que busca explorar e descrever o fenômeno social, no caso evidências do comportamento organizacional de uma empresa de pequeno porte. Neste sentido, a pesquisa se reveste de caráter qualitativo, interpretativista, uma vez que a pesquisadora busca se manifestar apoiado na literatura e conforme a realidade dos fatos que lhe parece.

#### **3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA**

Considerou-se como população deste estudo o total de colaboradores que prestam serviços à empresa, durante a pandemia. Já a amostra do estudo foi por conveniência e envolveu quatro (4) colaboradores e dois (2) gestores que tiveram a disponibilidade de responder ao questionário elaborado.

### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento utilizado foi um questionário semiestruturado contendo um total de 13 (treze) questões, as quais versavam sobre os objetivos propostos no estudo. O questionário foi composto por 12 (doze) fechadas questões, com tipo de resposta em múltipla escolha e (01) uma questão aberta possibilitando uma oportunidade para respostas mais pessoais. Para atingir o objetivo proposto, o questionário foi aplicado de forma presencial pela pesquisadora que, no momento da sua aplicação, explicava seu objetivo de esclarecer dúvidas, quando necessário.

### **3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS**

Através do Software Microsoft Excel foi realizada a análise quantitativa dos dados, levando em consideração a necessidade de verificar as opções estatísticas cabíveis para a proposta da pesquisa. O uso desta ferramenta para a tabulação dos resultados teve como objetivo facilitar a visualização, mensuração e organização dos dados coletados. No próximo tópico estão mostrados os resultados da análise dos dados coletados.

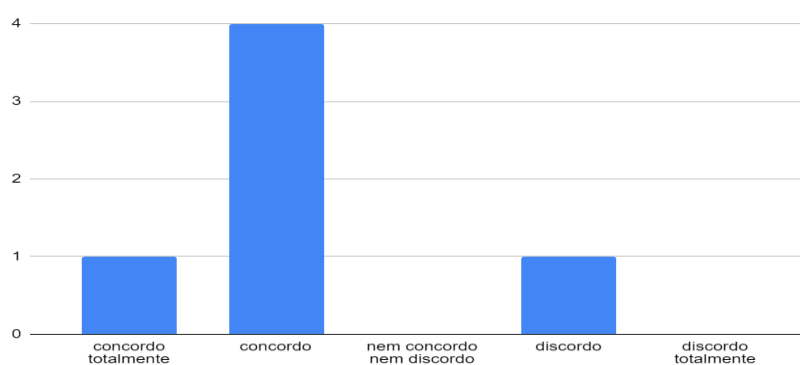
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico está exposta a análise e discussão dos resultados alcançados com os dados obtidos através do instrumento de pesquisa e que buscaram responder aos objetivos específicos propostos ao estudo, os quais estão descritos com seus respectivos resultados nos itens, abaixo relatados e analisados.

### 4.1 VERIFICAR AS CARACTERÍSTICAS (VALORES, REGRAS, CLIMA) DA EMPRESA DURANTE A PANDEMIA

A assertiva que abordava sobre se “os valores da empresa foram alterados em decorrência da Pandemia do Covid-19” tinha a pretensão de verificar a percepção dos pesquisados sobre a influência desta crise no contexto da empresa. E, os dados obtidos estão apresentados no Gráfico 01.

**GRÁFICO 01:** Alteração dos Valores na pandemia



Fonte: Dados da pesquisa.

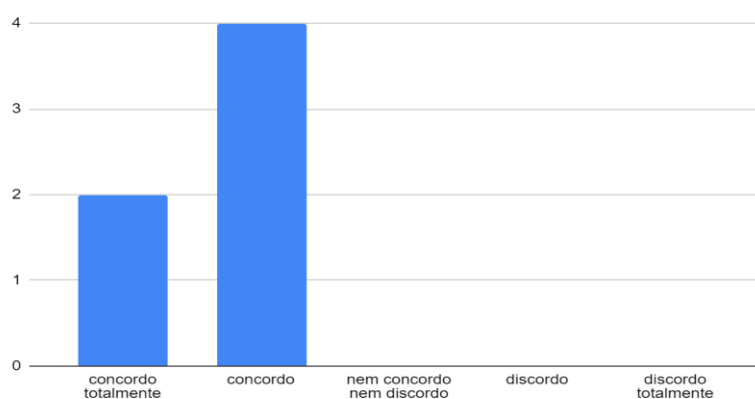
Como visto, ocorreu uma concordância quase unânime dos respondentes, tal condição pode ser compreendido com base em Schein (2009) quando cita que os valores da organização são alterados devido a eventuais mudanças que são impulsionadas por fatores externos e independentes da organização.

Atentando para o fato de se tratar de uma empresa de natureza familiar, Oliveira (2010) chama atenção para a importância da conexão dos proprietários com todos que dela fazem parte, no sentido de proporcionar uma comunicação transparente e que todos tenham

adequado conhecimento do que está acontecendo, como também é necessário que os mesmos estejam mantendo contínua conversação com todos sobre os diversos fatores do ambiente.

A segunda assertiva abordava sobre se “As regras vigentes na empresa tiveram a necessidade de passar por ajustes para adequação ao novo contexto da pandemia” e, foram obtidos os resultados demonstrados no gráfico 02.

GRÁFICO 02: Regras vigentes



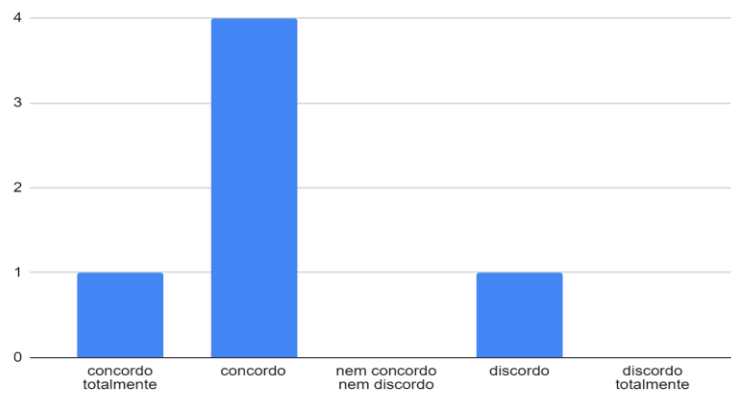
Fonte: Dados da pesquisa.

Para essa questão foi verificado que os respondentes concordam e reconheceram a necessidade de adequação nas atividades, devido a imposição de ações de isolamento social que se voltava a garantir a saúde de todos os colaboradores. Mendes, Santana e Afonso (2020) apresentam que o impacto é particularmente desafiador para as empresas de menor porte. A isso se deve, entre outros motivos, ao menor poder e diversificação de mercados, além de reduzida capacidade de caixa e de piores condições de acesso a crédito.

Fazendo do exemplo do iceberg proposto por Chiavenato (2021) tem-se que as velhas ideias são derretidas, ou seja, abandonadas, assim novas ideias são aprendidas e a partir disso são incorporadas na rotina da empresa.

A assertiva seguinte referia ao relacionamento interpessoal e foi abordado se “o relacionamento interpessoal foi influenciado pelo isolamento social devido a Covid 19”, que revelou as opiniões apresentadas no gráfico 03.



**GRÁFICO 03:** Relacionamento Interpessoal na Pandemia

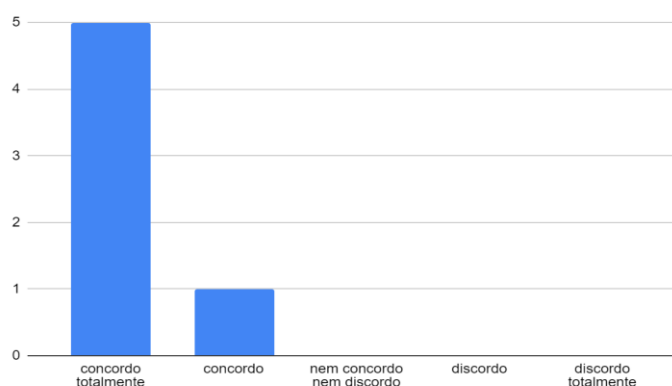
Fonte: Dados da pesquisa.

Dos pesquisados, 05 respondentes concordaram e apenas 01 discordou. Com a pandemia, a determinação da ação de isolamento social, apesar de necessária, provocou impactos negativos no relacionamento humano, visto que o afastamento do convívio social, como a família, amigos próximos e colegas de trabalho produziram sentimentos de medo, insegurança, dúvidas de quanto tempo ficariam sem encontrar seus entes queridos (SILVA et al., 2020).

Para esta situação, Chiavenato (2021) faz um alerta, pois o sucesso ou o fracasso do trabalho depende do fator humano e, é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber se relacionar e se comunicar com elas. Isso nada tem a ver com os conhecimentos técnicos e especializados da formação de cada executivo, mas tem tudo a ver com o desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal.

Ainda buscando caracterizar o ambiente da organização neste trabalho analisada foi abordado sobre a socialização no trabalho, através da assertiva “A socialização da equipe é fundamental, para manutenção de um clima de confiança e harmonia, mesmo seguindo as medidas de segurança impostas pela pandemia”. As respostas obtidas estão apresentadas no gráfico 04

**GRÁFICO 04:** Sobre a Socialização



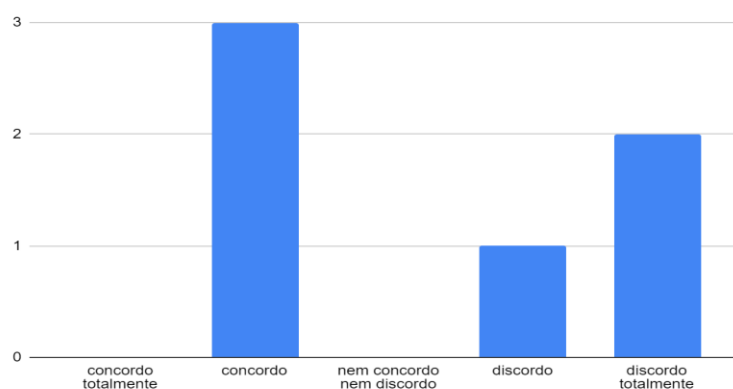
Fonte: Dados da pesquisa.

Para os respondentes acerca da socialização esta é uma dimensão muito cara em tempos de pandemia. Neste sentido, Paiva (2019) destaca que para esta organização as relações sociais se constituem em um valor visando relacionamento social positivo favorecendo o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade.

#### 4.2 DESCRIVER AS ALTERAÇÕES NO PROCESSO DE TRABALHO DA EMPRESA QUE FORAM DECORRENTES DA PANDEMIA.

Buscando conhecer a percepção dos pesquisados sobre a mudanças ocorridas no trabalho em decorrência do momento pandêmico e, para isso, foi direcionada a assertiva “a Pandemia provocou a necessidade de redução do pessoal”, cujos resultados estão demonstrados no Gráfico 05.

**GRÁFICO 05:** Redução do pessoal



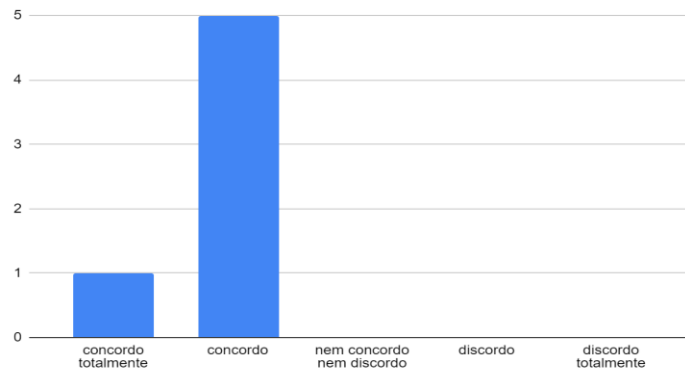
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta questão houve um equilíbrio entre os respondentes, assim para metade deles houve redução do quadro funcional e a outra discorda. Em análise dos questionários se extrai que os gestores declararam discordar e um dos colaboradores acompanhou esse entendimento. Neste sentido, Chiavenato (2021) explica que o nível de mudança pode ser percebido de formas diferentes, desde a forma levemente percebida a ponto de conviver rotineiramente e quase sem perceber o efeito das mudanças até quando as mudanças se apresentam mais intensas e causam forte pressão sobre as pessoas gerando até aflição e ansiedade. Como é o caso da redução de pessoal, ou seja, o desemprego para quem sai da organização.

Como destacado por Silva et al. (2020), as medidas de prevenção da COVID-19 com a finalidade de garantir a saúde do trabalhador provocaram impactos negativos na vida dos trabalhadores, uma vez que gerou sentimentos de medo, insegurança, dúvidas sobre a permanência em seus empregos.

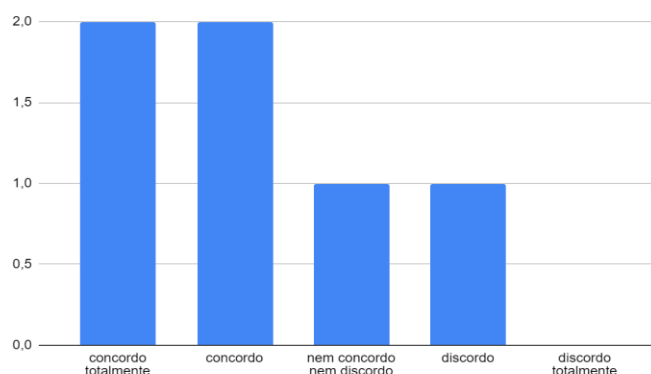
Já referente a questão “As mudanças ocorridas no processo de trabalho foram informadas de forma clara e transparente” é possível observar no Gráfico 06 os resultados.

**GRÁFICO 06:** Comunicação clara e transparente



Fonte: Dados da pesquisa.

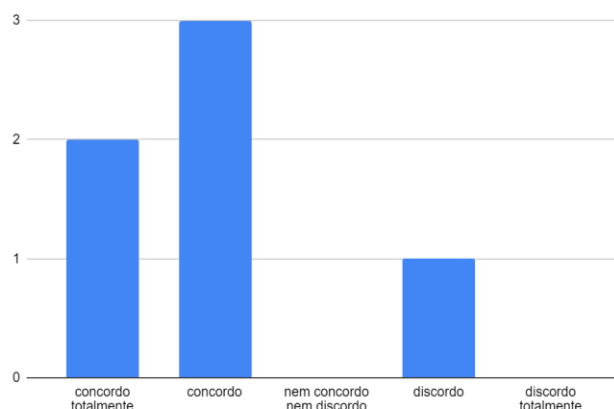
Os respondentes chegaram à conclusão unânime nesta questão, destacando a comunicação da empresa como uma estratégia positiva para o engajamento e comprometimento da equipe no alcance dos objetivos organizacionais. Cabe destacar que a comunicação é fundamental para consolidar no ambiente de trabalho o sentimento de pertencer a uma cultura forte. Evidenciando assim o que Paiva (2019) chama de um dos objetivos da comunicação que é esclarecer deveres, obrigações e posturas aceitas no grupo.

**GRÁFICO 07:** Jornada de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Como demonstrado no gráfico a maioria percebeu que a jornada de trabalho foi alterada. Como registrado por Chiavenato (2021), a mudança pode ser reconhecida como transformação, perturbação, interrupção. O contexto da pandemia do COVID19 provocou mudanças em todas as organizações, alterando hábitos das pessoas, produtos e serviços, exigindo novas abordagens e soluções, novos hábitos, novas atitudes e comportamentos.

De acordo com Oliveira (2010) todo executivo deve trabalhar com e pelas pessoas e que a qualidade e o valor do trabalho dependem das pessoas que são partes integrantes desse processo. Portanto, mesmo em situação de incerteza quanto aos negócios, a fim de manter a estrutura de uma empresa familiar eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que desempenham as atividades imprescindíveis para a sobrevivência da organização.

**GRÁFICO 08:** Processo de trabalho

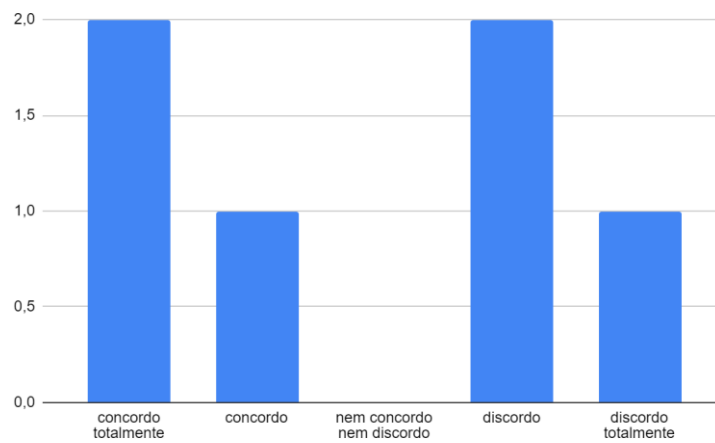
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao processo de trabalho quase todos afirmaram reconhecer alterações, o que foi evidenciado ao verificar que a organização não tinha seus processos administrativos digitalizados. E, a pandemia pode ter representado para esta empresa o impulso para a era digital.

Um fator apontado por Oliveira (2010) que pode interferir no contexto de atuação da empresa familiar é o nível de tecnologia utilizada na operacionalização das atividades da empresa familiar para que seus objetivos possam ser alcançados. A mudança provocou em seus proprietário e profissionais a busca por conhecimentos tecnológicos adequadamente alocados nos processos e serviços da empresa familiar.

Neste sentido, Chiavenato (2021) explica que em toda organização, existe uma balança dinâmica constituída de forças que apoiam e suportam a mudança e de forças que restringem e impedem a mudança. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio denominado equilíbrio quase-estacionário. Esse equilíbrio é rompido toda vez que se introduz uma tentativa de mudança, e essa tentativa sofre pressões positivas (de apoio e suporte) e negativas (de oposição e resistência), criando um momento de forças. A mudança somente ocorre quando se reforça e aumenta as forças de apoio e suporte ou quando se reduz ou bloqueia as forças de resistência e oposição.

Em relação a questão “Mudança na estrutura física da empresa foi realizada para minimizar custos (energia, água...)” pode-se observar os resultados no Gráfico 09.

**GRÁFICO 09:** Mudança na estrutura física

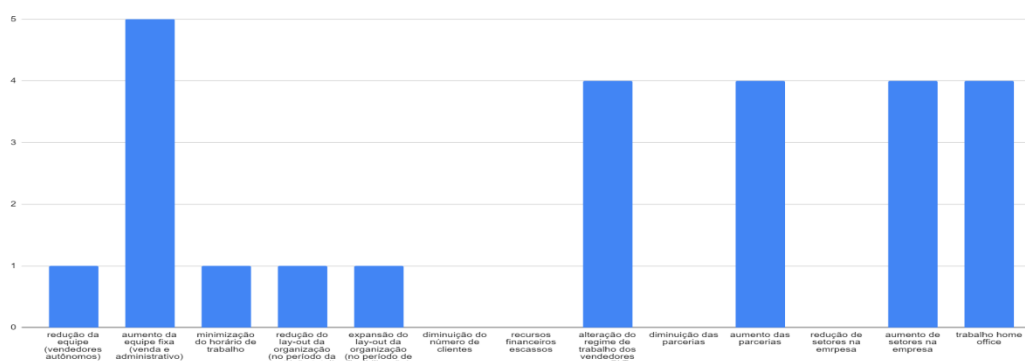
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Esta questão dividiu os respondentes, pois exatamente metade concorda e a outra não. Primeiramente tem-se em Chiavenato (2021) conforme visto no Gráfico 09, existem diversos níveis de percepção em relação às mudanças, algumas pessoas pouco percebem e continuam suas rotinas e outras percebem em nível mais alto.

Neste sentido, tem-se em Schein (2009) que o *layout* físico não apenas tem sua função simbólica, mas é frequentemente usado para orientar e canalizar o comportamento dos membros da organização, tornando-se, assim, um poderoso construtor e reforçador de normas.

Ainda foi abordado sobre o efeito das mudanças nas áreas de atuação e nos procedimentos técnico administrativos da empresa, destacando-se as seguintes possibilidades: redução/aumento da equipe de vendedores autônomos; aumento/redução da equipe fixa de Venda e administrativo; mudança no horário/jornada de trabalho; redução/expansão do layout da organização; diminuição do número de clientes; recursos financeiros escassos; alteração do regime de trabalho dos vendedores para CLT; diminuição/aumento das parcerias; redução/aumento de setores na empresa; trabalho home office.

Os resultados estão demonstrados a seguir, no Gráfico 10

**GRÁFICO 10:** Aspectos de mudanças no trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

Cumprir observar que esta questão permitiu múltipla escolha e a possibilidade de marcar vários aspectos simultaneamente no mesmo questionário. Assim, com bases nos respondentes foi possível verificar que as mudanças impactaram diretamente o corpo funcional da organização com aumento de setores, ora representando aumento da equipe, ora remanejando para trabalho em home office e também provocando mudanças no regime de trabalho (CLT).

Neste sentido, conforme Feltrin (2007) tal situação pode evidenciar a preocupação da organização em adotar medidas para satisfação de seus colaboradores ante um cenário adverso. Essas medidas podem assim serem sintetizadas: preparação de um ambiente de trabalho saudável (estruturas e espaços); levantar as necessidades básicas de seu time; remunerar com salários compatíveis com o mercado; e desenvolver crescimento na carreira.

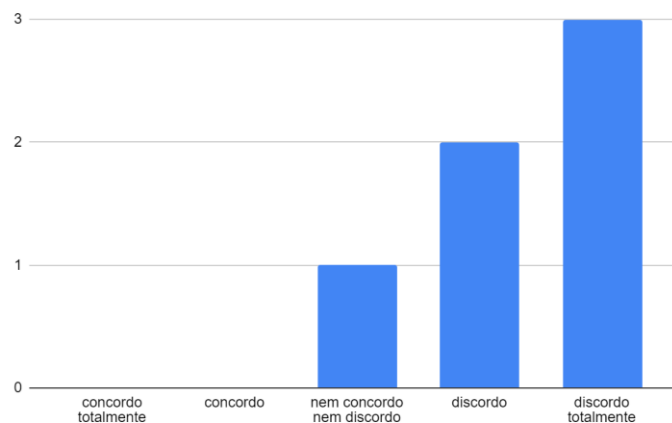
Respaldo em Chiavenato (2021), a etapa final do processo de mudança consiste em verificar se as alterações e mudanças implementadas foram eficazes e, para a empresa familiar neste estudo abordada, as mudanças ocorridas representaram melhoria da satisfação dos colaboradores, harmonia no relacionamento interpessoal e aquisição de parceiros mais eficazes e comprometidos com trabalho

#### 4.3 IDENTIFICAR OCORRÊNCIA DE RESISTÊNCIAS NO QUE SE REFERE ÀS MUDANÇAS



Este item se propôs a verificar as resistências que foram vivenciadas durante a pandemia do Covid-19 e, para tanto, foram abordadas algumas questões. A primeira delas, buscava saber se “os colaboradores resistiram às mudanças propostas pela organização devido a Pandemia” e, pode ser observado no Gráfico 11 seus resultados.

**GRÁFICO 11:** Resistência a mudanças



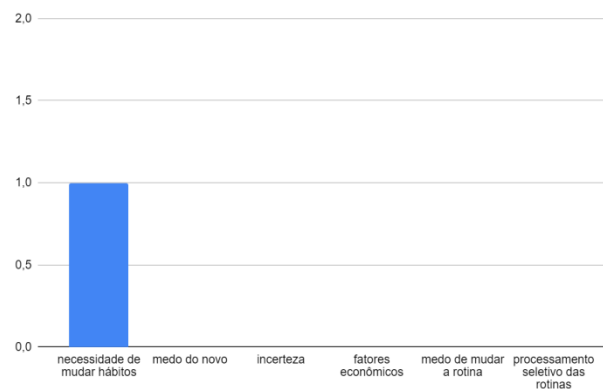
Fonte: Dados da pesquisa.

Em posicionamento quase unânime, houve entendimento dos respondentes de que não houve resistência da equipe de colaboradores às mudanças advindas da pandemia. Neste aspecto, tem-se em Chiavenato (2021) que as pessoas podem encarar as mudanças de maneiras diferentes. Elas podem aceitar positivamente as mudanças e adotar uma postura de simples aceitação, quando são movidas pelos argumentos da organização ou quando adotam uma postura proativa em que não apenas a aceitam, mas também tomam a iniciativa pessoal de fazê-la acontecer.

Mais uma vez ressalta-se o papel dos gestores da empresa familiar em relação ao momento da pandemia que, sabendo dos efeitos drástico decorrentes da pandemia para mundo do trabalho, buscou manter-se todos os colaboradores informados, comunicando as alternativas e outras possibilidades de ação, com a finalidade de promover um ambiente de trabalho de confiança, gerando dessa forma maior engajamento dos colaboradores às mudanças necessárias para sobreviver um período de instabilidade nos negócios da empresa.

Uma questão dirigida aos gestores abordou sobre os possíveis fatores responsáveis pelas resistências apresentadas pelos colaboradores e os resultados podem ser verificado no Gráfico 12, a seguir demonstrado

**GRÁFICO 12:** Fatores de resistência individual



Fonte: Dados da Pesquisa

Essa questão foi direcionada para os gestores, proprietários da empresa e foram obtidos os seguintes relatos:

GESTOR A: “Para mim não houve resistência nem da minha parte nem dos outros colaboradores”.

Gestor B: “Acho que a mudança na forma de fazer o trabalho, a necessidade de buscar fazer uso da tecnologia despertou o medo de mudar os hábitos”

A resposta do gestor B tem respaldo em Paiva (2019) ao ressaltar que os hábitos são costumes arraigados, já consolidados, e por isso a mudança vem como algo penoso e desgastante que precisa ser processada gradativamente, com o envolvimento de todos que estão no processo envolvido.

Como última etapa do questionário, buscando ouvir a opinião dos pesquisados foi feita uma questão aberta que se dirigia a levantar e formar comentários sobre quais são as perspectivas da empresa para o momento Pós Pandemia?

De um modo em geral, todos os respondentes se mostraram otimistas com o cenário da organização numa perspectiva pós-pandemia, pois aludem para o fato da empresa ser do ramo da saúde e isso lhes garante certa estabilidade.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou revelar quais os impactos das mudanças decorrentes do contexto de pandemia na cultura de uma organização familiar, neste sentido evidenciou o que Chiavenato (2021) cita como um dos gatilhos de mudança, o contexto econômico. Assim, a análise perpassa a pandemia e centraliza nos impactos econômicos decorrentes desta.

Um debate (inclusive polêmico) que surgiu durante a pandemia foi a questão de separar serviços essenciais e não essenciais. Neste sentido, esta organização familiar enquanto pertencente ao segmento de saúde é considerada, dentro desse debate, como essencial. Tal condição, se refletiu nas respostas dos respondentes, em especial, na questão aberta onde foi destacada que a pandemia mostrou o quanto o setor é fundamental. O objetivo geral desta investigação foi alcançado na medida em que se desvelou os impactos da pandemia nesta organização familiar, evidenciados através das respostas dos respondentes que em sua maioria concordaram que os impactos foram sentidos em especial no âmbito tecnológico.

O que era de se esperar, por exemplo, que o isolamento social interferiu na rotina e no relacionamento da equipe. Pode-se inferir que em se tratando de uma equipe pequena a socialização ou a falta dela tenha impactado fortemente nesta organização. Mas uma evidência de que a mudança atrelada a pandemia teve impacto positivo na organização, uma vez que os respondentes afirmam que mudaram seus processos de trabalhos, isso indica que ainda não estavam em sintonia com a nova economia de um mundo digitalizado.

O reconhecimento da aplicação de recursos tecnológicos para digitalizar os processos do trabalho trouxe novos conhecimentos que agilizaram e dinamizaram o trabalho. E, mesmo isolados, foi constante a troca de informações e esclarecimentos de dúvidas garantindo uma comunicação transparente e de confiança, valores que são valorizados pela empresa e que, certamente, favorecem a um trabalho com interesse coletivo.

Assim, os impactos pela organização podem ser considerados como positivo, uma vez que oportunizou a capacitação aos profissionais em recursos e ferramentas tecnológicas; contratação de colaboradores em regime de CLT; e, mais significativo, provocou uma oportunidade para pensar na expansão do negócio. Por este caminho, a mudança organizacional advinda da pandemia mostra um cenário de crescimento da empresa uma vez que os gestores estimam abertura de filiais e assim expansão dos negócios da empresa estudada.

No que se refere aos possíveis entraves na realização da pesquisa, vale o registro de que o seu processo ocorreu de forma satisfatória, já que não foram registradas dificuldades para

aplicar o questionário, tanto por parte dos colaboradores, como pelos gestores que foram solícitos em participar e contribuir na realização da pesquisa.

A partir destas considerações, sugere-se que esta organização familiar mantenha o foco na inovação tecnológica, sempre em busca de conhecimentos que possibilitem um diferencial no mercado, dentro das suas limitações estruturais, levando em consideração de que o mercado se encontra cada vez mais competitivo mesmo que o setor se apresente como essencial.

Por fim, reitera-se a relevância do debate acerca das discussões relacionadas à cultura da organização, para que fique cada vez mais cristalino o entendimento, o que se espera da equipe, bem como a implementação de mudanças e estratégias para a melhoria contínua dos serviços sem que se sacrifique seus costumes e valores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. F. C. **Diagnóstico organizacional em uma empresa familiar de confecções em atacado de João Pessoa/PB**. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Administração: UFPB, 2018.

ALMEIDA, G. F. G. e VALENTIM, I. C. D. Gestão do fluxo de caixa: Uma análise das empresas de micro e pequeno porte na cidade de João Pessoa/PB. **Revista Campo do Saber**, v. 6, n. 2, 2020.

BARRETO FILHO, W. A. **Somos essenciais e não podemos parar: estratégias de marketing em um posto de combustível em tempos de COVID-19**. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Administração: UFPB, 2020.

BRIDI, Maria Aparecida. Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. **São Paulo**, 2020.

BOEIRA, S. L. e VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. e SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos**, 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Comissão Intersetorial de Saúde Suplementar no SUS**. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/comissoes-cns/ciss>> (s.d.). Acesso em: 07/02/2022.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2021. [livro digital]

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

FELTRIN, José Mariano. **A modernidade organizacional em uma instituição pública federal de saúde e de ensino**. 2007.

FERNANDES, L. S.; RÊGO, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. e SILVA, A. A. Finanças comportamentais: mudanças nos hábitos de consumo das famílias paraibanas em tempos de COVID. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 12, n. 1, 2021.

**G1. Empresas da PB usam pandemia do coronavírus como oportunidade de crescimento.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2020/08/30/empresas-da-pb-usam-pandemia-do-coronavirus-como-oportunidade-de-crescimento.ghtml>>

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. e SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, estratégias e métodos, 2. Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

HITT, M. A., IRELAND, D., & HOSKINSSON, R. E. (2008). **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo, 2016.

MENDES, G. F.; SANTANA, H. L. e AFONSO, J. R. **Governance 4.0 Para Covid-19 no Brasil**. São Paulo: Almedina, 2020.

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

PAIVA, K. C. M. **Gestão de recursos humanos**: teorias e reflexões. Curitiba: Intersaberes, 2019.

PORTAL CORREIO. **João Pessoa, capital do empreendedorismo**. Disponível em: <<https://portalcorreio.com.br/com-731-mil-pequenos-negocios-ativos-joao-pessoa-e-a-capital-do-empreendedorismo-na-paraiba/>> 2021.

POSSÍDIO, C.; MARTINEZ, L. **O trabalho nos tempos do Coronavírus**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

REZENDE M, et al. **Corantes com e sem açúcar versus efetividade do clareamento dental: estudo ex vivo**. Rev Odontol Bras Central; 2014; 23(66).

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.**

SEBRAE. **Empresas familiares.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>> 2021.

SILVA, A. **Pandemia da COVID-19 e seus impactos na qualidade de vida:** um estudo com colaboradores de uma empresa privada no ramo de medicamentos na cidade de João Pessoa-PB. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Administração: IFPB, 2021.

SILVA, R. D. F. **Modelo de excelência em gestão:** diagnóstico de uma organização do mercado de fotografia turística de João Pessoa/PB. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Administração: UFRN, 2021.

SILVA, V. F. D.; LOZADA, G.; VILLANI, P. M.; FERREIRA, A. G. e XARÃO, J. C. **Gestão de empresa familiar.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

SILVA, Luiz et al. Condições de trabalho e falta de informações sobre o impacto da COVID-19 entre trabalhadores da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** Vol.45. São Paulo. Ago. 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S030376572020000101502&script=sci\\_arttext&tlng=pt#B6](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S030376572020000101502&script=sci_arttext&tlng=pt#B6). Disponível em: 03/10/2021.

TRÊS, G.; SERRA, F. e FERREIRA, M. P. O tempo de mandato do CEO e o desempenho das empresas: Um estudo comparativo de empresas familiares e não-familiares brasileiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 5-31, 2014.

ZATTA, F. N.; MATTOS, A. L. e OLIVEIRA, R. R. Presente e Futuro da Empresa Familiar: O Perfil das Publicações Mundiais. **XX USP International Conference in Accounting.** São Paulo, 29 à 31/07/2020.



### APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Responda numa escala de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente) qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes:

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Os valores da empresa sofre superficialmente, com a pandemia					
2. As regras vigentes na empresa passar por ajustes para adequar a pandemia.					

3. O relacionamento interpessoal e o isolamento social devido a Covid					
4. A Pandemia provocou a necessidade de mudanças					
5. As mudanças ocorridas no processo foram informadas de forma clara e transparente					
6. Os colaboradores resistiram à mudança de organização devido a Pandemia.					
7. Foi necessário modificar a jornada de trabalho por decorrência da Pandemia.					
8. Alterar o processo de trabalho não foi suficiente para atender com mais eficácia os clientes					
9. A socialização da equipe é fundamental para a criação de um clima de confiança e harmonia, mesmo com medidas de segurança.					
10. Mudança na estrutura da física da empresa para minimizar custos (energia, água, etc.)					

11 Alinhando com a sexta afirmativa do questionário, como gestor você acredita que a resistência à mudanças apresentada pelos colaboradores está ligado a que fatores:

- ( ) Necessidade de mudar hábitos;
- ( ) Medo do novo;
- ( ) Incerteza;
- ( ) fatores econômicos;
- ( ) Medo de mudar a rotina;
- ( ) Processamento seletivo das informações.

12 Alinhando com a décima afirmativa do questionário, as mudanças ocorridas na empresa foram em relação a(o):

- ( ) Redução da equipe (Vendedores autônomos);
- ( ) Aumento da equipe fixa ( Venda e administrativo);
- ( ) Minimização no horário de trabalho;
- ( ) Redução do layout da organização ( no período da restrição total);
- ( ) Expansão do layout da organização( no período de flexibilização);
- ( ) Diminuição do número de clientes;

- ( ) Recursos financeiros escassos;
- ( ) Alteração do regime de trabalho dos vendedores para CLT;
- ( ) Diminuição das parcerias;
- ( ) Aumento das parcerias;
- ( ) Redução de setores na empresa;
- ( ) Aumento de setores na empresa;
- ( ) Trabalho home office.

13. na sua opinião, quais são perspectivas da empresa para o momento Pós Pandemia?  
(comentário)

---

---

---

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega de trabalho de conclusão de curso

**Assunto:** Entrega de trabalho de conclusão de curso  
**Assinado por:** Carla Andrade  
**Tipo do Documento:** Diploma  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Carla Manuela Rufino de Araújo Andrade, ALUNO (20172460084) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 14/07/2022 09:08:02.

Este documento foi armazenado no SUAP em 14/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 570817

Código de Autenticação: 6a88bac0f5

