

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

2020 by Editora Artemis
Copyright © Editora Artemis
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora Artemis
Edição de Arte: Bruna Bejarano
Diagramação: Helber Pagani de Souza
Revisão: Os autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*.
Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Editora Chefe:

Prof^ª Dr^ª Antonella Carvalho de Oliveira

Organizador:

Wilson Noé Garcés Aguilar

Bibliotecário:

Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial:

Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.^ª Dr.^ª Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^ª Dr.^ª Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Prof.^ª Dr.^ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Prof.^ª Dr.^ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, University of Miami and Miami Dade College - USA
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - Colômbia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^ª Dr.^ª Lívia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.^ª Dr.^ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo

Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca - Colômbia

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A283 Administração de empresas para um mundo em transformação /
Organizador Wilson Noé Garcés Aguilar. – Curitiba, PR: Artemis,
2020.
121 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87396-12-5

DOI 10.37572/EdArt_125300720

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.
I. Aguilar, Wilson Noé Garcés.

CDD 658.4012

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

APRESENTAÇÃO

Asistimos a un mundo que se transforma constantemente en la biosfera y en la vida social, en consecuencia, la generación de nuevo conocimiento debe corresponder al entendimiento, interpretación y comprensión de los cambios sustanciales en el campo de conocimiento de la administración de empresas para la ampliación de los marcos de referencia con los cuales logramos explicar y aportar en la relación empresas, sociedad, instituciones y Estado.

El libro “**Administración de empresas para un mundo en transformación**” es un esfuerzo de diversos investigadores, en el cual se aborda las lógicas de acción empresariales, institucionales y de grupos sociales desde estudios de casos particulares y sectoriales.

En tal sentido, el lector encontrara un abordaje contemporáneo en el estudio de la administración de empresas, marcado por la interdisciplinariedad, la divergencia de objetos de estudios, actores y organizaciones, lo cual evidencia que ante un mundo en transformación requerimos de una administración de empresas en constante construcción y deconstrucción.

Wilson Noé Garcés Aguilar

Assistimos a um mundo em constante transformação na biosfera e na vida social. Consequentemente, a geração de novos conhecimentos deve possibilitar a interpretação e compreensão de mudanças substanciais no campo de estudos em administração de empresas, para que se possa expandir os quadros de referência com os quais podemos explicar e contribuir para o relacionamento entre empresas, sociedade, instituições e Estado.

O livro “**Administração de empresas para um mundo em transformação**” é um esforço de diversos pesquisadores que abordam a lógica das ações de grupos empresariais, institucionais e sociais a partir de estudos de caso particulares e setoriais.

Nesse sentido, o leitor encontrará uma abordagem contemporânea no estudo de administração de empresas, marcada pela interdisciplinaridade, a divergência de objetos de estudo, atores e organizações, o que demonstra que, diante de um mundo em mudança, requer-se que a administração de empresas esteja em constante construção e desconstrução.

Wilson Noé Garcés Aguilar

SUMÁRIO

LÓGICAS DE AÇÕES EMPRESARIAIS

CAPÍTULO 1 1

FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DE STARTUPS

Fabiano Alves Pereira
Ana Claudia Granato
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007201

CAPÍTULO 2 13

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA GERENCIAL: OS RESPONSÁVEIS PELO FORTALECIMENTO DA MARCA DA FÁBRICA DE BALAS DE BANANA ANTONINA

Hugo Leonardo de Freitas
Suelen dos Santos Plante
Geórgia da Cunha Ben

DOI 10.37572/EdArt_1253007202

CAPÍTULO 3 27

ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTOS E SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO

Natália Delfes Zago
Ana Claudia Granato
Flávio Molina da Silva
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007203

CAPÍTULO 4 40

ADAPTAÇÃO, CONSTRUÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS PARA O POSICIONAMENTO DOS CAFÉS DO BRASIL

Marco Aurélio Oliveira Santos
Diego Pereira Costa
Léo César Parente de Almeida

DOI 10.37572/EdArt_1253007204

LÓGICAS DE AÇÕES DE INSTITUIÇÕES E DE GRUPOS SOCIAIS

CAPÍTULO 5 52

O PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS (PROUNI) SOB A ÓTICA DA TEORIA DO PROGRAMA

Ivy Silva Costa
Suely de Fátima Ramos Silveira

DOI 10.37572/EdArt_1253007205

CAPÍTULO 6 67

DESCENTRAR-NOS E IMPENSAR-NOS LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES ENCLAVE DE UNA LATINOAMERICA DIVERSA

Wilson Noé Garcés Aguilar
Lina Juliana Robayo Coral

DOI 10.37572/EdArt_1253007206

CAPÍTULO 7	78
ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO FRENTE ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, NA ZETHA, DURANTE O PERÍODO DE 2015/1	
Nicolle Oliveira Tavares	
Lucia Regina Silveira Auzani	
Ávilo Roberto de Magalhães	
Rosa de Almeida Freitas Albuquerque	
DOI 10.37572/EdArt_1253007207	
CAPÍTULO 8	94
A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA PATRONATO DE PARANAGUÁ NA REINserÇÃO DE EGRESSOS DO SISTEMA PENITENCIÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO	
Luciane Silva Franco	
Geórgia da Cunha Ben	
Josiane Medeiros	
Antonio Carlos Franco	
DOI 10.37572/EdArt_1253007208	
CAPÍTULO 9	104
OS IMPACTOS DA ESTRUTURA URBANA NA MOBILIDADE DE CAMINHÕES NA CIDADE DE PARANAGUÁ SOB A PERSPECTIVA DOS CAMINHONEIROS	
Angela Schastai	
Gabriel Calazans	
Laís Caroline Nogueira	
Geórgia da Cunha Ben	
DOI 10.37572/EdArt_1253007209	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	119
ÍNDICE REMISSIVO	120

ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO FRENTE ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, NA ZETHA, DURANTE O PERÍODO DE 2015/1

Data de submissão: 15/07/2020

Data de aceite: 25/07/2020

Nicolle Oliveira Tavares

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Cuiabá – Mato Grosso
<http://lattes.cnpq.br/5071489886462431>

Lucia Regina Silveira Auozani

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Cuiabá – Mato Grosso
<http://lattes.cnpq.br/8245237925262627>

Ávilo Roberto de Magalhães

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Cuiabá – Mato Grosso
<http://lattes.cnpq.br/7650198770774578>

Rosa de Almeida Freitas Albuquerque

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Cuiabá – Mato Grosso
<http://lattes.cnpq.br/0425132743926974>

RESUMO: A partir da pesquisa “Estudo do comportamento humano frente às mudanças organizacionais na Zetha durante o período de 2015/1” objetivou-se analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1. Sendo assim, a pesquisa propôs identificar

quais os tipos de mudanças organizacionais mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho; Verificar a existência e o nível de **aceitação** e **resistência** dos empregados da Zetha, frente às mudanças organizacionais e apurar quais as causas da resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais. Em relação à metodologia, a pesquisa foi aplicada e englobou a forma quantitativa e qualitativa ou mista. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada pesquisa bibliográfica e estudo de caso por meio da aplicação de questionários com os empregados e entrevista com gestores. Após a coleta dos dados, identificou-se que a organização apresenta funcionários favoráveis aos tipos de mudanças nos métodos e processos de trabalho para o alcance dos objetivos da organização, são abertos às propostas e quando resistentes às mudanças, a maior complexidade na execução dos processos foi considerada como causa desse comportamento.

PALAVRAS-CHAVE: Mudanças Organizacionais, Teoria Institucional, Resistência Humana, Aceitação e Gestão.

STUDY OF HUMAN BEHAVIOR IN FACE OF ORGANIZATIONAL CHANGES, AT ZETHA, DURING THE PERIOD 2015/1

ABSTRACT: From the research “Study of human behavior at organizational changes in Zetha during the period of 2015/1” aimed to analyze how it manifests human behavior in organizational changes, at Zetha, during the period 2015/1. Thus, the proposed research identify what types of organizational changes most affect the objectives of the work environment; Verify the existence and the level of **acceptance** and **resistance** of employees of Zetha, in organizational changes and determine what causes the resistance of the employees to organizational changes. In the methodology field the research was applied and included the quantitative and qualitative or mixed form. As a data instrument, bibliographic research was used as well as a case study, through questionnaires and interviews with employees with managers. After collecting the data, it was identified that the organization has favorable employees that approve the types of changes in working methods and processes in order to achieve the objectives of the organization. The proposals are showed for them and when they are resistant to change, the most complexity in the implementation of processes was considered as a cause of this behavior.

KEYWORDS: Organizational Changes, Institutional Theory, Human Resistance, Acceptance and Management.

1 . INTRODUÇÃO

A pesquisa “Estudo do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1” busca compreender o comportamento dos empregados diante de situações que exijam a mudança organizacional. Motta (2004) afirma que Mudança Organizacional é a inovação por meio de uma intervenção social planejada, autossustentada e direcionada, que contrapõe às as forças sociais espontâneas ou implicações revolucionárias e apresentam a visão evolutiva oriunda da modificação. Desta forma, as organizações são motivadas a se adequar às pressões tecnológicas, econômicas, políticas, culturais e legais do mercado, e necessitam implantar a Mudança Organizacional. Contudo, tal processo vem acompanhado de variáveis como a aceitação e a resistência, considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida.

Sendo assim, o artigo apresenta a seguinte problemática: De que forma se manifestam os empregados frente às mudanças enfrentadas na Zetha, durante o período de 2015/1? Os empregados públicos apresentam comportamentos distintos quando estão diante das mudanças e são esses comportamentos que definem os rumos da mudança dentro das organizações. O objetivo geral do presente trabalho

consistiu em analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1. Seus objetivos específicos são: Identificar quais os tipos de mudanças organizacionais mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho; Verificar a existência e o nível de **aceitação** e **resistência** dos empregados da Zetha, frente às mudanças organizacionais e apurar quais as causas da resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais.

Trata-se uma pesquisa viável, possui uma temática inovadora e oportuna acordando com a realidade. Além disso, apresenta relevância para a Ciência, para a sociedade, para a Universidade Federal de Mato Grosso, contemplando os três pilares: Ensino, Pesquisa e Extensão. Quanto à sua metodologia, a pesquisa foi classificada conforme sua natureza em aplicada e sua forma de abordagem em quantitativa e qualitativa ou mista. Houve uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários e entrevistas padronizadas.

2 . REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico abordará o Comportamento Humano e as Mudanças Organizacionais destacando a Teoria Institucional em 2.1, a Introdução à Mudança Organizacional em 2.2 e a Resistência Humana em 2.3.

2.1 A Teoria Institucional

O advento da globalização promoveu uma normalização dos comportamentos, da gestão, dos serviços e bens. O cenário passa a ser marcado por pressão, ansiedade e imprevisibilidade. A Teoria Institucional interfere e regulamenta esse processo de Mudanças Organizacionais. Para Selznick (1996), a institucionalização é considerada um processo ligado a uma necessidade de sobrevivência, de reconhecimento e de adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente.

Essa abordagem interfere diretamente na estrutura do ambiente, normas e história da organização. Machado-da-Silva e Gonçalves (2007) apresentou sua definição da Teoria Institucional ao afirmar que ela é o resultado da convergência de influência de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições à ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos.

Alguns autores tratam a Institucionalização como um processo apresentando seus elementos ou passos, de “estruturação”. De acordo com DiMaggio e Powel (1982), são quatro elementos: O primeiro será um aumento na amplitude da interação entre as organizações; o segundo trata do surgimento de estruturas de dominação e

padrões de coalizões interorganizacionais definidos; o terceiro passo é um aumento na carga de informação com a qual as organizações devem lidar; o quarto refere-se ao desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de organizações.

2.2 Introdução à Mudança Organizacional

É notório que a mudança antes considerada uma exceção e utilizada por poucas organizações, passa a ser regra no cenário empresarial. “Antes de tudo, a mudança tornou-se mais difundida e persistente. Ela é a normalidade” (CHAMPY; HAMMER, 1994, p. 14). Além de comprovada sua fundamental importância, não são todas as organizações que conseguem implantar as mudanças com sucesso, uma das causas que caracterizam a “Gestão da Mudança Organizacional” como ampla e sistemática.

A mudança, embora dependa da sua intensidade, envolve uma ruptura, transformação. Robbins (1999) conceitua as mudanças organizacionais como atividades intencionais, pró-ativas e voltadas para o alcance de metas organizacionais. Para Nadler, Shaw, Walton e cols (1995) a Mudança Organizacional é uma resposta da organização às modificações que se estabelecem no ambiente, a fim de manter a conformidade entre os componentes organizacionais.

A mudança apresenta-se em diferentes tipos e dimensões que as organizações vêm sofrendo. Para Vergara (2000), a classificação da Mudança ocorre a partir de diversas variáveis, classificando-a em três tipos, As **tecnológicas**, relacionadas ao fluxo e processamento das informações, inclui variáveis como acesso e velocidade e focam em resultados. As mudanças do tipo **Humanas** são aquelas que envolvem desenvolvimento, participação e responsabilidades tanto dos funcionários, como dos acionistas. As mudanças **Operacionais** objetivam estruturar a organização de forma horizontal e o trabalho em rede. De acordo com Silva (1999), as mudanças são classificadas em dois tipos, **Incremental/Organizacional** caracterizada pelo aumento da eficiência e do uso dos recursos, na arquitetura da empresa. E a mudança do tipo **Transformacional/Institucional**, questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.

Quanto às causas ou desencadeadores da Mudança Organizacional, Robbins (2005) destaca seis variáveis, Natureza da força do trabalho; Tecnologia; Choques econômicos; Concorrência; Tendências sociais e Política mundial. O processo de Mudança nas Organizações pode ser representado por uma balança, onde as forças positivas (Apoio, Impulso e Aceitação da Mudança) são medidas com as forças negativas (Resistência, Temor e Oposição).

A implantação da Mudança Organizacional é composta por fases. Segundo o modelo clássico do psicólogo Kurt Lewin (1952), são três fases: (1) **Descongelamento** do status quo, preparação da situação para a mudança, onde as velhas ideias e

práticas são abandonadas e as necessidades podem ser percebidas através de situações cotidianas, como: um ambiente de trabalho desestimulante, uma queda nas produções ou vendas, alto índice de absenteísmo e/ou rotatividade, reclamações de clientes, entre outros. (2) **Mudança**, tomando medidas para modificar a situação, novas ideias e práticas são implementadas e exercidas e (3) **Recongelamento**, fase final do processo de planejamento da mudança, cujo objetivo é estabilizar a mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

2.3 Resistência à mudança organizacional.

Diversos estudos na área comprovam que a resistência é a reação mais frequente entre os funcionários das organizações. Kurt Lewin deu início aos estudos da área no final da década de 40, tornando-se muito conhecido por essa expressão. Para o autor, a resistência à mudança trata-se do resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Por se tratar de um fenômeno sistêmico, pode ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes (LEWIN, 1947).

A Resistência à mudança organizacional pode ser definida metaforicamente. Lawrence (1986) afirmou que os sinais da resistência à mudança na organização são usados na mesma proporção que a dor é vista para o corpo. Ou seja, é necessário um diagnóstico para detectar a causa e posteriormente estabelecer um protocolo de tratamento.

Considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) conceituam a resistência à mudança como a falta de vontade do indivíduo em fazer ou apoiar uma modificação sugerida. Em contrapartida, para Kotter (1995) a resistência não é um fato tão frequente quanto se possa imaginar. O autor chegou a essa conclusão após um estudo com mais de cem organizações, de diferentes portes e nacionalidades e percebeu que a resistência não era um comportamento comum entre os funcionários que contribuíam para a aplicação da mudança. Afirmou ainda que a resistência pode surgir devido aos obstáculos na estrutura organizacional, onde um sistema de recompensa força os funcionários a escolherem entre o novo ambiente e seus interesses próprios.

A resistência humana pode ser manifestada de diversas formas, para Robbins (2005) a resistência à mudança pode apresentar-se de diversas formas como aberta, implícita, imediata ou protelada, sem estabelecer padrões. Sendo mais fácil lidar com a resistência aberta ou imediata, por exemplo, um protesto ou ameaça de greve do que resistências implícitas e proteladas, como a perda de lealdade e motivação, aumento do absenteísmo, pois seus traços são mais sutis e mais difíceis de identificar. (ROBBINS, 2005)

A própria organização também pode resistir a um processo de mudança. Para

Rossi (2000), a resistência às mudanças não parte somente do nível individual, mas também do organizacional. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, pelo fato das transformações afetarem diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, da empresa.

Existem inúmeras razões para a resistência às mudanças. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isto ocorre devido a sete razões. São elas: Medo do desconhecido; Falta de boas informações; Medo da perda de segurança; Nenhuma razão para mudança; Medo da perda de poder; Falta de recursos; Época inoportuna. Diversos autores classificam as causas à resistência e de fato existem inúmeras. Em contrapartida, Kotter (1997) destaca que as causas de resistência às mudanças organizacionais são a incerteza quanto às causas e efeitos da mudança; Falta de disposição em abrir mão dos benefícios adquiridos; A consciência das fraquezas das mudanças propostas.

Dessa forma, cabe à organização buscar métodos a serem utilizados para lidar com as resistências, adotar posturas e estabelecer procedimentos a fim de evitar que os reflexos negativos. De acordo com Cohen e Fink (2003), podem ser: Uma melhor comunicação; Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo; Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação, como treinamentos; Conceder tempo para que as pessoas se acostumem; Utilizar o mínimo de força possível; Levar em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças dos indivíduos, ser flexível e dar abertura ao *feedback*. Muitos autores destacam métodos e “receitas” de implantação das mudanças, entretanto sabe-se que não existe a “fórmula” única e correta para lidar com comportamento humano. É preciso estabelecer os métodos e procedimentos que se encaixam nas necessidades de cada organização.

3 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi classificada como aplicada, conforme o ponto de vista da sua natureza, tendo em vista que apresentou elementos característicos à solução de problemas práticos ou operacionais pelo pesquisador, na Zetha. Em relação ao método e a forma de abordagem do problema, a pesquisa englobou a forma qualitativa e quantitativa, pois houve uma base conceitual acerca da temática do comportamento humano e uma abordagem quantitativa, visto que foi utilizado métodos estatísticos para quantificar os dados coletados. De acordo com Zanella, (2009) as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares e podem ser utilizadas em uma mesma pesquisa.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, tendo em vista o estudo de forma aprofundada de uma unidade específica, a Zetha.

De acordo com Yin (2001, p.32), o estudo de caso “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nas etapas iniciais da pesquisa, realizou-se também uma pesquisa bibliográfica.

Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários de forma anônima aos empregados, utilizando a Escala Likert. Para cada afirmação, o funcionário assinalou de acordo com seu grau de concordância, sendo 1 para “Discordo completamente”, 2 para “Discordo parcialmente”, 3 para “Não concordo nem discordo/Indiferente”, 4 para “Concordo parcialmente” e 5 para “Concordo completamente”. Foram realizadas ainda, entrevistas estruturadas e padronizadas com os gestores(as) de diferentes áreas da empresa. Como forma de análise de dados para a pesquisa foi utilizada a Análise de Conteúdo.

O local da pesquisa foi a empresa Zetha (nome fictício) em Mato Grosso e os sujeitos da pesquisa foram os 94 empregados lotados na Sede da OMT (Regional de Transmissão do Mato Grosso), em Cuiabá. Estabeleceu-se como meta, a aplicação de questionários a 50% dos funcionários e foram aplicados 67 questionários (71,30%). Os dados foram tabulados por meio do Microsoft Excel 2010 e os resultados serão discutidos conforme a ordem utilizada no questionário.

4 . DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo será abordado o perfil e histórico da organização estudada, a Zetha, e a descrição e análise dos resultados encontrados, através da aplicação do método aos dados.

4.1 Perfil e histórico da organização – Zetha

A Zetha é uma organização especializada na disponibilização de subestações e linha de transmissão para o Transporte de energia elétrica entre as empresas geradoras e distribuidoras do Sistema Interligado Nacional (SIN). Trata-se de uma Sociedade Anônima de Economia Mista, criada em 20 de junho de 1973. Hierarquicamente está estruturada em dois níveis, com seis gerências: um gerente regional e cinco gerentes de divisões, sendo quatro gerências de transmissão descentralizadas (Cuiabá, Jauru, Rondonópolis e Sinop) e uma gerência de Engenharia de Operação e Manutenção sediada em Cuiabá.

Atualmente o sistema é composto de 10 (dez) subestações. O quadro de funcionários é composto por 282 colaboradores. Os contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e as vagas são preenchidas através de concurso público e recrutamento interno entre unidades.

4.2 Aplicação da pesquisa na Zetha: Perfil dos funcionários.

Dos 94 empregados lotados na Sede da Zetha foram aplicados questionários a 67 empregados. Primeiramente foi feita a caracterização dos empregados que responderam os questionários. Os resultados obtidos foram os seguintes: 87% dos empregados são do sexo masculino e 13% do sexo feminino. Entre os empregados analisados, 57% possuem acima de 46 anos de idade, seguido de 43% que possuem entre 26 a 45 anos e nenhum funcionário possui menos de 25 anos de idade.

Em relação ao tempo de serviço na empresa: 61% dos empregados possuem mais de 11 anos de serviço e 39% apresentam entre 5 anos e 1 mês a 10 anos da Zetha. Nenhum empregado possui menos de 5 anos de serviço na empresa. Vale ressaltar que, o último Concurso Público realizado pela Zetha para preenchimento do quadro de pessoal ocorreu há 08 anos.

45% dos empregados possuem o nível Superior Completo de Escolaridade, 22% possuem Especialização, 19% apresentam o nível Superior Incompleto, 12% possuem o nível Médio Completo e 2% possuem Mestrado. Quanto à área de atuação dos empregados, 69% trabalham na área Técnica, que englobam as áreas de Engenharia, Operação, Segurança do Trabalho, Manutenção, entre outras. 22% estão lotados na área Administrativa e 9% em outras áreas, como a área de Assessoria Jurídica e de Assessoria de Comunicação.

4.3 O comportamento dos empregados da Zetha frente às Mudanças Organizacionais.

A fim de analisar como se manifesta o comportamento dos funcionários da Zetha frente às Mudanças Organizacionais, as perguntas desenvolvidas consideraram a percepção/opinião de cada empregado em relação à temática abordada, durante o 1º semestre do ano de 2015. Utilizando as variáveis propostas por Robbins (2005), em relação aos eventos causadores de uma mudança, os funcionários analisaram quais mudanças possuem maior influência no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos estão descritos conforme tabela 01:

Tabela 01 – Eventos causadores de mudanças na Zetha.

Eventos causadores de mudanças	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente	Nível de concordância (parcial e completa)
Tecnologia	2%	9%	12%	39%	38%	77%
Choques econômicos	2%	12%	21%	40%	25%	65%
Concorrência	14%	11%	31%	24%	20%	44%
Tendências sociais	12%	28%	26%	28%	6%	34%
Políticas mundiais	11%	13%	36%	28%	12%	40%

Fonte: Dados coletados pela Autora.

Seguindo a descrição de Robbins *et al.* (2010), os eventos tecnológicos podem afetar a vida profissional dos funcionários e das empresas através de computadores mais rápidos, surgimento e crescimento das redes sociais e a decifração do código genético humano. Já os Choques Econômicos interferem no cotidiano de uma organização por fatos como altas repentinas de juros para combater a inflação, colapso do sistema financeiro internacional e recessão global.

A próxima abordagem do questionário referiu-se aos tipos de Mudanças existentes. Silva (1999) destacou dois tipos de mudanças: Incremental/Organizacional e Transformacional/Institucional. Foi acrescentada ainda, a mudança nos métodos e processos de trabalho. Consultou-se a concordância dos funcionários em relação aos seguintes tipos de mudanças: Mudanças na eficiência e uso dos recursos; Mudanças na arquitetura da Instituição; Mudanças na missão, natureza e objetivos da organização e mudanças nos métodos e processos de trabalho. Foi realizada também a seguinte afirmação: “Não há necessidade de mudanças neste período”.

Identificou-se que a maior porcentagem dos funcionários acreditam na necessidade de mudanças e quando questionado, quanto aos tipos de mudanças, a mudança nos métodos e processos de trabalho foi a que apresentou o maior grau de concordância, totalizando 80% dos funcionários que concordaram completamente e parcialmente.

A partir da próxima abordagem, verificou-se a existência e o nível de funcionários que se apresentam abertos à mudança, bem como aqueles resistentes à Mudança Organizacional. A afirmação realizada foi a seguinte: “Quando meu gestor apresenta a proposta de trazer um ambiente inovador, eu...”. As alternativas eram as seguintes: “Aceito a mudança de imediato” (gráfico 01); “Procuro obter maiores informações sobre as vantagens antes de aceitar a proposta”; “A princípio fico temeroso/receoso, embora acredite nos benefícios que ela possa propiciar” e “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”.

Gráfico 01 – Nível de aceitação dos empregados.



Fonte: Dados coletados pela Autora.

A última alternativa “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”, apresentou o seguinte resultado: 63% assinalaram “Discordo completamente”; 24% “Discordo

parcialmente”; 10% “Não concordo nem discordo/Indiferente”; 3% “Concordo completamente” e nenhum assinalou “Concordo Completamente”. Os resultados obtidos permitiram verificar que os funcionários da Zetha apresentam o grau de aceitação e resistência. O nível de aceitação dos funcionários frente às Mudanças Organizacionais apresenta-se superior ao nível de resistência. Na questão “Resisto à proposta, vendo-a como uma ameaça”, ao somar os funcionários que discordaram completamente e parcialmente, percebe-se que 87% dos funcionários afirmaram que não resistem às Mudanças. Em relação ao nível de aceitação, 43%, correspondendo a 29 funcionários do total de 67, concordaram parcialmente com a afirmativa de aceitação imediata da mudança.

A fim de identificar as causas de resistência dos funcionários frente às mudanças organizacionais, foi realizada a seguinte afirmação “Fico temeroso/receoso frente às mudanças organizacionais, pois tenho medo da...”. As alternativas disponíveis eram: “Perda salarial, isto é, fatores econômicos como perda da função comissionada”; “Maior complexidade na execução dos processos”; “Mudança de unidade, ocasionando separação dos amigos de trabalho”; “Mudanças na jornada de trabalho”; “Aumento do volume de trabalho”; “Medo de perder meu espaço no ambiente de trabalho”; “Medo de perder o emprego”; “Medo do desconhecido, incertezas e dúvidas” e “Vulnerabilidade”.

Gráfico 02 – Causas da resistência dos funcionários frente às mudanças.



Fonte: Dados coletados pela Autora.

Ao analisar os dados obtidos da abordagem, foi possível identificar as causas que, segundo os funcionários da Zetha interferem no comportamento de resistência frente às mudanças organizacionais e as que exercem menor interferência. Em nenhuma das causas apresentadas o grau de concordância foi superior às respostas em discordância, sendo assim foi considerada a alternativa em que um maior número de funcionários assinalou as opções “Concordo Completamente” e “Concordo parcialmente”, representada pela “Maior complexidade na execução dos processos”, onde o grau de concordância apresentado foi de 31% (25% que concordaram parcialmente e 6% que concordaram completamente), embora 46% tenham discordado.

Em relação à causa que menos interfere na resistência dos funcionários da Zetha o “Medo da perda de espaço no ambiente de trabalho” foi a alternativa que o maior número de funcionários assinalou as opções “Discordo Parcialmente” e “Discordo Completamente”, totalizando 76%, esta porcentagem representa 51 funcionários dos 67 que participaram da pesquisa.

Objetivou-se com a próxima abordagem analisar quais atitudes podem ser tomadas, sob a perspectiva do funcionário, a fim de evitar a resistência frente às Mudanças Organizacionais. A afirmativa realizada foi a seguinte: “Na minha avaliação, a resistência frente às mudanças pode ser evitada através de...”. As alternativas referiam-se à “Uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança”; “Permitir maior envolvimento e participação dos empregados no processo de mudanças”; “Oferecer maior suporte aos funcionários durante a implantação da mudança, como treinamentos”; “Apresentar maior engajamento, levando em consideração as opiniões, dúvidas e inseguranças das pessoas”.

Do ponto de vista dos funcionários da Zetha, a atitude ou postura a ser tomada pelo gestor mais eficiente para o sucesso da mudança é uma boa comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança. Ao adotar esta postura, o gestor proporciona aos funcionários uma melhor visão do processo de Mudança Organizacional, além de sanar dúvidas, impedindo que o funcionário trabalhe em meio a incertezas e desconfianças.

A última pergunta do questionário respondido pelos funcionários da empresa foi elaborada de forma aberta: “Durante o período trabalhado na Eletronorte, qual foi a mudança sofrida que mais lhe causou impacto?”. As respostas estão descritas como mostra a Tabela 02:

Tabela nº 02 – Mudança sofrida de maior impacto na Zetha

Respostas	Quantidade funcionários	Porcentagem (aproximada)
Não responderam a questão.	08	11,94%
Transferência/mudanças do local de trabalho.	10	14,92%
Nenhuma mudança sofrida causou impacto/ Não lembro.	09	13,43%
Implantação metodologia TPM.	07	10,44%
Mudança de área de atuação na empresa.	06	8,95%
Implantação da Resolução MP579.	06	8,95%
Mudanças de âmbito financeiro como a redução da receitas e custos.	04	5,97%
Mudanças de Governo.	03	4,47%
Mudanças de Processo.	02	2,98%
Implantação do ISO 9001.	02	2,98%
Diversas como: Ficar longe da família; Falta de habilidade na área de gestão de pessoas; Planejamento dos serviços; Mudanças sem aprovação do empregado; Mudança de chefia e acúmulo de atividades; Desligamento colega de trabalho; Projetos e programas iniciados e não concluídos; Executar tarefas fora do “quadrado” combinado; A Instrução Normativa que paga aluguel para Diretos; Mudança no ponto eletrônico e a Informatização/Redução quadro de pessoal.	13	19,40%
Total	67	100%

Fonte: Dados coletados pela Autora

Conforme exposto na tabela acima, a Transferência/Mudança do local de trabalho foi mencionada por 10 funcionários, 14,92%, como a mudança de maior impacto causada. Tais transferências acarretam em movimentação do empregado seja de município e conseqüentemente de domicílio.

4.4 Análise da Gestão na Zetha.

Como forma de analisar a Gestão das Mudanças Organizacionais na empresa foram realizadas entrevistas estruturadas com cinco gestores de diferentes áreas de atuação da Zetha. Entre eles estão o Entrevistado 01, Gerente da área Administrativa; Entrevistado 02, Gerente responsável pela área de Engenharia; Entrevistado 03, Gerente do Centro Regional de Operação do Mato Grosso; Entrevistado 04, o Gerente de Obras do Mato Grosso e Entrevistado 05, Gerente da Divisão de Transmissão de Coxipó.

A primeira pergunta da entrevista foi realizada de forma fechada: “Dentre os tipos de mudança existentes, qual deles considera mais eficiente para atingir os objetivos da Zetha, considerando o período de 2015/1?” As opções de resposta eram as seguintes: Mudanças na eficiência e no uso de recursos; Mudanças na arquitetura da Instituição; Mudanças na missão, natureza e objetivos da organização; Mudanças nos métodos e processos de trabalho; Acredito que não há necessidade de realizar mudanças neste período. De acordo com os gestores, o tipo de mudança que mais atinge os objetivos da organização são as mudanças nos métodos e processos de trabalho, representado 60% das respostas (3 entrevistados). Tal pergunta também foi realizada no questionário aplicado aos empregados que, em concordância com os gestores, afirmaram que as mudanças nos métodos e processos de trabalho mais atende as necessidades do contexto na Zetha.

A segunda pergunta da Entrevista foi realizada da seguinte forma: “Na sua opinião, qual seria a maior causa da resistência dos empregados frente às mudanças?” Para esta questão era permitido optar por mais de uma resposta. As alternativas foram as mesmas aplicadas aos funcionários.

A alternativa “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” obteve o maior número de respostas, 50% das 5 possíveis respostas. Ao comparar o resultado obtido com os dados obtidos através da aplicação dos questionários, pode-se analisar que há uma grande divergência de opinião entre os gestores e sua equipe. Para os empregados a opção “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” obteve o maior nível de discordância, totalizando 76% dos funcionários. A maior causa de resistência segundo os funcionários seria a “Maior complexidade na execução dos processos” e para seus gestores essa opção representou 10% das respostas.

A terceira pergunta da entrevista referia-se ao comportamento do Gestor: “Na

sua avaliação, qual o comportamento do gestor durante a implantação da Mudança é mais benéfico para o seu sucesso?”. Era permitido assinalar mais de uma opção. As alternativas de resposta foram as mesmas do questionário aplicado aos funcionários. Apenas o Entrevistado 01 optou por todas as respostas, a opção escolhida por maior parte dos Gestores foi “Apresentar maior engajamento”. Diferente dos empregados, pois segundo eles, a atitude a ser tomada pelo gestor evitando a Resistência Humana é uma melhor comunicação, isto é, passar as informações de forma clara e expor os benefícios pretendidos com a mudança.

Objetivou-se com a última pergunta averiguar a percepção dos Gestores em relação ao comportamento de seus funcionários frente às mudanças: “O(A) senhor(a) considera os empregados da Zetha abertos a aceitarem qualquer tipo de mudança organizacional?” Para o Entrevistado 01, os funcionários da área Administrativa da empresa são, em geral, mais abertos às mudanças que resistentes. Segundo o Entrevistado 02, apenas uma parcela dos empregados são mais preparados e abertos. De acordo com os Entrevistados 03 e 04, seus funcionários não são abertos à mudança, pois é difícil “tirar uma pessoa de sua área de conforto” e são conservadores. O Entrevistado 05 também afirmou que os empregados de sua área não são abertos às mudanças e justificou que “não possuem gestores que fazem com que todos os empregados realmente vistam a camisa da empresa”.

A partir desta última abordagem constatou-se que do ponto de vista dos Gestores, apenas os funcionários da área administrativa da empresa são abertos e aceitam as mudanças propostas. Em relação à área de Engenharia, apenas uma parcela encontra aberta às implantações, segundo o gestor. Já os demais funcionários de diferentes áreas não encontram-se abertos às mudanças, de acordo com seus gestores, apresentando-se como conservadores e resistentes.

5 . CONCLUSÕES

A pesquisa desenvolvida ressaltou a importância da aplicação de mudanças nas organizações, destacando-a como uma alteração que necessita de planejamento, articulação, operacionalização e suporte da gestão. A metodologia utilizada foi adequada, uma vez que, a pesquisa bibliográfica desenvolvida e a realização do estudo de caso na Zetha permitiram analisar como se manifesta o comportamento humano frente às mudanças organizacionais, durante o período de 2015/1.

Através da tabulação de dados dos questionários aplicados aos funcionários constatou-se que a maior parcela dos empregados da Zetha acreditam na necessidade de realização de mudanças no ambiente organizacional e que os tipos de mudanças organizacionais que mais atingem os objetivos do ambiente de trabalho, do ponto de vista dos funcionários são as mudanças nos métodos e processos de trabalho

(alterações na sequência das atividades integradas e seus procedimentos), somando cerca de 80% dos empregados.

Foi verificada também a existência de **aceitação e resistência** entre os empregados da Zetha. Por meio dos resultados obtidos averiguou-se o nível desses comportamentos. Constatou-se que 65% dos colaboradores concordam com a opção “Aceito a mudança de imediato” e 87% dos empregados discordam do comportamento de resistência frente à Mudança Organizacional. Sendo assim, tamanha discordância do comportamento de resistência apresenta-se como um resultado positivo para a organização, vale lembrar que a resistência às mudanças não partem somente do nível individual, mas também do organizacional.

Embora o nível de aceitação apresente-se de forma superior ao nível de resistência, ainda assim há um pequeno nível de resistência. A causa desse comportamento mais destacada foi a “Maior complexidade na execução dos processos”.

Por meio das entrevistas realizadas foi abordado também o ponto de vista dos gestores da Zetha. Em relação ao tipo de mudança mais adequado para o alcance dos objetivos da empresa, a alternativa “Mudanças nos métodos e processos de trabalho” obteve maior representação. É interessante notar a concordância com o resultado dos questionários aplicados aos funcionários, demonstrando alinhamento entre Gestão e Operação.

No tocante ao comportamento dos empregados do ponto de vista do Gestor da Área, os funcionários da área administrativa da empresa foram considerados abertos às propostas de Mudança Organizacional. Já os funcionários das demais áreas foram mencionados como conservadores e resistentes, de acordo com seus Gestores. O alinhamento entre funcionário e Gestor não esteve presente quando abordadas as causas da Resistência Humana. De acordo com os Gestores, o “Medo de perder seu espaço no ambiente de trabalho” foi a alternativa escolhida como causa de resistência frente às Mudanças, divergindo dos empregados da empresa que a consideram como a causa de maior discordância.

Após a identificação do comportamento humano frente às mudanças organizacionais, na Zetha, durante o período de 2015/1, constatou-se que a organização compreende a importância das Mudanças Organizacionais para o mercado de trabalho, apresentando funcionários dispostos e abertos às mudanças. Além disso, a empresa entende que, sair da zona de conforto proporciona inúmeros benefícios no âmbito organizacional e pessoal. Sendo assim, é necessário que os funcionários encarem a Mudança Organizacional como uma oportunidade de vivenciar novas experiências e relações interpessoais. No entanto, o esforço não cabe apenas aos empregados, os Gestores são peças fundamentais na Implantação da Mudança Organizacional. Compete a eles a identificação da necessidade de mudanças, alinhar

as propostas, ajustá-las e monitorá-las de acordo com as competências e habilidades dos membros da equipe.

Salienta-se que, durante o desenvolvimento da pesquisa foram encontradas algumas limitações, como, a indisponibilidade na agenda dos gestores para a realização das entrevistas e dos funcionários que atuam na área Técnica da empresa e desempenham trabalhos externos nas subestações do interior do estado, o que demandou maior tempo para conclusão da coleta dos dados.

Vale destacar que os resultados apresentados nesta pesquisa também podem ocorrer em outras empresas que apresentam um perfil semelhante, pois segundo Kotter (1995), os resultados do fenômeno da Resistência Humana podem associar-se à Estrutura da Organização. Posto isso, uma indicação para futuras pesquisas seria um estudo voltado especificamente para a maior complexidade na execução dos processos, destacada pelos funcionários da Zetha, como causa da Resistência Humana.

REFERÊNCIAS

CHAMPY, J.; HAMMER, M. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional Conceitos e Estudos de Casos**. Campus, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147- 160, 1982

KOTTER, J. P. **Leading change: why transformation efforts fail**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

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

LAWRENCE, Paul R. **Como lidar com a resistência às mudanças**. In: COLEÇÃO Harvard de administração, v.10, p. 7-25. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LEWIN, Kurt. **Frontiers in group dynamics**. *Human Relations*, New York, v. 1, n. 1, p. 5- 41, 1947.

LEWIN, Kurt. **“Group Decision and Social Change”** em G.E. Swanson, T.M. Newcomb e E.L. Hartley, eds. *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1952.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota Técnica: a Teoria Institucional**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD. W. R. (orgs. Edição original). *Handbook de Estudos Organizacionais*. 1. v. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA PR. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2004.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional (11ª Edição)**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

ROSSI, Luiz Carlos. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

SCHERMERHORN, Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELZNICK, Philip. **Institutionalism ‘old’ and ‘new’**. Administrative Science Quarterly, v. 41, n. 1, p. 270-277, 1996.

SILVA, J. de S. **El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI**. Panamá, Novembro, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 1, p. 19-35.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

SOBRE O ORGANIZADOR

Wilson Noé Garcés Aguilar es Doctor en Administración de la Universidad del Valle (2020), Magister en estudios interdisciplinarios del desarrollo de la Universidad del Cauca (2018) y Contador Público de la Universidad del Valle (2011). Docente universitario en el suroccidente colombiano en áreas contables, administrativas, financieras y humanas. Ha sido director y evaluador de trabajos de grado y posgrado en universidades latinoamericanas. Se ha desempeñado como par evaluador de revistas y editoriales nacionales e internacionales en el área de la administración, estudios organizacionales y negocios.

Es investigador interdisciplinario en ciencias sociales y humanas reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Ha sido miembro de los grupos de investigación VINCO de la Universidad Cooperativa de Colombia, del grupo Investigaciones Contables, Económicas y Administrativas -GICEA- de la Universidad del Cauca, del Grupo de Investigación Minka de la Fundación Universitaria de Popayán, de los grupos de investigación Territorios, IREHISA y Grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo de la Universidad del Valle, del Grupo de investigación GIICO de la Fundación Universitaria Lumen Gentium Unicatólica Cali y de los grupos de Investigación Interdisciplinario en Ciencias Sociales y Humanas y Gestión, Desarrollo y Sociedad de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

Es miembro de redes de conocimiento especializado: Red de investigadores ASCOLFA Sur Occidente RIASCOLFA – Colombia, Red Educación y Economía Social y Solidaria, y de la Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria.

Participa activamente de eventos científicos en Latinoamérica en calidad de conferencista y ponente y cuenta con variada publicación de artículos y capítulos de libros.

Ha sido director de proyectos de investigación, coordinador de proyectos interinstitucionales con entidades públicas y asesor de programas de iniciación científica en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca en Colombia.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Aceitação e gestão 78, 120

Adaptação 20, 22, 25, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 120

Administración 67, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 119, 120

Ambiente institucional 40, 120

Avaliação 8, 17, 19, 20, 26, 33, 39, 52, 54, 55, 56, 57, 64, 65, 88, 90, 120

B

Bala de banana 13, 15, 18, 21, 22, 23, 25, 120

C

Caminhoneiros 104, 105, 106, 109, 114, 117, 120

Competências essenciais 40, 120

Coordenação 14, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 120

D

Diversidad 67, 69, 72, 75, 76, 120

E

Ecosistema 1, 2, 6, 8, 9, 11, 12, 120

Egressos 53, 64, 94, 96, 99, 101, 102, 120

Empreendedorismo 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 25, 26, 120

Estratégia 10, 11, 13, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 45, 48, 49, 120

Estratégia gerencial 13, 120

Estratégias de suprimentos 27, 28, 120

Estudios organizacionales 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 119, 120

Estudo de caso 13, 18, 27, 32, 34, 36, 38, 39, 78, 80, 83, 84, 90, 93, 120

F

Fábrica 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 120

Fortalecimento 10, 13, 21, 25, 48, 120

I

Impactos 59, 94, 102, 104, 106, 114, 117, 120

Inovação 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 27, 28, 34, 46, 79, 120

Institucionais 40, 43, 46, 48, 111, 120

M

Marketing estratégico 40, 121
Mobilidade urbana 104, 110, 111, 112, 117, 118, 121
Modelo de negócios 1, 3, 7, 9, 121
Modelo lógico 52, 54, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 121
Mudanças organizacionais 78, 79, 80, 81, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 121

P

Patronato 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 121
Perspectivas 2, 40, 75, 104, 106, 108, 117, 118, 121
Política pública 52, 54, 57, 58, 59, 94, 102, 121
Posicionamento estratégico 40, 121
Problemas estruturais 104, 105, 121
Programa 1, 27, 40, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 94, 95, 99, 100, 101, 121
Proliferações 67, 75, 121
Prouni 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 121

R

Resistência humana 78, 80, 82, 90, 91, 92, 121
Ressocialização 94, 95, 96, 98, 99, 100, 121

S

Seleção de fornecedores 27, 28, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 121
Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 121

T

Teoria 12, 34, 38, 39, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 66, 78, 80, 92, 93, 121
Teoria do programa 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 121
Teoria institucional 78, 80, 92, 121

U

Universidade 27, 40, 51, 52, 53, 64, 78, 80, 93, 94, 103, 117, 118, 121



**EDITORIA
ARTEMIS
2020**