



Administração **PÚBLICA e PRIVADA:** novas tendências em tempos desafiadores rumo a **excelência**

Ingridi Vargas Bortolaso
(Organizadora)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadora

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Carlos López Noriega
Universidade São Judas Tadeu e Lab.
Biomecatrônica - Poli - USP
Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva
Centro Universitário FACEX
Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chiroli
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis
Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig
Universidade Federal do Paraná
Prof.º Dr. Gilberto Zammar
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade de Santa Cruz do Sul
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. João Luiz Kovalski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Me. Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. José Henrique de Goes
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim
Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino
Superior dos Campos Gerais
Prof.ª Ma. Lucimara Glap
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná
Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos
Faculdade Rachel de Queiroz
Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre
Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí
Prof.ª Ma. Silvia Apª Medeiros Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2021 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

A2381 Administração pública e privada: novas tendências em tempos desafiadores rumo a excelência. / Ingridi Vargas Bortolaso (organizadora)
-- Ponta Grossa: Aya, 2021. 161 p. – ISBN 978-65-88580-43-1

Inclui biografia
Inclui índice
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: World Wide Web.
DOI 10.47573/aya.88580.2.30

1. Administração. 2. Administração pública I. Bortolaso, Ingridi Vargas. II. Título

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de
Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

Apresentação 7

01

Arrecadação de impostos nas principais capitais brasileiras durante a pandemia de covid-19 9

Ivan Viana Araujo Vital

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.1

02

Mudança: processo constante de adaptação das empresas: um estudo de caso em uma indústria alimentícia 32

Alessandra Aparecida Berton Rodrigues

Marcos Aurélio Reinaldim

Sandro Antonio Malinowski

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.2

03

Fronteira abandonada, tráfico liberado e violência disseminada 43

Judson Barros

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.3

04

Licenciamento, parâmetros para lançamento de efluentes industriais em corpos hídricos e crime de poluição ambiental: diálogos necessários à responsabilidade penal subjetiva 64

Fabiane Camila Maboni

Fábio Ivan Seibel

Viviane Lemes da Rosa

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.4

05

Implantação do parque científico e tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: um estudo de caso..... 85

Patricia Gava Ribeiro

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.5

06

O uso de aplicativos governamentais como instrumento de desenvolvimento democrático na percepção dos moradores do município de Guarabira/PB 105

Daniel Medeiros de Oliveira

Jackson Miguel de Souza

Rivaldo Damacena Ramos

Antônio Cavalcante da Costa Neto

Luciana Maria Moreira Souto de Oliveira

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.6

07

O papel da comunicação gerencial na execução do planejamento estratégico de uma empresa 133

Erivaldo Gonçalves de Oliveira Junior

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.7

08

A gestão do conhecimento e o processo do aprendizado organizacional no SENAC/RS 138

Fábio Giulian Marques

Ingridi Vargas Bortolaso

Patricia Inês Schwantz

DOI: 10.47573/aya.88580.2.30.8

Índice Remissivo 156

Organizadora 160

Apresentação

A administração é um assunto abrangente e fascinante tanto na esfera pública quanto privada. A administração visa identificar o melhor uso para os recursos e competências organizacionais. Nos últimos anos, o campo da administração tem experimentado notável avanço na produção científica enraizada nas características brasileiras de mercado, de regulamentação e competitividade. Além disso, ocorreram avanços em campos significativos que compõem o estudo da administração. Assim, este livro é o resultado de uma cuidadosa seleção de artigos que interpreta a administração em seus diferentes prismas contribuindo para uma visão clara e concisa dos estudos da área.

O vasto escopo do livro permite ao leitor desenvolver uma leitura atenta conectando teoria e práticas. Apesar das inúmeras vantagens desta abordagem abrangente, o livro é dirigido àqueles que já possuem um conhecimento na área.

Nesta obra, o primeiro capítulo se preocupa em apresentar um estudo recente que tem como pano de fundo a Pandemia do COVID-19. Assim, o capítulo avalia a arrecadação dos impostos de competência municipal nas 10 maiores capitais brasileiras no ano de 2020.

O segundo capítulo enfoca o papel da mudança. No atual cenário, as mudanças são constantes. Desta forma, o capítulo releva em detalhes o caso de mudança promovida em organização industrial tradicional do setor de produção de alimentos.

O terceiro capítulo mergulha na administração pública mostrando a omissão do estado como política pública de enfrentamento ao tráfico de drogas frente a organização do narcotráfico na fronteira Peru, Bolívia e Acre considerando as implicações com a violência urbana no referido Estado brasileiro.

O quarto capítulo lança luz a outra temática latente no campo da administração: proteção do meio ambiente. Assim, o capítulo apresenta uma discussão sobre legislação, direitos e deveres.

O quinto capítulo apresenta a implantação do parque científico e tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A criação de instituições que fomentem a inovação é essencial para buscar novas soluções para problemas atuais. Adicionalmente, o capítulo descreve o processo de interação entre governo, empresas e universidade, criando um habitat de inovação.

O sexto capítulo apresenta um estudo que investiga a efetividade do uso de aplicativos governamentais no município de Guarabira como instrumento de desenvolvimento democrático na percepção dos moradores.

O sétimo capítulo demonstra a necessidade da comunicação gerencial e do planejamento estratégico em uma empresa. Assim, o capítulo evidencia o quanto o planejamento estratégico, a comunicação gerencial e a saúde da empresa estão interligadas.

O oitavo capítulo descreve a gestão do conhecimento e o processo do aprendizado or-

ganizacional no SENAC/RS. O artigo identifica fatores propulsores da gestão do conhecimento e caracteriza como ocorre a apropriação, disseminação e o uso de conhecimento nas Unidades participantes do SENAC/RS.

A partir da análise dos capítulos, pode-se mencionar que o livro apresenta tópicos como: gestão da mudança, inovação, sustentabilidade ambiental, gestão do conhecimento, planejamento estratégico, políticas e práticas em gestão pública.

Boa Leitura!

Prof.^a Dr.^a Ingridi Vargas Bortolaso

Mudança: processo constante de adaptação das empresas: um estudo de caso em uma indústria alimentícia

Change: constant process of adaptation by companies: a case study in the food industry

Alessandra Aparecida Berton Rodrigues

Centro Universitário Campos de Andrade-UNIANDRADE, Curitiba-PR

<http://lattes.cnpq.br/6047431986513551>

Marcos Aurélio Reinaldim

Centro Universitário Campos de Andrade-UNIANDRADE, Curitiba-PR

<http://lattes.cnpq.br/6260799446140167>

Sandro Antonio Malinowski

Centro Universitário Campos de Andrade-UNIANDRADE, Curitiba-PR

<http://lattes.cnpq.br/1719193279953004>

Resumo

O estudo apresentado neste artigo descreve o caso da mudança promovida em organização industrial tradicional do setor de produção de alimentos na região metropolitana de Curitiba-Pr. Este trabalho retrata o processo de mudança que foi implementado na empresa por meio de um processo de consultoria empresarial. Durante o trabalho realizou-se o diagnóstico da situação da organização por meio de ferramentas como pesquisa de clima organizacional, workshops e por meio da iniciativa denominada como converse com a diretoria. Desta forma foi possível compreender o andamento das atividades e elaborar proposta de mudança organizacional. A revisão de literatura do estudo apresenta conceitos sobre mudança organizacional, tipos de mudança e resistência a processos de mudança. De posse destas informações elaborou-se o plano de mudança na organização, sendo este um plano de mudança de segunda ordem. Como principais resultados deste processo de mudança organizacional ocorreram desligamentos de colaboradores, promoções internas, ingresso de novos funcionários na empresa. Ainda como resultados do processo destacam-se a melhoria da produtividade, a exclusão das horas extras bem como a melhora do aproveitamento da capacidade produtiva da empresa.

Palavras-chave: diagnóstico. mudança organizacional. tipos de mudança.

Abstract

The study presented in this article describes the case of the change promoted in the traditional industrial organization of the food production sector in the metropolitan region of Curitiba-Pr. This work portrays the change process that was implemented in the company through a business consulting process. During the work, a diagnosis of the organization's situation was carried out through tools such as the organizational climate survey, workshops and through the initiative known as talk to the board. In this way, it was possible to understand the progress of activities and prepare a proposal for organizational change. The literature review of the study presents concepts about organizational change, types of change and resistance to change processes. With this information, a plan for change in the organization was prepared, which is a second-order change plan. The main results of this organizational change process were employee dismissals, internal promotions, and the entry of new employees into the company. Also, as a result of the process, the improvement in productivity, the exclusion of overtime hours as well as the improvement in the use of the company's productive capacity stand out.

Keywords: diagnosis. organizational change. types of change.

INTRODUÇÃO

A evolução da humanidade caracteriza um longo processo de mudança e adaptação. Formas de cultivo, processamento e distribuição de produtos vem sofrendo processos de mudança constantes, ora promovidos por recursos tecnológicos, ora impulsionados por demandas de clientes ou por pressões da sociedade em relação às questões ambientais. Quando se trata de uma empresa é possível afirmar que estas tem passado por constantes mudanças desde a criação da máquina a vapor por James Watt em 1769, sendo esta mudança denominada de primeira revolução industrial. Daquela época até os dias atuais a humanidade presenciou mudanças na melhoria da qualidade de vida, em habitação e conforto do lar, na forma de transportes, na oferta de produtos e serviços e em suas vidas com a evolução da indústria de medicamentos.

Vivemos por mais tempo; segundo dados das Nações Unidas em 1960 a estimativa de vida era de 52,5 anos, em 2019 esta expectativa atinge os 72,6 anos. O fato de vivermos mais nos coloca na posição de experimentarmos mais processos de mudanças, tanto em nossa vida pessoal quanto no ambiente de trabalho. Este último passou e tem passado por transformações relevantes nas últimas décadas representadas por transformações como mecanização da produção, depois para conceitos modernos como automação da produção e agora passamos pela quarta revolução industrial que tem bases na inteligência artificial e internet das coisas.

Para uma empresa sobreviver neste ambiente de mudanças constantes precisa, ao menos, adaptar-se aos modelos de mudança para alavancar vantagens competitivas. Diante deste cenário é que se elaborou o objetivo geral deste artigo: Apresentar o caso das mudanças promovidas em empresa do setor de alimentos da região metropolitana de Curitiba-Pr.

Norteando a pesquisa foram compilados os objetivos específicos: a) definir comportamento organizacional, b) definir mudança organizacional, c) apresentar os tipos de mudança organizacional, d) descrever sobre resistência à mudança organizacional.

REVISÃO DE LITERATURA

Com a intenção de contextualizar o leitor sobre o tema da mudança nas organizações é necessário, preliminarmente, escrever sobre conceitos de comportamento organizacional (CO) pois são complementares ao se considerar a ótica das organizações. A evolução das técnicas de gestão de pessoas propiciou o cuidado detalhado às questões inerentes ao comportamento das pessoas nas organizações. Desta forma o comportamento organizacional estuda as atitudes dos indivíduos nas organizações, segundo (MEDEIROS, (2003).

Segundo as literaturas pesquisadas para este artigo foi em 1966 que Pugh definiu comportamento organizacional como o estudo das atitudes dos indivíduos e grupos no âmbito das organizações bem como o impacto destas na gestão. Mais tarde, em 1978 Miles e Snow, descreveram que o comportamento tem relação direta com as condições ambientais e decisões tomadas por dirigentes nas organizações com o propósito de melhorá-las como um todo. Tal conjunto de ações afeta o desempenho das pessoas e consequentemente a produtividade.

Na década de 1980, Staw (1984) apresentou o conceito de CO como área multidisciplinar que estuda o comportamento do indivíduo dentro das organizações, a reunião destes em

grupos e a própria estrutura comportamental da organização. Na década seguinte, 1990, Wagner III e Hollenbeck (1999) afirmaram que CO é uma área de estudo que busca prever, compreender e busca modificar o comportamento do indivíduo e dos grupos nas organizações com a finalidade de melhorar o ambiente empresarial.

Segundo Quadros e Trevisan (2002) CO avalia questões relacionadas ao indivíduo e grupos nas organizações envolvendo a compreensão de liderança e poder, motivação, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e vínculos com o trabalho.

E, Robbins (2010) afirma que o comportamento organizacional se refere ao estudo sistemático de atitudes e ações das pessoas nas organizações em que atuam. Desta forma estes estudos consideram três elementos fundamentais: indivíduos, grupos e estrutura nas organizações.

Para Chiavenato (2005):

[...] o comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.” (CHIAVENATO, 2005, p. 6).

Na percepção de Bergue (2010) o comportamento na organização é entendido como um campo de estudo que tem por objetivo antever, explicar e compreender o comportamento das pessoas nas organizações em suas relações de trabalho sejam elas com colegas ou supervisores ou ainda com clientes e fornecedores. Nesse sentido se faz relevante conhecer o comportamento do indivíduo bem como o que o motiva na empresa.

E, Cintra e Dalbem (2016) enfatizam:

[...] o comportamento organizacional tem por objetivo estudar as relações humanas dentro das organizações. Desse modo, trata da relação do indivíduo com o desempenho organizacional, com a produtividade, com a qualidade do trabalho, com os produtos e serviços oferecidos e também com a qualidade de vida dos colaboradores dentro de uma organização. (CINTRA E DALBEM, 2016, p.10).

Diante de tais definições elaborou-se o Quadro 1 que contém os principais elementos do comportamento organizacional:

Quadro 1 - Definições de CO compiladas

Autor	Conceito
Pugh 1966 Staw 1984 Wagner III, Hollenbeck 1999 Robbins 2004 Chiavenato 2005 Bergue 2010 Dalben 2016	Estudo das atitudes dos indivíduos e grupos nas organizações.
Quadros e Trevisan 2002	Estudo das atitudes dos indivíduos e grupos nas organizações e sua relação com motivação, liderança e mudança.

Elaboração: Autores, 2021.

A partir das considerações sobre comportamento organizacional são apresentadas as pesquisas referentes à mudança organizacional pertinentes ao objeto de estudo do artigo.

No entendimento de Basil e Cook 1974 os elementos fundamentais da mudança orga-

nizacional têm relação com a tecnologia, comportamento social e estruturas. Na concepção dos autores a maioria das empresas passa por processos de mudanças quando se encontra em momentos de crise, uma abordagem reativa a situações pontuais. Citam ainda que são poucos os casos de atitudes proativas de mudança. Quando organizações se encontram em situação de dificuldade é despertada a urgência para a mudança.

E, Shirley (1976) destaca ainda que a mudança é um processo exógeno causado por forças tecnológicas e limitações ambientais que criam uma necessidade de mudança na empresa, de certa forma gerando um processo de crise.

Em 1980, Judson (1980, p. 24) definiu a mudança “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo.” A motivação para tais propostas de mudanças pode ser reativa ou proativa e afeta aos indivíduos na organização independente da aceitação.

Já, Wood Jr. (1995) complementa os conceitos de Basil Cook (1974) ao afirmar que as mudanças também representam alterações de cunho estratégico, cultural, tecnológico e humano no ambiente das empresas. O autor considera fatores como planejamento estratégico e tecnologias uma fonte de entrada para a mudança permeando todas as organizações e colaboradores destas.

E, Chiavenato (1996) afirma que a mudança é a passagem de um estado para outro, esta passagem ocorre por meio da transformação sendo que a modelagem da mudança depende da situação da empresa.

Silva (2001) complementa:

[...] a mudança é, antes de tudo, um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia-a-dia e que, para ser plenamente compreendido, não pode deixar de levar em conta o contexto no qual se desenvolve, bem como outras dimensões importantes, relativas à ação social na organização e às pessoas que dela participam. (SILVA, 2001. p. 6)

Na perspectiva de Robbins (2010) a mudança tem ocorrido nas organizações impulsionada pela tecnologia, competição e tendências sociais. Tem ocorrido de forma rápida e obriga as organizações a tomarem decisões assertivas e de forma ágil. O autor amplia o conceito informando que há seis fatores que conduzem à mudança nas organizações: (1) a natureza da força de trabalho, (2) tendências sociais, (3) choques econômicos, (4) políticas mundiais, (5) tecnologia e (6) concorrência. Estes elementos acabam por conduzir a organização à tipos específicos de mudança. Para o autor há dois tipos de mudanças nas organizações: a de primeira ordem que pode ser entendida como processo de mudança linear, de modo contínuo e que não altera o status dos indivíduos na empresa. Por outro lado, a mudança de segunda ordem é radical, vertical e altera o status dos indivíduos na empresa, representa profundas transformações no sistema organizacional.

Segundo Chiavenato (1996) as mudanças organizacionais podem ser classificadas em quatro tipos:

- a) físicas que incluem mudanças em máquinas, estruturas e equipamentos;
- b) lógicas que incluem as mudanças em missão, visão e objetivos da empresa;
- c) estruturais que incluem a revisão e redesenho de cargos, níveis hierárquicos e proces-

tos de comunicação empresarial e

d) comportamentais que envolvem comportamentos das pessoas, relações interpessoais, processos de comunicação e os paradigmas da organização.

Conforme MintzBerg Ahlstrand e Lampel (1998) podem ocorrer a micromudança ou a macromudança. Quando se refere à micromudança os autores incluem aquelas que causam impactos moderados como o redesenho de cargos, lançamento de novos produtos ou a troca de determinadas lideranças. No oposto, a macromudança é uma profunda reflexão sobre a empresa que envolve reposicionamento no mercado, redesenho geral da estrutura de cargos e alteração das lideranças. O processo de mudança nas organizações varia de acordo com o tipo a ser realizado, de acordo com o tamanho da organização e com o entendimento em relação à necessidade de transformação no negócio. Haja vista, os autores afirmam que fatores como tecnologia e pressões sociais são fontes de mudança para as empresas continuarem ativas em seu mercado. Torna-se imperativo que cada organização busque por seus processos de mudança e envolva seus colaboradores.

O processo de mudança é composto por oito fases segundo Kotter (1997), são elas:

- a) senso de urgência: descongelar a organização justificando a importância de mudança;
- b) criar uma colisão: trazer indivíduos comprometidos para auxiliar no processo de mudança;
- c) criar plano de mudança: definir quais mudanças e como serão feitas;
- d) comunicar a mudança: informar processos de mudança aos envolvidos na empresa;
- e) promover as mudanças: executar planos de ação de mudança;
- f) criar tarefas de curto prazo: usar as realizações de curto prazo para promover senso de necessidade e sucesso das mudanças promovidas;
- g) consolidar mudanças: promover mudanças em cascata envolvendo mais colaboradores na organização e
- h) incorporar as mudanças na cultura: recongelar a estrutura até que sejam necessárias novas intervenções de mudança.

Todo processo de mudança é obstruído por formas de resistência, pois mudar significa alterar o modo como as pessoas atuam nas organizações, logo mudanças representam mais tarefas, novos modelos de atuação e novas responsabilidades. Estes elementos acabam gerando resistências por parte dos colaboradores em decorrência destas alterações na zona de conforto de cada um. Para Chiavenato (1996) a resistência à mudança ocorre de três formas: (a) resistências por aspectos lógicos que envolve todo o processo de adaptação ao novo; (b) resistências por aspectos psicológicos que envolve certo receio pelo não conhecimento do futuro e quebra da chamada zona de conforto; e (c) resistências por aspectos sociológicos que envolvem as relações entre os indivíduos e seus interesses nas empresas.

Segundo Palmer, Dunford e Akin (2009) a resistência à mudança se origina a partir da integração do indivíduo na organização, pois dele é esperado a adequação ao modo de operação e quando este acontece fica pleno o desenvolvimento das tarefas deste indivíduo, logo mudan-

ças são vistas como novos processos de adaptação e quebra da estabilidade em seus projetos pessoais.

Para Robbins (2010) as ações de resistência podem ocorrer de várias formas sendo: (a) boicote por parte dos colaboradores; (b) aumento de erros; (c) falta de motivação e (d) organização de coalizões de resistência ao processo de mudança. E, segundo McShane e Steven L. (2013) a resistência aos processos de mudança pode gerar paralisações agressivas na tentativa de manter os velhos hábitos desacreditando o processo de mudança. Os autores descrevem ainda que algumas das razões para tais atitudes são o medo do desconhecido, a quebra do status quo, a dinâmica das equipes e a incongruência dos sistemas organizacionais.

O fato concreto em relação aos processos de mudanças nas organizações é que os mesmos promovem alteração na zona de conforto de cada um, forçando a alterações no comportamento, maior interação e uso de habilidades, as quais até então não eram solicitadas, logo processos de mudança geram mais trabalho e uso da capacidade de raciocínio por parte de todos os envolvidos na empresa.

Diante de tais referenciais conclui-se a revisão de literatura concernente ao tema do artigo. Os tópicos seguintes descrevem a metodologia e a análise de resultados conforme o objetivo geral.

METODOLOGIA

O artigo em questão é um estudo de caso definido por Prodanov (2013) como um estudo que:

[...] consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência. (PRODANOV, 2013, p. 60)

Este estudo de caso foi realizado em uma em uma organização do ramo alimentício localizada na região metropolitana de Curitiba-PR. O processo de mudança foi conduzido pelos gestores da organização orientados por profissional da área de Administração devidamente registrado no Conselho de Administração que participou do processo como consultor contratado.

Desta forma é correto afirmar que a metodologia utilizada neste estudo foi a da pesquisa-ação que segundo Prodanov (2013) trata-se de uma forma de interação do pesquisador na ação da resolução de algum problema individual ou coletivo.

RESULTADOS

A organização em que o processo de mudança foi realizado pertence à uma família tradicional de empreendedores da região de Curitiba-PR. Está na quarta geração de empreendedores e neste momento atuam no ramo de produtos alimentícios em uma organização com mais de 30 anos de atuação. A transição da gestão deu-se com o falecimento do gestor fundador

que representava a segunda geração de empreendedores, pessoa de sucesso reconhecida nacionalmente por premiações pelo trabalho, seriedade e pela forma de condução dos negócios.

No ano de 2019 os herdeiros da empresa passam a administrar o negócio elencando as prioridades de gestão bem como as pautas de mudanças desejadas pela nova gestão para adaptar-se às exigências de mercado. Neste momento houve participação ativa do setor de gestão de pessoas que organizou um evento chamado de café com a diretoria com objetivo de obter a percepção dos colaboradores da empresa em relação à gestão que envolvia os setores administrativos, produtivos e gerência industrial. A fábrica contava com um gerente industrial que conduzia todas as atividades de programação e controle da produção, atividades de qualidade e de logística da empresa além de ter poder para negociação com clientes e fornecedores, situação que causava desconforto nos novos gestores da organização devido às divergências de pensamento.

Diante de tal cenário, em julho de 2019, a empresa contrata um consultor em gestão para realizar um diagnóstico organizacional. A princípio, o consultor participou dos cafés com a diretoria organizados pelo setor de recursos humanos e conversou com as lideranças de produção para obter o cenário da empresa. Foi realizada uma pesquisa de clima organizacional para que todos os colaboradores tivessem a oportunidade de expressar-se sobre a empresa.

O resultado da pesquisa de clima deixou claro pontos falhos da gestão como pressão para realização de horas extras, tratamentos diferentes para determinados colaboradores, ausência de um processo de planejamento e controle de produção, isolamento do setor de qualidade e ausência de padronização de processos dentre outros aspectos. Além do mais foi possível constatar o exercício do poder coercitivo por parte do gerente industrial.

Após análise preliminar da situação da empresa foram conduzidas conversas técnicas sobre as responsabilidades de cada colaborador envolvido nos processos de coordenação e gestão da organização. Chegou-se à conclusão que as informações eram filtradas de modo à apresentar para a diretoria um cenário favorável independente da realidade.

A partir de tal premissa é sugerido pelo consultor um processo de mudança radical na empresa que, a princípio, gerou certo desconforto em decorrência do tempo de trabalho e posição no organograma das pessoas citadas como mudanças necessárias ao bem da organização. Tratou-se de um processo de argumentação em reuniões durante os quatro meses seguintes, neste período foi possível obter com maior clareza a necessidade da mudança em decorrência de fatos que foram confirmados por números apresentados pelo departamento de custos e pelo setor de planejamento e controle de produção (PCP) que foi implementado com a contratação de um profissional da área de Administração experiente em processos de PCP e logística.

Com os fatos e elementos necessários em mãos era chegada a hora da tomada final de decisão sobre como proceder a mudança radical na empresa promovendo também um choque de cultura. O objetivo daquele momento em diante passa a ser fazer diferente para melhorar os resultados. Desta forma no início do ano seguinte é realizada a mudança com a saída de pessoas consideradas fundamentais para a organização. Certo receio rondava os corredores, afinal de contas a empresa parecia ser dependente do conhecimento tácito de alguns colaboradores que exerciam poder de várias formas.

O fato ocorreu, alguns colaboradores ficaram estarecidos com o desligamento de pes-

soas consideradas fundamentais. Contudo, no dia seguinte, as pessoas estavam realizando suas tarefas, a produção aconteceu, vendas ocorreram e tudo transcorreu conforme planejado inicialmente. Aquele impacto fora absorvido. O ano de 2020 continuou sendo um ano de transformação, treinamentos e reuniões de apresentação de resultados foram implementados. Mudanças aconteceram em vários setores, outras lideranças que não atendiam aos propósitos da nova gestão acabaram sendo desligadas. O redesenho de cargos aconteceu naturalmente em todos os departamentos. A organização passava por um processo de redução planejada de cargos (downsizing).

Foi criado um grupo denominado de “G4” composto por colaboradores que passaram a fazer gestão técnica nas áreas de Produção, Qualidade, Finanças e Vendas.

Em linhas gerais, o resultado do processo mudança proporcionou:

- a) Eliminação do volume de horas extras constantes na empresa;
- b) Quadro de colaboradores reduzido em 25%;
- c) Melhoria no aproveitamento da capacidade produtiva instalada;
- d) Melhoria de produtividade;
- e) Ampliação do faturamento em 2020 na ordem de 20%
- f) Redução do nível de estoques de matérias primas;
- g) Revisão dos níveis hierárquicos com redesenho de cargos;
- h) Melhoria do clima organizacional demonstrada em 3 anos de pesquisa;
- i) Revisão de processos, tempos e métodos de produção;
- j) Revisão do processo de rastreabilidade de produtos e da sistemática de acompanhamento de processo produtivo por parte da qualidade.

Em 2021 a empresa continua em busca de melhorias nos processos de gestão da qualidade e processos produtivos. Os custos da mudança foram elevados, contudo demonstraram-se positivos pois os ganhos de receita e redução de estoques e folha de pagamento vão suprir tais custos a médio prazo. É possível atualmente buscar novos mercados para atender a capacidade produtiva.

Projetos de automação vem sendo discutidos de modo a ampliar a capacidade de produção e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi retratado o processo de mudança ocorrido em uma organização do setor industrial a partir do processo que envolveu o diagnóstico de alguns elementos considerados ultrapassados na forma de gestão. Foram usadas ferramentas da Administração para compor o cenário da gestão na linha do tempo da empresa.

Para tanto foi necessário compreender e discutir sobre comportamento organizacional,

pois este reflete como as pessoas se comportam nas empresas e o porquê o fazem. Com a adoção dos cafés com a diretoria fatos importantes foram revelados para compreender como a empresa realmente era conduzida e qual impacto gerava sobre a produtividade e qualidade.

As definições de mudança organizacional apresentadas no texto serviram de alicerce de discussão sobre qual seria o processo ideal de mudança; a dúvida que pairava nas discussões estava centrada na macromudança citada por Mintzberg Ahlstrand e Lampel (1998) como um processo de alteração estrutural profunda, pois micromudanças pontuais não surtiriam o efeito desejado em razão do poder exercido por alguns integrantes da empresa que controlavam as informações e fluxos de trabalho.

Houve resistência ao processo de mudança com tentativas de desqualificação dos trabalhos que estavam em andamento enquanto ocorria o processo de diagnóstico. Contudo, diante de fatos e elementos numéricos não há como se questionar o trabalho de um profissional de gestão. Todas as mudanças promovidas no decorrer dos 18 meses de trabalho foram discutidas com a direção do negócio. Oportunidades de adaptação ao novo modelo de negócio foram concedidas antes da tomada de decisão de desligamento, inevitável diante da resistência de alguns colaboradores.

Atualmente as decisões são tomadas com base em métricas, indicadores de desempenho que abrangem todas as áreas da empresa e discutidos mensalmente pela equipe G4 com a diretoria. Quando se tem métrica, é possível planejar as ações. A empresa trabalha para aumentar a participação no mercado e fortalecer a marca construída ao longo do tempo.

REFERENCIAS

BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. The management of change. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974. 243p.

BERGUE, S. T. Comportamento organizacional. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CINTRA, Josiane. DLABEM, Eloisa. Comportamento Organizacional. Editora e Distribuidora Educacional S/A. Londrina, 2016

Chiavenato, I. (2005). Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JUDSON, A. S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, John P. Liderando Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCSHANE, L. Steven e GLINOW, Mary Ann Von. Comportamento Organizacional Série A. Editora. AMGH Editora Ltda. 2013

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational Strategy, Structure, and Process. Califórnia: Academy of Management, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de,. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUGH, D. S. Modern organization theory: a psychological and sociological study. Psychological Bulletin, v. 66, n. 4, p. 235-251, 1966

ONU. News. População mundial deve ter mais 2 bilhões de pessoas nos próximos 30 anos. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/06/1676601>, acessado em 28/05/2021.

PALMER, Ian; DUNFORD, Richard; AKIN, Gib. Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009.

QUADROS, Dante & TREVISAN, Rosi Mary. (2002). Comportamento Organizacional. Capital Humano (pp. 1-15). Livro Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: FAE Centro Universitário. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas. v.V 16, n. 6, p. 37-43, 1976.

SILVA, J. R. G. Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Tese de Doutorado, PUC, Rio de Janeiro, 2001.

STAW, B. M. Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. Annual Review of Psychology, v. 35, p. 627-666, 1984

WAGNER III, J.A.; HOLENKECK, J.A. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD, Thomaz Jr. Mudança Organizacional: aprofundamento de temas atuais em Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

Índice Remissivo

A

Acre 2, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
água 10, 33, 53, 65, 67, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 97, 99
amazônia 44
ambiental 3, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 90, 100
ambiente 3, 25, 28, 34, 35, 36, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 91, 92
aplicativos 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 122, 124, 129, 130, 131

B

Brasil 3, 10, 13, 15, 16, 17, 27, 28, 29, 31, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 78, 82, 83, 91, 92, 94, 95, 100, 101, 102
brasileiro 49, 66, 78, 81, 82, 83, 87, 101

C

capitais 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
científico 42, 70, 74, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 100, 103
cocaína 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
competências 66, 68, 69, 71, 72, 73, 81
comunicação 13, 37, 72, 106, 108, 109, 110, 114, 117, 124, 130, 133, 134, 135, 136, 137
conflitos 57, 61, 65, 66, 69, 71
conhecimento 37, 39, 72, 87, 88, 90, 91, 95, 100, 108, 109, 110, 112, 120, 124
corrupção 110, 128, 131
covid-19 9, 10, 11, 20, 27, 28, 30, 31
crime 47, 49, 56, 62, 64, 65, 66, 77, 78, 79, 80, 82
CT&I 86, 87, 94, 97, 100, 103

D

democracia 106, 109, 111, 129, 131, 132
democrático 105, 106, 109, 121
desenvolvimento 37, 48, 66, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 100, 103, 105, 106, 117, 122, 124, 126, 128, 129
diagnóstico 33, 39, 40, 41
direito 29, 61, 66, 67, 68, 69, 79, 80, 81, 82, 91, 94, 111
drogas 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63

E

econômico 13, 66, 77, 87, 88, 90, 99, 101

efluentes 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84

empresa 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 92, 97, 111

empresarial 33, 35, 37, 53, 87, 88, 89, 90, 91, 96, 97, 100, 162

empresas 32, 36, 37, 41, 47, 54, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 134, 135, 136, 162

evolução 14, 34

F

fronteira 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 58, 59, 60, 61

G

gerencial 130, 133, 134, 135, 137

gestão 28, 34, 38, 39, 40, 41, 90, 97, 102, 108, 117, 120, 121, 124, 129, 130, 162

governamentais 16, 49, 54, 59, 72, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 121, 122, 124, 129, 130

governamental 48, 90, 106, 111, 126, 128, 129

governantes 106, 108, 109, 110, 111, 124, 128

governo 49, 53, 56, 57, 60, 63, 86, 87, 90, 92, 94, 108, 110, 111, 112, 117, 120, 121, 130, 131

H

hídricos 64, 66, 68, 69, 70, 73, 74, 77, 78, 80, 81, 82

I

impostos 9, 10, 11, 12, 17, 27, 28, 30, 92

indústria 32, 34, 76, 81, 83, 84, 90, 91, 93, 94

industriais 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 74, 76, 77, 81, 82

industrial 30, 33, 34, 39, 40, 64, 65, 66, 68, 75, 77, 81, 88, 92

instrumento 28, 105

IPTU 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 27, 28, 30, 31

ISS 10, 11, 12, 13, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30

ITBI 10, 11, 12, 13, 17, 18, 20, 21, 22, 27, 31

J

jurídica 11, 12, 65, 66, 67, 69, 71, 81

L

legislação 65, 68, 69, 71, 72, 74, 77, 87, 98

M

meio ambiente 25, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 76, 78, 79, 80,

81

móvel 106, 109, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 122, 129, 131

mudança 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

N

negócio 37, 39, 41, 52, 58, 59

O

organização 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 50, 53, 57, 60, 65, 94

organizacional 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 53, 88, 162

P

pandemia 9, 10, 11, 13, 14, 15, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 31

parâmetros 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 109, 119

parque 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104

parque científico 85, 87, 88, 89, 93, 100

parques científicos 86, 88, 89, 92, 93, 94, 100, 102

parques científico-tecnológicos 86, 87, 88, 92, 93, 100

parques tecnológicos 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 99, 100, 102

partidos políticos 44, 46

pasta base 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60

PCT-UTFPR 86, 87, 90, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101

peças 16, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 48, 52, 92, 93, 108, 111, 115

planejamento 18, 28, 36, 39, 101, 106, 108, 133, 134, 135, 136, 137

políticas públicas 10, 28, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 59, 63, 94, 106, 108, 110, 116, 117, 124, 130

poluição 64, 66, 68, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 82

população 28, 49, 51, 52, 53, 58, 61, 76, 87, 99, 106, 108, 109, 110, 111, 120, 122, 124, 128, 129

povo 110

problemas 65, 69, 95, 106, 108, 110, 121

processo 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 53, 54, 66, 71, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 83, 84, 86, 90, 96, 97, 100, 103, 106, 109, 111, 117, 121, 122, 124

R

receita 10, 11, 17, 22, 24, 25, 26, 27, 40

regional 30, 62, 87, 88, 89, 90, 94, 95, 96, 100, 112

resíduos 65, 66, 67

responsabilidade 3, 64, 66, 67, 68, 77, 80, 81

S

sociedade 13, 34, 50, 57, 62, 94, 95, 96, 100, 108, 110, 111, 127, 129, 130

superficial 65, 78

T

tecnológico 36, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 100, 103, 122, 129

tráfico 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62

tributária 11, 17, 28

U

Universidade Tecnológica Federal do Paraná 2, 85, 86, 87, 90, 95, 96, 98, 100

UTFPR 86, 87, 88, 90, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104

V

violência 43, 45, 47, 53, 54, 58, 60, 61

Organizadora

Ingridi Vargas Bortolaso

Pós-Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Doutora em Administração pela Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Especialista em Gerência de Produção pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e Graduada em Ciências Contábeis pelo Universidade Franciscana - UFN. Atualmente é professora na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), atuando como professora-pesquisadora do Programa de Pós -Graduação em Administração (PPGA) e também é professora na Universidade LaSalle atuando no Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais. A pesquisadora tem experiência como gestora empresarial e, também, como analista na interface universidade/Empresa. A pesquisadora é membro dos Grupos de pesquisa: NORI - Núcleo de gestão de operações e relações interorganizacionais UNISC/CNPq; e Grupo de Estudo sobre Redes Interorganizacionais - GeRedes - UNISINOS/CNPq . Seus interesses de pesquisa são: memória organizacional, mapeamento de processos, operações logísticas, coopetition, redes de cooperação e inovação, redes de relacionamento, pequenas e médias empresas e práticas de gestão. <https://orcid.org/0000-0003-4881-1091>

