

Elementos de competências organizacionais identificados na história de uma indústria familiar sergipana

Elements of organizational skills identified in the history of a sergipan family industry

*Everton Andrade Souza **Manuela Ramos da Silva ***Karen Batista

Informações do artigo

Recebido em: 18/11/2020

Aprovado em: 16/07/2021

Palavras-chave:

Competência Organizacional. Empresa Familiar. Indústria de Alimentos.

Keywords:

Organizational Competence. Family business. Food industry.

Autores:

*Mestre em Administração - Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM/UFS)
everton.asouza@yahoo.com.br

**Doutora em Administração -
Universidade Federal da Bahia (UFBA)
mrsusmao@gmail.com

***Mestre em Administração - Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM/UFS)

Como citar este artigo:

SOUZA, Everton Andrade; SILVA, Manuela Ramos da; BATISTA, Karen. Elementos de competências organizacionais identificados na história de uma indústria familiar sergipana. **Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, jul. 2021.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos em Sergipe à luz da trajetória histórica. Baseou-se na perspectiva de atribuir a definição de competência organizacional sugerida por Drejer (2001), tendo como mecanismo de análise os quatro elementos de competências: tecnologia, pessoas, estrutura e cultura. No que se refere à metodologia esta pesquisa identifica-se como exploratória, descritiva de natureza qualitativa e fundamentada no método de estudo de caso único. Com relação às fontes de coleta de dados, as técnicas utilizadas foram coleta documental, observação participante e realização de entrevistas com roteiro semiestruturado. Identificou-se que não há elemento de competência dominante nas indústrias estudadas, mas sim elementos de competência que se complementam dentro de cada propósito idealizado. A história da organização revela que cada elemento de competência teve seu papel importante e que a relevância está na combinação entre os elementos.

Abstract

This research aimed to analyze the elements of organizational competence of a family business in the food industry sector in Sergipe in the light of the historical trajectory. It was based on the perspective of attributing the definition of organizational competence suggested by Drejer (2001), having as a mechanism of analysis the four elements of competences: technology, people, structure and culture. With regard to the methodology, this research is identified as exploratory, descriptive of a qualitative nature and based on the method of a single case study. Regarding the data collection sources, the techniques used were documentary collection, participant observation and interviews with a semi-structured script. It was identified that there is no element of dominant competence in the industries studied, but elements of competence that complement each other within each idealized purpose. The organization's history reveals that each element of competence played an important role and that relevance lies in the combination of the elements.

1 INTRODUÇÃO

A forte competição nos mercados nacionais e global tem impulsionado as empresas brasileiras a melhorar suas *performances* na tentativa de encontrar vantagens e diferenciação junto aos seus competidores. Nesse sentido, para enfrentar as adversidades existentes nesses mercados, as organizações passam a concentrar esforços em suas competências, avaliando internamente a sua capacidade de adaptação e superação dos desafios impostos pelas constantes mudanças mercadológicas.

Drejer (2001) define as competências das organizações como um sistema de pessoas, usando tecnologia de forma estruturada e sob a influência de uma cultura para criar uma saída que produz uma vantagem competitiva para a empresa. À vista disso, as competências organizacionais são a inter-relação dos quatro elementos de competência: tecnologia, pessoa, estrutura e cultura. O elemento Tecnologia é representado por sistemas ou ferramentas físicas com as quais os seres humanos costumam fazer atividades, o elemento Pessoas é o ponto focal do desenvolvimento da competência, o elemento Estrutura refere-se aos sistemas gerenciais formais sob o qual os seres humanos funcionam, e o elemento Cultura refere-se ao comportamento informal da empresa (DREJER, 2001).

As competências organizacionais são encontradas nos diversos ambientes de uma empresa, podendo localizar-se em um indivíduo, um departamento, um processo, uma ação ou até mesmo em um propósito. Indústrias administradas por estrutura familiar possuem aspectos tão peculiares que suas competências podem ser identificadas de forma distintas aos demais seguimentos, afinal, as empresas familiares de atividade industrial correspondem a mais da metade das maiores empresas em funcionamento (CENTURION; VIANA, 2015), na América Latina a maioria dos setores industriais são constituídos principalmente por grupos familiares (GERSICK *et al.*, 1998). As empresas familiares são predominantes no setor privado do Brasil e do mundo, configuram a forma mais comum de se empreender, aproximadamente 80% das organizações no planeta são do tipo familiar e 90% são brasileiras (GERSICK *et al.*, 1998; LANSBERG *et al.*, 1999; LEITE, 2002; MACEDO, 2002; SILVA, 2017).

A empresa familiar geralmente tem sua história relacionada à própria história do fundador. Para Lodi (1998) a empresa familiar é aquela que tem a participação do fundador e da família na administração ou que tem origem e história vinculada a uma mesma família há pelo menos duas gerações. A história exerce um efeito direto na identificação das competências organizacionais, que tanto pode ser positiva quanto negativa para a empresa (WEBER; ANTAL, 2001).

Compreender as empresas familiares é imprescindível

para o conhecimento científico, pois estas empresas são responsáveis pela transmissão de conhecimento e de experiência, além de serem impulsionadoras da competitividade (PESTANA, 2017). O grande desafio é compreender no âmbito interno de uma indústria de gestão familiar como essas competências são identificadas e em que momento no tempo elas são importantes para o desempenho da organização. Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo analisar os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos em Sergipe à luz da trajetória histórica.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: nesta seção apresentam-se a introdução; na segunda seção é desenvolvida a fundamentação teórica, a qual aborda a competência organizacional e seus elementos; em seguida, na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; na quarta seção são apresentadas as análises dos resultados; por fim, na última seção é apresentada a conclusão desse estudo.

2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS

O conceito de competência pode ser observado sob duas perspectivas, humana e organizacional. De acordo com Ubeda e Santos (2008), a competência organizacional está associada a uma visão macro ligada à soma de todo o conjunto de habilidades, conhecimentos, *know-how* tecnológico e resultados dos processos decisórios da organização; e a competência humana, a uma visão micro ligada a atitudes e resultados obtidos diretamente no contexto profissional de um indivíduo.

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, que estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. McLagan (1997) compreende que a palavra competência tem assumido diversos significados nas organizações, geralmente atribuída aos indivíduos ou a suas atividades produtivas.

Dessa forma, as competências organizacionais podem ser encontradas em vários ambientes da empresa, podem estar em um indivíduo, em um departamento, em um processo, em uma ação ou até mesmo em um propósito. Para De Carolis (2003) a competência organizacional é definida como uma trajetória natural de conhecimento embutido na empresa, de métodos utilizados para criação e gestão das informações com base nos compromissos e crenças da organização.

A competência organizacional para Lewis (2003) é entendida como um processo de transformação que combina recursos e atividades em processos operacionais que tem efeitos em resultados específicos de desempenho competitivo para a organização. Na visão de Van Kleef e Roome (2007) a competência

organizacional é definida como a capacidade competitiva que a empresa tem de inovar, gerar novos produtos e serviços, se organizar e envolver os funcionários nos compromissos internos para entrega de valor aos clientes e outras partes interessadas.

Drejer e Riis (1999) apresentam a competência organizacional com uma variedade de particularidades associadas às empresas industriais, demonstrado no **Quadro 1**. Para esses autores os departamentos e os processos são formados por competências específicas de cada unidade organizacional. Dessa maneira pode-se compreender que nas indústrias as competências podem ser observadas nos centros de custos responsáveis por manter a organização em atividade, tais como: administrativos, auxiliares, logísticos e de produção.

Quadro 1: Diferentes Tipos de Competências em Indústrias

TIPOS	DEFINIÇÃO
Centro de produção	Refere-se aos centros de apoio à produção, gerência industrial, setores de abastecimento e controle.
Grupo de produção ou oficina	Pode-se utilizar como exemplo os grupos de segurança de produção, PCM, Sesmt.
Seção de desenvolvimento de produto	Este grupo está diretamente relacionado ao P&D, setor responsável por criar a lista técnica dos produtos.
Grupo de garantia de qualidade	Neste tipo pode-se considerar o departamento de qualidade que é responsável por fazer aferição de todos os recebíveis e dos produtos produzidos para garantir que os processos estejam dentro da conformidade.
Toda empresa industrial	Refere-se a todo o complexo industrial, desde as áreas comuns até a linha de produção e os departamentos administrativos.
Cadeia logística de suprimento	Aqui estão relacionados os setores responsáveis pelas vendas, expedição, entregas, gestão do armazém e relacionamento com os clientes.

Fonte: Adaptado Drejer e Riis (1999)

Especialmente nos processos em empresas industriais é que as competências organizacionais geralmente provocam mais impacto. Isso ocorre devido à velocidade das mudanças subjacentes ou à mudança de mercado (DREJER, 2000). As mudanças do mercado ocorrem por influência das exigências feitas pelos clientes. A competência organizacional com base na experiência vivida pelos clientes é definida “[...] como o grau em que uma organização demonstra competência para gerar e integrar a experiência do cliente baseada em conhecimento, a fim de obter uma experiência de inovação bem-sucedida.” (JAZIRI, 2019, p. 254).

A competência geralmente é adquirida pela ação humana ou baseada em experiências vividas na história da organização. A noção de competência deve estar sustentada pela representação de uma ação efetiva e legítima no ambiente de trabalho (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Para Prahalad e Hamel (1995) uma competência organizacional deve atender a três critérios básicos: deve contribuir para o valor agregado aos produtos e serviços (preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade); deve facilitar a oportunidade comercial, facilitando acesso a mercados, negócios e produtos; e deve ser uma competência de difícil imitação, o que promoveria vantagens por um tempo maior na história da empresa.

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências organizacionais estão classificadas em três níveis: básicas, seletivas e essenciais. As competências básicas são qualificadoras e cruciais para a sobrevivência da empresa, competências que condicionam uma indústria de alimento, por exemplo, a aperfeiçoar seu processo produtivo e logístico ao ponto de reduzir os custos e despesas operacionais; as seletivas são aquelas que diferem uma organização de outra, posicionando a organização como competidora no mercado regional e/ou nacional; as essenciais são competências excepcionais que posicionam a organização como líder de mercado. Elas são a referência principal no desenvolvimento de capacidade que podem ser mobilizadas em situações não previsíveis dentro da organização. Também podem ser definidas como a capacidade de se tornar eficiente e responder com segurança aos desafios de mercado (AGHA; ALRUBAIEE; JAMHOUR, 2012).

Foi por meio de Drejer (2001) que surgiu a proposta de adotar uma abordagem interna para definir competência organizacional, definindo a competência como um sistema de Pessoas, usando Tecnologia de forma Estruturada e sob a influência de uma Cultura para criar uma saída que produz uma vantagem competitiva para a empresa. Dessa forma, compreende-se que os quatro elementos propostos por Drejer (2001) são partes segregadas da competência, mas que a competência organizacional é a reunião de todos esses elementos, ou seja, a competência é toda aptidão que uma organização necessita para se tornar competitiva.

É com base nas definições de Drejer (2001) e Fleury e Fleury (2001) que esta pesquisa adotou a seguinte definição para competência organizacional: Competência organizacional é a capacidade de gerir recursos e atividades para transformá-los em processos operacionais que envolva pessoas capazes de produzir vantagens competitivas para a empresa. Desse modo, os quatro elementos serão detalhados a seguir.

2.1 TECNOLOGIA

De acordo com Drejer (2001) o elemento tecnologia é visto como o mais forte entre os quatro, tornando a parte visível da competência representado por diversos recursos como: ferramentas, máquinas, equipamentos, software, ERP (Enterprise Resource Planning), banco de dados, qualquer mecanismo utilizado pelos funcionários para executar suas atividades (DREJER; SØRENSEN, 2002).

A fim de ilustrarem um aspecto amplo de competências divergentes, Drejer e Sørensen (2002) dividiram o elemento tecnologia em três tipos que para eles muitas vezes são organizados hierarquicamente: o primeiro tipo é a tecnologia isolada associada a poucas pessoas, são tecnologias mais simples, onde a competência é fácil de ser identificada, propõem atender à necessidade específica; o segundo, são várias tecnologias interligadas em uma unidade organizacional maior, são tecnologias orientadas para a coletividade, geralmente propõe atender a todos os processos da empresa conectando vários departamentos em um único sistema voltado para uma única empresa; e por último, sistemas complexos conectando muitas pessoas em diferentes departamentos e unidades organizacionais, representa a competência mais complexa e direcionada ao grupo corporativo, são tecnologias mais difíceis de entender e possuem certo grau de preparação de aprendizagem. Esse tipo de tecnologia tende a resolver as diversas particularidades existentes na empresa.

Para as empresas familiares a tecnologia tem um papel importante porque é por meio das adaptações tecnológica que esse tipo de organização se torna mais competitiva (BRITTO; JUNIOR; MELO, 2014). Para as indústrias de alimentos a tecnologia oferece diferencial aderente, devido ao curto ciclo de vida dos produtos desse setor, constituem fatores decisivos de inserção de aparatos tecnológicos como ERPs para análise de redução de custos e negociação com parceiros comerciais (BIANCOLINO *et al.*, 2018).

A tecnologia não tem utilidade sem a participação humana, ela é a parte inepta da competência, enquanto as pessoas são a parte onisciente (LEI; HITT; GOLDHAR, 1996). Partindo do princípio que há empresas distintas que utilizam da mesma tecnologia, mas que possuem competências bastante diferentes, conclui-se que as pessoas são elementos indispensáveis da competência, afinal, as pessoas têm conhecimento sobre os elementos de uma competência e a capacidade de compreender as relações entre esses elementos.

2.2 PESSOAS

O elemento Pessoas como competência é resultado da união de conhecimentos e comportamentos formados por aptidões,

habilidades, interesse e vontade de fazer. Conforme pensamento de Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos e aplicabilidade da experiência adquirida. Para o autor, se um indivíduo possui conhecimento, mas não o utiliza em favor de um objeto, então essa é uma característica clássica de que a pessoa não é competente.

Sousa, Lima e Oliveira (2017) afirmam que em uma empresa familiar é importante que as pessoas da família busquem aprimorar as competências necessárias para gerir a organização e caso não possuam tais competências, devem buscar profissionais preparados que possam auxiliar na gestão e na garantia da manutenção do negócio. As empresas se utilizam de vários recursos para formar equipes com as características necessárias de competências. O sistema de recrutamento por meio de análise de perfil é um deles. Nesses tipos de processos são identificados e selecionados perfis de competências individuais que sejam capazes de atender expectativas específicas.

Em uma empresa familiar a competência individual é reconhecida na figura do fundador, suas competências são definidas pela capacidade de atender ao seu maior anseio, fazer com que a empresa possa gerar lucro, renda para a manutenção de sua família, que possa prosperar para que seja no futuro uma empresa de sucesso e atenda aos princípios sociais na sociedade na qual está inserida (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017).

Geralmente, os parentes numa EF desenvolvem funções operacionais, sem acesso às decisões ou definições estratégicas. Isso quer dizer que pressupõe da sucessão o poder decisório, nasce de maneira hereditária quando o fundador transfere a gestão empresarial para seus filhos ou sucessores (LIMA, 2009). Dessa forma, “[...] os gestores e sucessores devem ser profissionais capazes de gerir a empresa e dar continuidade a ela, assim como devem ser competentes para solucionar possíveis problemas e vencer os desafios que possam surgir da melhor maneira possível.” (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017, p. 10). Dessa forma, optou-se neste trabalho como forma de aprofundamento das competências organizacionais por considerar toda e qualquer pessoa que participe direta e indiretamente, inclusive os próprios familiares, na estrutura da organização.

2.3 ESTRUTURA

A estrutura organizacional são os aparatos legais que fazem a empresa funcionar com qualidade, é um elemento que tem contribuição direta na comunicação, proporciona dinamismo e agilidade nos processos, além de capacitar os envolvidos a fazer com qualidade as suas tarefas. Estrutura organizacional refere-se a todo sistema gerencial e formal regido pela empresa. A estrutura organizacional é uma ferramenta básica que as empresas utilizam

para alcançar os objetivos (OLIVEIRA, 2009).

Há múltiplas formas de se observar o elemento Estrutura organizacional. Ele pode ser compreendido por meio de: gestão, canais de comunicação, sistemas de pagamentos, métodos de recompensas (comissões, premiação), normais internas, estrutura física, hierarquias de funções e tarefas, tarefas, normais trabalhistas (convenções e acordos) “[...] e outras manifestações formais da organização que influenciarão grandemente os seres humanos e suas ações [...]” (DREJER, 2001, p. 137).

Em uma empresa familiar os mecanismos de gestão é um elemento de estrutura organizacional bastante discutido, principalmente no entendimento relativo ao controle societário e à distinção entre pessoa jurídica e a pessoa física. Sousa, Lima e Oliveira (2017) afirmam que em uma EF deve ser clara a distinção entre a empresa e o proprietário para que a gestão seja bem sucedida. Britto Junior e Melo (2014) abordam que por meio de um diferencial no processo de gestão, voltado para as questões comportamentais é que as organizações familiares lidam com problemas nos processos internos ou no ambiente estratégico.

Para Mintzberg (2008) a estrutura de uma organização pode ser definida puramente como a soma de todas as formas de divisão das tarefas distintas e de como são conduzidas as coordenações dessas tarefas. O autor sugere cinco configurações estruturais básicas que em sua opinião explica a maioria das aptidões que levam as organizações eficazes a se autoestruturarem. As configurações são: estruturas simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

Estrutura organizacional também são relacionamentos e conhecimentos adquiridos, no que concerne à visão de Oliveira (2009), tende a ser dinâmica quando considera também os aspectos informais e necessidades pessoais dos indivíduos. Os conhecimentos e relacionamentos são institucionalizados por meio de processos, rotinas, sistemas de informação e demais recursos (SANTOS; WANE; LOPES, 2014). Dessa forma, o agrupamento de atividades e de recursos estratégicos, gerenciais e operacionais de uma organização resulta na identificação de um dos elementos da competência, a estrutura organizacional (MORAIS *et al.*, 2018).

2.4 CULTURA

Almeida (2017) compreende que a cultura organizacional é formada por um conjunto de crenças, tradições, conhecimentos e senso comum frente a determinados contextos, que são transmitidos de maneira formal ou informal por meio de processos internos da organização. Para a autora estes processos estão sistematizados estrategicamente para auxiliar no comportamento e atitudes dos funcionários.

Schein (1992) propõe analisar a cultura da organização sob três aspectos, o primeiro sendo os artefatos e comportamento – verbais e não verbais –, em que os símbolos, procedimento, hábitos e rituais são identificados na maneira como as pessoas da organização agem; o segundo são os valores compartilhados, reconhecidos nas estratégias, metas e filosofias que determinam como as coisas devem ser; e, por último as pressuposições básicas, em que os sentimentos inconscientes são verdades inquestionáveis, difíceis de serem explanadas.

Na perspectiva de Hofstede, Hofstede e Minkov (2014), a cultura organizacional distingue os membros de uma organização em relação à outra, trata-se de manifestações coletivas intrínseca na forma de agir e de pensar, diferem acima de tudo no nível dos valores de referência, inspiram e conferem significados particulares a nossas ações, discursos, decisões, além de nossas intenções e conscientizações.

Guerrero (2006) afirma que a cultura organizacional é muito forte nas empresas familiares e que se confirma como um elemento coeso das decisões relacionadas ao projeto empresarial. Com base nisso a autora formulou um modelo explicativo de cultura organizacional de EF partindo dos valores do fundador, os valores do fundador são produtos de quatro aspectos: religião, interação familiar, interação com o grupo social e experiência individual. “Os valores são ratificados como motores que guiam o comportamento organizacional como qualquer filosofia administrativa que é implementada.” (GUERRERO, 2006, p. 206).

Hall, Melin e Nordqvist (2001) afirmam que os componentes culturais em uma empresa familiar se apresentam dominantes, isso porque a cultura é constituída de crenças, valores e metas arraigadas na família, história familiar e em seu atual relacionamento social. A transferência de cultura entre gerações nas empresas familiares é superior a qualquer outro seguimento (GERSICK *et al.*, 1998). É por essa razão que a história da organização se apresenta como um elemento valioso, tendo em vista que simboliza a organização no presente.

Nessa seção pode-se observar que por meio dos quatro elementos é possível identificar as competências da organização nos seus variados aspectos, que para Drejer (2001) podem ser identificados por nível de complexidade, que vai desde competências mais simples, como comportamentos, ferramentas e tecnologias direcionadas a poucas pessoas, a competências mais complexas, como processos multifuncionais, habilidades, modelos de gestão e tecnologias direcionadas à coletividade. De acordo com a percepção de Drejer (2001), esta pesquisa adotou a seguinte definição para elemento de competência: Elemento de competência é a interação harmônica entre recursos humanos e não humanos que funcionam como sistemas formais e informais capazes de orientar atividades compartilhadas para promover o desenvolvimento e aprendizagem das competências

organizacional.

Portanto, nota-se que para compreender o diferencial competitivo na trajetória histórica de uma empresa familiar, torna-se relevante o estudo dos elementos da competência, sobretudo, no grau de influência em que cada um dos elementos: tecnologia, pessoas, estrutura e cultura, exercem na organização. Na seção a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objetivo proposto, a abordagem de investigação adotada neste trabalho tem caráter qualitativo, pois este tipo de abordagem auxilia na compreensão dos problemas enfrentados (MALHOTRA, 2006) de atitudes, símbolos e valores, de uma realidade que não pode ser quantificada (MINAYO, 2011). Para Yin (2015), busca-se escolher os estudos de natureza qualitativa quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos que permitam observação direta dos eventos estudados. Os estudos qualitativos são mais adequados a certos temas de pesquisa que se aplicam a contextos históricos e a mudanças sociais ocorridas (DESLAURIE; KÉRISIT, 2008). Dessa forma, as sentenças passíveis de comparação são aperfeiçoadas à medida que os dados são coletados (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso único. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso único pode ser conduzido com um estudo introdutório a um estudo mais detalhado, como uso de um mecanismo exploratório ou como um caso-piloto para estudos futuros de caso múltiplos. Assim sendo, o caso pode ser uma pessoa, uma empresa, um processo, uma sociedade, um grupo empresarial, qualquer fenômeno ocorrido no limite do tempo e espaço. Na visão de De Massis e Kotlar (2014), a empresa familiar é um campo de estudo único, pois incorpora graus mais elevados de dinâmicas internas não encontradas em organizações não familiares, além da busca de lucratividade, as empresas familiares geralmente buscam retornos não financeiros.

Dessa forma, para que fosse possível a identificação dos elementos de competência e o levantamento dos marcos históricos, foram utilizados como instrumento a coleta documental, bem como observação participante e realização de entrevistas com roteiro semiestruturado. Em relação à coleta documental, foram utilizados documentos extraídos no site e na intranet da organização, além de fotos, documentos impressos e digitalizados fornecidos pela própria empresa.

Neste trabalho optou-se pela observação participante, assistemática, individual, aplicado à vida real devido ao fato do pesquisador ser funcionário do grupo empresarial, o que possibilitou exclusividade ao acesso de conteúdos e maior criticidade dos dados coletados. Atualmente o pesquisador atua

na coordenação do setor de controladoria e trabalha no grupo há quinze anos. De acordo com Abib, Hoppen e Hayashi Junior (2013), a observação participante resulta de dois processos, processo artificial, quando o observador se junta ao grupo com o propósito específico de realizar a investigação, e processo natural, quando o observador faz parte do grupo que investiga, assim, a exposição prolongada ao campo tornaria o observador parte natural do contexto observado.

Dessa forma, para a observação participante levou-se em consideração a relação e o tempo de atividade do pesquisador na organização, que combinou na estratégia de pesquisa (participante) e na técnica de coleta de dados (observação). A observação participante aconteceu nas dependências das seis indústrias no período de 01 de julho de 2019 a 31 de março de 2020, onde se observaram práticas de gestão, comportamentos e processos nos setores industriais, auxiliares (qualidade, P&D, manutenção e armazém), comerciais e administrativos.

Tjora (2006) afirma que a técnica de observação, assim como a de entrevista, são técnicas interativas, enquanto a entrevista conduz o pesquisador para a observação, as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas. Inicialmente foram realizadas entrevistas com a finalidade de levantar os principais marcos históricos, com 3 funcionários selecionados para esse propósito em razão de trabalharem há mais de duas décadas na organização.

As entrevistas ocorreram individualmente de forma presencial no setor de atividade do entrevistado ou em um espaço reservado na empresa, por chamada telefônica e *online* por vídeo chamada com os recursos do *Skype* e *Whatsapp*. Os entrevistados selecionados foram: 1 diretor, 3 gerentes, 9 coordenadores, 5 funcionários com posição estratégica e 1 ex-funcionário. Optou-se por essa escolha devido ao fato dessas pessoas ocuparem cargos de liderança ou de posição estratégica, e em razão de possuírem informações privilegiadas, relevantes para a pesquisa.

Neste trabalho, para a análise de dados, foram utilizadas a análise temática, visando à necessidade de buscar significados de vivências da organização e dos envolvidos, bem como experiências familiares, conhecimentos e competências adquiridas ao longo do tempo. Optou-se pela designação de codinome para os entrevistados na transcrição das entrevistas, com o intuito de preservar a identidade, além de garantir a integridade dos entrevistados e a transcrição *ipsis litteris* da narrativa.

A escolha da análise temática ocorre devido a sua flexibilidade em poder ser um método capaz de examinar as maneiras como os eventos, as realidades, os significados e as experiências operam dentro da organização. "A análise temática fornece ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode

potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo, de dados.” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 3).

De acordo com Vaismoradi *et al.* (2016), a codificação de dados coletados sob determinados temas, tal como a comparação desses dados em relação a todo o conjunto de dados compreendem os principais componentes da análise temática. De modo que, o tema para a análise temática é um atributo que organiza um grupo de receptores de ideias que permite ao pesquisador responder às perguntas da pesquisa (CUNLIFFE, 2011; VAISMORADI *et al.*, 2016). Um tema possibilita compreender algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa, sobretudo os níveis de resposta ou significado padronizado dentro do conjunto de dados (BRAUN; CLARKE, 2006).

A análise temática, conforme Bardin (2011) é compreendida sob três etapas de níveis consequentes: pré-análise, exploração de materiais e escrita dos resultados encontrados. Assim, nesta pesquisa a primeira etapa, pré-análise, ocorre com a coleta dos materiais identificados por observação, por entrevista e por meio de solicitação aos responsáveis. Os materiais foram selecionados levando em consideração os critérios estabelecidos nos objetivos específicos. Quanto à segunda etapa, exploração de materiais, os dados foram arquivados e ordenados por nome, por data, por indústria ou por relevância, os critérios variaram de acordo com o conteúdo do documento e alguns registros foram recodificados para preservar a integridade da informação. Codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto que permita atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 2011). O **Quadro 2** apresenta com as categorias e elementos de análise que foram utilizados nesta pesquisa.

Quadro 2: Categorias e elementos de análise

Categoria	Elementos de análise
Competências organizacionais	Competências básicas, seletivas e essenciais, capacidade produtiva, qualidade, <i>marketing share</i> , sistemas de controle, prazo de entrega, tecnologia, cultura organizacional, sistema de logística, atendimento, interação entre setores, aprendizado em grupo, departamentalização e competência técnica.
Elemento de Competência Tecnologia	Sistema de rede, <i>hardware</i> , <i>software</i> , ferramentas, equipamentos, dispositivos, recursos tecnológicos, sistema de informação integrado, sistema de comunicação interna e externa.
Elemento de Competência Pessoas	Programas de treinamento, rotinas administrativas, eventos, reuniões, prazos, sistemas de controle, habilidades, conhecimentos, participação nos processos, formação profissional.
Elemento de Competência Estrutura	Canais de comunicação, sistemas de gestão, sistemas de pagamentos, métodos de recompensas, normais internas, estrutura física, hierarquias de funções e tarefas, normais trabalhistas, manifestações formais e informais.
Elemento de Competência Cultura	Práticas de negócio, pesquisas e desenvolvimentos, programas de qualidade, artefatos e comportamentos, valores, normas, recompensas, integração dos membros, ritos, crenças, clima organizacional e pressuposições básicas.

Fonte: Elaborado pelos autores

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ELEMENTO: TECNOLOGIA

No grupo Alfa os esforços empregados em investimentos tecnológicos é um dos pontos mais abordados pelos entrevistados. Os investimentos ocorreram principalmente com criação da nova indústria de café, nessa época as máquinas adquiridas da Alemanha eram as mais modernas do mercado; com o novo parque industrial foi necessário investir em equipamentos, ferramentas e máquinas modernas para processar os novos produtos; com a implantação do sistema WMS tornou possível o controle de entrada e saída do armazém 100% automatizado evitando perdas e descontroles; e com os sistemas ERPs de folha e de gestão tornou-se possível fazer controle de todos os processos.

Drejer (2001) afirma que a implementação de uma nova tecnologia, claramente alterar um ou mais elementos da competência, mas que entre os elementos da competência a tecnologia é vista como a mais visível para a organização. Essa afirmação pode ser validada com os relatos dos entrevistados.

“ [...] através das tecnologias da informação, os membros da empresa têm acesso rápido e fácil, utilizando e-mail e a intranet. E também é utilizado rádio frequência que facilita a comunicação entre os membros, poupando a locomoção e a perda de tempo de seus colaboradores. (Entrevistado C6)

Há um grande investimento nas tecnologias, foram comprados vários sistemas para melhorar o processo; software para melhor processos logísticos e administrativos são sempre viabilizados na empresa. (Entrevistado G1)

Observou-se que há vários tipos de tecnologias utilizadas, desde atividades mais comuns e padronizadas a atividades mais técnicas e complexas. Dessa foram, pode-se identificar nas entrevistas a relação dos três tipos de divisões de tecnologia sugeridos por Drejer e Sørensen (2002) as tecnologias existentes na organização.

Quanto ao primeiro tipo que se refere à tecnologia isolada associada a poucas pessoas foram identificados os equipamentos de rádio frequência, mais utilizados pelas equipes relacionadas à área fabril para uma comunicação rápida; *palmtop* utilizado pela equipe externa de venda, esse equipamento tem comunicação direto com o sistema de venda; notebook para gerentes e coordenadores para facilitar no deslocamento entre os setores e reuniões; sistema de VPN-*Virtual Private Network* para as áreas estratégicas terem acesso remoto aos recursos e à rede interna da empresa; empilhadeira e paletes elétricas para facilitar o processo de armazenamento, carga e descarga de produto; entre outros.

“ [...] disponibiliza vários recursos, nós temos e-mails corporativos que abrange todas as pessoas do grupo em que sua atividade exija esse tipo de comunicação, na parte de telefonia tanto física quanto móvel, *palmtops* para vendedores, notebooks com e sem VPN, parte de intranet, vídeos conferência e os recursos funcionam muito bem. Quando olhamos para a parte industrial não dá pra contar a quantidade de tecnologia empregada, vai de uma paletes até sistemas robóticos de última geração. (Entrevistado C6)

Quanto às tecnologias orientadas para a coletividade foram identificados: Sistema de ponto biométrico, esse sistema faz controle de registro do funcionário e registra os dados no sistema de folha de pagamento; controle de entrada e saída de veículos, trata-se de um sistema totalmente independente com emissão de senha e controle de tráfego dentro da organização, o motorista recebe um cartão e o próprio sistema o direciona para cada etapa do processo de carga e descarga; intranet; comunicadores virtuais entre setores; servidores de armazenamento, e-mails corporativos, sistema de controle de qualidade, sistema de gestão de armazém, conforme relata o Entrevistado G1.

“ [...] possuímos todas essas ferramentas, balanças de precisão com interfaciamento direto com o sistema [...], sistema WM para gerenciamento

de estoque [...], inclusive temos um sistema de conferência chamado *Star Leaf* implantado em várias unidades, por meio dele pode-se fazer telefonemas, entre outras particularidades [...], todos os setores recebem um ramal, quando não compartilhado é individual. (Entrevistado G1)

Quanto aos sistemas complexos conectando muitas pessoas, os sistemas contábeis e sistema de RH, essas tecnologias complexas são capazes de fazer mudanças significativas, podendo até mesmo definir novos conceitos para a organização, como relata o Entrevistado G1.

“ Toda tecnologia deve ser acompanhada de competência técnica e emocional, na minha opinião não se desvincula um do outro. Para os dois, quando eu digo os dois me refiro à empresa e aos seus funcionários, haverá importantes mudanças nesses dois aspectos. A empresa tem que saber lidar com os novos processos, com os novos mecanismos, que podem eliminar ou remodelar processos antigos e habituais, e também tem que compreender que essa mudança traz alguns novos conceitos que podem indefinidamente causar alguns desconfortos com métodos antigos, ou não, para o funcionário é a mesma coisa, ele precisa se adaptar e isso leva tempo e ele também precisa de tempo para compreender que essa transformação é importante, ele tem que se esforçar para se enquadrar. (Entrevistado G1)

Embora se observe nos relatos dos entrevistados uma forte competência em tecnologia por parte da empresa, em razão de investimentos e melhoramento de processos, percebe-se também a importância das pessoas para utilização dessas tecnologias. Isso fica evidente na fala do Entrevistado G1 quando afirma que a tecnologia deve ser acompanhada de competência técnica e emocional.

De acordo com Drejer (2001), se os indivíduos não tirarem proveito das possibilidades oferecidas pela nova tecnologia e apenas o que eles fizeram antes, haverá pouca mudança no desempenho geral da competência. Em síntese, pode-se observar que a implementação e utilização do elemento tecnologia tem sido relevantes ao longo da trajetória da organização, trazendo melhorias nos processos produtivos, além de novas formas de se comunicar e de gerir os negócios.

4.2 ELEMENTO: PESSOAS

De acordo com Drejer (2001), as pessoas são o ponto focal da instituição para desenvolvimento das competências, não há funcionalidade em nenhum dos recursos, seja tecnológico ou não, sem a participação das pessoas na aplicabilidade e utilização. A esse respeito, foram observados três marcos históricos em que o elemento de competência Pessoa ganhou destaque, o primeiro foi a decisão de centralizar o controle dos promotores de

marketing e *trade-marketing*, o capital humano na área comercial é imprescindível e a participação desses profissionais no ponto de venda dos estabelecimentos varejista acompanhado com os recursos da instituição tem trazido retornos positivos para a marca; o segundo foi a mudança de mecanismos comerciais que identificou a necessidade de cada cliente; o terceiro foi a implantação do SAP, relatos do Entrevistado D1.

“ A implantação do SAP só foi um sucesso porque decidimos colocar pessoas bem qualificadas no projeto, de certo que tivemos outras dificuldades com a falta delas. [...] o sucesso do projeto tinha haver com a minha equipe, e não com a consultoria, apesar de termos contratado a melhor. [...] foram quase 70 pessoas, gerentes, coordenadores, especialistas de todas as áreas, confinados quase um ano numa sala testando e definindo todos os processos, do início ao fim, além de outra equipe dando suporte a essas [...] algo muito desafiador, implantamos nas seis indústrias de uma só vez [...] foi um ano de ensaios burocráticos, e do kick-off (preparação) ao go-live (implantação), de 10 a 11 meses. (Entrevistado D1)

Parece intuitivamente claro que quando é identificada uma competência, isso estará relacionado ao elemento pessoas dessa competência, em termos populares, tecnologia, estrutura e cultura de nada serve sem a participação do indivíduo, essa afirmação também pode ser ratificada na fala do Entrevistado A2.

“ [...] pra que um bom sistema funcione, seja ele automatizado ou não, é necessário que pessoas capacitadas estejam à frente, tanto na tomada de decisão como no operacional. As pessoas também são de suma importância para o ambiente, pessoas boas geram bons ambientes. (Entrevistado A2)

Todavia, é importante que esse elemento de competência venha acompanhado com o desejo de fazer, pessoas desmotivadas ou descompromissadas não trazem bons resultados. Nas entrevistas foram apresentadas informações que demonstram comprometimentos por parte dos funcionários e a importância dessa dedicação para o grupo. Drejer (2001) afirmar que o crescimento de um indivíduo pode ser visto como um processo de aprender sobre si mesmo e o *feedback* de outras pessoas, refletindo sobre o que é aprendido e fazendo alterações com base em *feedback* e autoanálise.

“ [...] maioria de funcionários excelentes que se dedicam e vestem a camisa do Grupo com muito afino e dedicação, dando o melhor de si, e os diretores sempre focados em novos negócios, abrangendo uma oferta maior de empregos em nosso Estado, sem contar em ideias de ampliação nas coisas já existentes. (Entrevistado A4)

Para o Entrevistado G1, o grupo está sempre em busca de melhorar suas competências. De acordo com a sua observação, toda melhoria requer mudanças e essas mudanças devem estar em sintonia com as expectativas da organização. Não haverá desenvolvimento de competências se o elemento Pessoa não

sofrer alterações, ou seja, deve haver alguma forma de mudança no conhecimento dos indivíduos ou a competência não mudará (DREJER, 2001).

“ Se a mudança corroborar com as perspectivas da empresa, elas são implantadas e todos ganham com melhoria e com reconhecimento, mas é importante dizer que nem toda mudança que é positiva está alinhada com as propostas da empresa, o alinhamento não tem haver com o que é positivo, mas com o que é adequado, é necessário e importante que se adeque às diretrizes. (Entrevistado G1)

Outro ponto analisado nas entrevistas é que a organização costuma fazer reuniões periódicas para tratar de problemas comuns entre as unidades fabris e para manter padronizados os procedimentos. Um mecanismo importante de avaliação desses procedimentos é o programa de participação de resultado que avalia as atividades dos setores e remunera semestralmente até 100% do salário bruto para aqueles que atingiram o resultado preestabelecido.

Diante desse e dos demais fatos, identificou-se a importância das pessoas como elemento de competência em momentos relevantes da história organizacional. A relevância do elemento pessoa foi abordada identificada especificamente em três momentos da história, todavia é importante lembrar, assim como afirma Drejer (2001), que em uma organização nada acontece sem a participação do homem, logo, por inferência presume-se que o elemento pessoa está associados a todas as fases da história do grupo Alfa.

4.3 ELEMENTO: ESTRUTURA

A história do grupo empresarial mostra que houve diversas reestruturações ao longo dos anos. À medida que a empresa conquista novos nichos de mercado e aumenta seu porte, ela vai adaptando seu sistema de gestão para adequar novos processos. A participação dos familiares na gestão, assim como dos funcionários no apoio à gestão e na operação levou a organização a superar desafios e realizar conquistas. O modelo de gestão aplicado é o mesmo ao longo dos tempos, dividido da seguinte forma: o fundador é o presidente e tem a decisão final sob todos os aspectos, os filhos e esposa atuam na diretoria, um é responsável pela área de compra de todo grupo, enquanto outro é responsável pela área de vendas, já outros ficam na gestão administrativa e produtiva de indústria específica. Embora os papéis sejam distintos, são harmônicos entre si. Os funcionários também participam de tomadas de decisão, um grupo de especialista é sempre formado quando se decide adotar ação específica.

A partir da aquisição da primeira indústria de alimentos, todos os demais empreendimentos se configuram por um padrão estrutural semelhante, as estruturas hierárquicas e de

departamentalização seguem uma composição particular.

“[...] cada indústria tem sua área específico, sua contabilidade, seu financeiro, sua área produtiva, sua área de distribuição [...], somente as áreas de compra e venda são centralizadas. (Entrevistado C8)

A estrutura de comunicação interna também tem seu sistema padrão. “[...] utilizamos *email*, reuniões periódicas para nivelamento de informações (Entrevistado C2)”; ou até mesmo na estrutura hierárquica formada em cada setor para lidar com os níveis de exigência dos parceiros de negócio, conforme relata o Entrevistado A1.

“Existem setores com níveis administrativos diferentes, ou seja, temos, por exemplo, o setor comercial que requer ações mais imediatas e conclusivas para atender a necessidade da empresa e temos setores administrativos que requerem a atenção minuciosa aos detalhes do processo para obter a informação mais apurados possível para auxiliar a tomada de decisão, ambos os setores atuam de forma totalmente diferente do ponto de vista pressão externa. (Entrevistado A1)

A estrutura também pode ser identificada no regimento interno e nas integrações de informações recebidas por funcionários ativos e recém-contratados, de acordo com o Entrevistado C6, os funcionários recebem treinamentos constantes para aperfeiçoamentos das suas atividades.

“Todos colaboradores que iniciam na empresa, recebem um manual do colaborador, onde mostra todos os direitos e deveres. E à medida que vão surgindo mais alguma novidade, é repassado para os funcionários através de e-mail e avisos em murais espalhados pela empresa. (Entrevistado C6)

Além dos treinamentos recebidos, o grupo oferece incentivos para que os funcionários participem de cursos de especialização e formação, são diversas modalidades que podem depender da necessidade do setor, da indústria ou do próprio funcionário. A proposta da empresa é ter em seu quadro funcional pessoas cada vez mais qualificadas.

“[...] alguns programas de incentivo à educação, a empresa custeia parte do investimento que o funcionário tem na graduação, também se você quiser fazer uma pós-graduação a empresa assume um custeio disso, se for um mestrado é disponibilizado tempo pra você fazer, mas tem que haver consenso, não dá para o camarada da contabilidade fazer fisioterapia e querer que a empresa contribua com isso, tem que haver sentido, um retorno pra empresa também, assim [...] ganha os dois nesse caso. (Entrevistado G1)

Todos os marcos históricos trouxeram mudanças estruturais que contribuíram para a área comercial, para citar alguns, a criação do armazém possibilitou melhoria na qualidade do produto, com a implantação dos sistemas ERP's tornou-se

possível controlar receita e despesas nas operações de venda, a mudança de mecanismos comerciais trouxe novos métodos de atendimento, a criação da indústria de café no sul da Bahia possibilitou atender outros estados ainda pouco explorado, entre outros.

Para atender a essa demanda as indústrias operam com cadeia de suprimento automatizado, que abrange os processos desde a demanda de aquisição de materiais variáveis de produção, da entrega no estabelecimento do cliente até o controle de recebíveis financeiros. Nesse processo o sistema do cliente se comunica diretamente com o sistema da empresa não havendo necessidade de intervenção, uma vez que as negociações são previamente configuradas por convenção contratual.

“Existem vários mecanismos de comunicação com os clientes, temos sistemas integrados de supplychain como o E.D.I. que interage entre sistemas (fornecedor/cliente) que automaticamente faz pedidos de venda no intuito do abastecimento pleno entre empresas. Possuímos o SAC que é observado todo o respaldo do cliente externo do ponto de vista do consumidor para melhor atender as necessidades [...]. (Entrevistado A1)

O *supplychain* (Cadeia de suprimento) é um sistema pelo qual as indústrias negociam suas operações numa rede de empresas interligadas, por intermédio desse sistema é possível planejar e gerenciar a cadeia de suprimentos de todos os envolvidos na operação. O E.D.I. - *Eletronic Data Interchange* é o programa responsável pelo intercâmbio eletrônico de dados, fazendo com que seja segura a troca de dados por meio de arquivos.

Nesta seção foram apresentadas analiticamente sob os aspectos possíveis as manifestações formais que identificaram a estrutura da organização ao longo de sua trajetória. São exemplos do elemento de competência Estrutura, o planejamento e sistemas de controle, o sistema de recompensa e pagamento, os canais de comunicação, a hierarquia de responsabilidades e as tarefas, as estruturas organizacionais são sistemas formais de gestão sob os quais seres humanos funcionam (DREJER, 2001).

4.4 ELEMENTO: CULTURA

Na cultura organizacional se descrevem os padrões comportamentais, desempenhos e objetivos ou razão da existência, traduzindo o grau de compromisso identificado na organização, procurando maximizar a coerência de comportamentos, as alterações e mudanças sobre costumes, tradições e formas de agir que estão arraigados desde a fundação da empresa (RIBEIRO, 2016).

De acordo com Drejer (2000) a cultura corporativa influencia os seres humanos por intermédio de valores

compartilhados e normas que orientam as atividades. Os valores compartilhados aos quais se referem o autor podem ser observados nos depoimentos de Entrevistados. O Entrevistado C5 afirma que há existência de valores compartilhados em formas de comportamentos culturais atribuídos a cerimônias, ritos e rituais.

“ Apesar de ser um país laico com uma posição neutra no campo religioso, somos regidos pelas crenças do catolicismo, onde são espalhadas imagens cristãs, símbolos religiosos, missas anuais. Uma crença que para nós cristãos nos dá uma energia muito positiva. (Entrevistado C5)

Guerrero (2006) revela que os valores da empresa familiar derivam dos valores do fundador por meio da religião, da interação com os familiares e com os funcionários. A cultura identificada nos procedimentos, nos hábitos e na maneira como as pessoas agem na organização foi identificada no comportamento do fundador. De acordo com alguns entrevistados, os mecanismos utilizados como Prática de Negócio têm sido relevantes para a trajetória do grupo, outro aspecto é a presença habitual do presidente em todas as indústrias do estado de Sergipe que tem como regra rotineira visitar os processos produtivos antes mesmo de atender a questões administrativas.

“ [...] Outro fator que acho muito importante é a presença da diretoria no dia a dia dos negócios. O presidente do grupo visita todas as empresas semanalmente. Passando por toda produção antes de ir ao escritório. (Entrevistado G)

[...] a visão dele também foi um fator determinante, principalmente no que diz respeito às práticas de negócios, sem dúvida as atuações da empresa no mercado se deram de forma brilhante para que pudesse atingir em tão pouco tempo tamanha notoriedade. (Entrevistado A5)

[...] o ponto mais importante foi sem dúvida as estratégias do diretor, a empresa cresceu por conta dele, mas com certeza a tecnologia contribuiu muito [...]. (Entrevistado G1)

Na história da organização as competências também podem ser identificadas nas representações sociais. Cultura corporativa é visto como emergente do processo de aprendizagem coletiva que guia e molda coletivamente o comportamento do indivíduo (DREJER, 2001). O Entrevistado A1 narra a importância de obter conhecimento sobre premiações em que a empresa recebeu: “[...] importante quando tive conhecimento que nós ganhamos um prêmio sobre o *ranking* das marcas mais lembradas pelo consumidor”. Esse mesmo sentimento é também identificado nos depoimentos dos entrevistados C6 e G1 nos relatos a seguir.

“ O Presidente da empresa recebeu o diploma José Ermírio de Moraes no Senado Federal, essa homenagem é reconhecimento para empresas e empresários que contribuíram para a economia e para o progresso do país. Essa premiação dá

para a empresa uma credibilidade, pois representa a forma como a empresa é percebida pelo mercado. (Entrevistado C6)

As premiações valorizam a marca, as divulgações são feitas pela intranet e é muito gratificante quando temos a oportunidade de participar disso, porque somos parte disso também. Outro dia o diretor foi homenageado, é gratificante quando o grupo recebe uma condecoração, uma placa, um troféu, uma matéria no jornal, revista. É muito importante sem dúvida. (Entrevistado G1)

A competência da organização também é identificada nos métodos estratégicos, isso pode ser compreendido a partir da fala do Entrevistado A2, ele pressupõe que em razão da família decidir por atuar no seguimento industrial alimentício foi uma assertiva importante.

“ Acredito também que o setor alimentício foi um grande acerto do grupo. Principalmente por estar inserido nos itens de cesta básica, itens de consumo primário. Porque quando você vai inicial um negócio a grande primeira tomada de decisão é pensar em que ramo vai atuar. (Entrevistado A2)

Conforme apresentado, foram identificados diversos aspectos da cultura organizacional dentro da organização, mas em razão da cultura organizacional ser um elemento de competência constituído de experiência vivida ao longo do tempo, os aspectos culturais demonstrados surgiram por meio de depoimento dos entrevistados, pois, como afirma Schein (1986), a cultura organizacional é o padrão de comportamento que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados suficientemente válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo central os elementos de competência organizacional de uma empresa familiar no setor de indústria de alimentos em Sergipe à luz da trajetória histórica. O incentivo para a realização dessa pesquisa foi a dificuldade de localizar outros trabalhos que abordassem o tema competência em empresas familiares sob a perspectiva histórica, sobretudo em indústrias alimentícias. Por essa razão, as indústrias selecionadas para a pesquisa são indústrias de transformação da cadeia alimentícia.

Analisando por cada elemento de competência, a contribuição das pessoas foi crucial para o sucesso da organização, constata-se pelo desempenho de todas as equipes de cada

departamento, da participação dos familiares na administração, na relação da família com todos os envolvidos e no papel central que o fundador tem nas tomadas de decisão e ações estratégicas. Outrossim, é a estrutura disponibilizada para favorecer o bom desempenho dos envolvidos, estruturas físicas com lugares salubres para promover o bem-estar, normas bem definidas que evitam desvios de finalidade, canais de comunicação disponibilizados a todos e ferramentas compatíveis com a atividade do colaborado.

Em vista disso, a tecnologia se mostra bastante presente, de acordo com os entrevistados, são postos à disposição equipamentos e ferramentas modernas, os investimentos que a organização aplica em novas tecnologias são identificados em áreas administrativas e produtivas, o parque industrial conta com máquinas de tecnologia avançada, e esse é um ponto de prioridade para o grupo. Ademais, a prática de negócio é um dinamismo cultural cotidiano, principalmente nos aspectos mercadológicos no qual se observa realizações de campanha de *marketing* televisível e operações de venda, sobretudo nas regiões norte e nordeste onde a representação do grupo é mais expressiva.

Como fator limitador identificado nesta pesquisa, aponta-se a ausência de dados documentais como demonstrações de resultados financeiros anuais que pudessem apresentar os índices de lucratividades ao longo da história e o intervalo de 1985 a 1999 sem registros de marcos histórico, certamente seriam identificados elementos de competências importantes para enriquecimento deste trabalho. Por fim, sugere-se que pesquisas futuras contemplem um número maior de empresas familiares de atividade industrial, quiçá, indústria de alimentos, como foi o caso deste estudo.

Referências

- ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 604-616, dez. 2013.
- AGHA, S.; ALRUBAIEE, L.; JAMHOUR, M. Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 1, p. 192-204, jan. 2012.
- ALMEIDA, D.; R. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador: UFBA, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.
- BIANCOLINO, C. A. *et al.* Projetos de Implementação de ERP 'Cloud': Pontos Focais na Gestão de Negócios do Setor de Alimentos e Bebidas Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p. 113-126, set./dez. 2018.
- BRAUN, V.; CLARK, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BRITTO JUNIOR, A. F.; MELO, M. C. O. L. A interação entre os valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no grupo Zema. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 183-198, abr./jun. 2014.
- CENTURION, J. A.; VIANA, J. J. S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**. UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados, 2015.
- CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, n. 14, p. 647-673, 2011.
- DE CAROLIS, D. M. Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 27-50, 2003.
- DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014.
- DESLAURIE, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. *et al.* **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 464.
- DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organization**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.
- _____. How can we define and understand competencies and their development?. **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2001.
- _____.; RIIS, J. O. Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. **Technovation**, v. 19, n. 10, p. 631-644, 1999.
- _____.; SØRENSEN, S. Succeeding with sourcing of competencies in technology-intensive industries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 388-408, 2002.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- GERSICK, K. E. *et al.* **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

- GUERRERO, V. S. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. **Pensamiento & Gestión**, n. 20, p. 194-215, 2006.
- HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 193-208, sept. 2001.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Culture e organizzazioni**: valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali. Italy: Franco Angeli, 2014.
- JAZIRI, D. The advent of customer experiential knowledge management approach (CEKM): The integration of offline & online experiential knowledge. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 241-256, 2019.
- LANSBERG, I. **Succeeding generations**: Realizing The Dream of families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LEI, D.; HITT, M. A.; GOLDHAR, J. D. Advanced manufacturing technology: organizational design and strategic flexibility. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, p. 501-523, 1996.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs.). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.
- LEWIS, M. A. Analysing organizational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.
- LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca**: um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MACEDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORAIS, M. O. *et al.* Organização para inovação nas empresas: proposta de modelo integrando estratégia e estrutura organizacional - estudo de caso em uma empresa de borracha. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2503-2521, 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- PESTANA, L. J. Estrutura de Capitais em Empresas Familiares. 2017. 105f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RESENDE, E. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências**: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, M. J.; WANE, R.; LOPES, O. Knowledge Sharing: Social, Cultural and Structural Enabling Factors. In: MACHADO, C.; DAVIM, J. P. (Eds.). **Transfer and Management of Knowledge**. London: Wiley-ISTE, 2014.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- _____. What you need to know about organizational culture. **Training & Development Journal**, 1986.
- SILVA, A. C. G. A Sucessão em empresas familiares - o perfil do fundador. 2017. 50f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- SOUSA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8., 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais...** Santa Cruz do Sul: [s.n.], 2017.
- TJORA, A. H. Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. **Qualitative Research**, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.

VAISMORADI, M. *et al.* Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 6, n. 5, p. 398-405, 2016.

VAN KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

WEBER, C.; ANTAL, A. The role of time in organizational Learning. In: DIERKES, M. *et al.* (Ed.). **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 351-368.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.