



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ RIBEIRO MOTTA COELHO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
COVID-19 E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA FÁBRICA DE
CALÇADOS LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE, PARAÍBA

CAMPINA GRANDE

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

(Biblioteca da UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, Campina Grande – PB, Brasil)

COELHO, Beatriz Ribeiro Motta Coelho

Covid-19 e Mudanças Organizacionais: o caso de uma fábrica de calçados localizada em campina grande, paraíba/ Beatriz Ribeiro Motta Coelho –

Campina Grande, PB, 2020. 23 f.

Trabalho de Conclusão de Curso - UFCG, Campina

Grande, PB, 2020.

Bibliografia: f. ?? - ??

Orientador. Prof(a). Dayanna dos Santos Costa Maciel, Me.

1. Covid-19 2. Mudança organizacional.

BEATRIZ RIBEIRO MOTTA COELHO

**COVID-19 E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA FÁBRICA DE
CALÇADOS LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE, PARAÍBA**

Aprovado em 02 / 12 / 2020

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof(a). Dayanna dos Santos Costa Maciel, Me. (UFCG)

Prof(a). Lucia Santana de Freitas, Dr. (UFCG)

Prof(a). Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos. Dr. (UFCG)

CAMPINA GRANDE

2020



BEATRIZ RIBEIRO MOTTA COELHO

**COVID-19 E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA FÁBRICA DE
CALÇADOS LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE, PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração, da Universidade Federal
de Campina Grande, em cumprimento
parcial das exigências para obtenção do
título de Bacharel em Administração

Orientador(a): Prof(a). Dayanna dos Santos Costa Maciel, Me.

CAMPINA GRANDE

2020

COVID-19 E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA FÁBRICA DE CALÇADOS LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE, PARAÍBA

Beatriz Ribeiro Motta Coelho¹
Dayanna dos Santos Costa Maciel²

RESUMO: A presente pesquisa tem como objetivo analisar as mudanças ocorridas em uma fábrica de calçados localizada em Campina Grande-PB no contexto da Covid-19 à luz da percepção dos funcionários e gestores. Diante desse objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva fazendo uso do método estudo de caso, sendo o caso escolhido a Fábrica de Calçados Gama. Para tanto, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista com os gestores e um questionário aplicado aos funcionários da fábrica. Quanto aos dados secundários, estes foram obtidos por meio de revisão bibliográfica e tiveram por objetivo caracterizar o setor calçadista ante as implicações do contexto pandêmico. Como resultado constatou-se que na percepção dos gestores o contexto da pandemia originou mudanças significativas nas áreas de venda, de produção e de logística. No entanto, na percepção dos funcionários não houve mudanças drásticas nos processos organizacionais, pois, segundo estes, continuaram realizando suas atividades e funções das mesmas formas que antes da pandemia, com exceção da utilização de máscaras faciais ao longo do expediente e frequente higienização das mãos.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Covid-19.

COVID-19 AND ORGANIZATIONAL CHANGES: THE CASE OF A SHOE FACTORY LOCATED IN CAMPINA GRANDE, PARAÍBA.

ABSTRACT: This research aims to analyze the changes that occurred in a shoe factory located in Campina Grande-PB in the context of Covid-19 in relation to the perception of employees and managers. In view of this objective, a descriptive research was carried out using the case study method, the chosen case being the Fábrica de Calçados Gama. For that, primary and secondary data were collected. The primary data were obtained through interviews with the managers and a questionnaire applied to the employees of the factory. As for secondary data, these were obtained through bibliographic review and aimed to characterize the footwear sector in view of the implications of the pandemic context. As a result, it was found that in the managers' perception that the context of the pandemic caused significant changes in the sales, production and logistics areas. However, in the perception of employees there were no drastic changes in the organizational processes, as, according to them, they continued to carry out their activities and functions in the same ways as before the pandemic, with the exception of the use of facial masks during working hours and frequent hand hygiene.

Keywords: Organizational change. Covid-19.

¹ Bacharelanda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande – beatrizmottaa@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – dayanna.maciel@ufcg.edu.br

1 Introdução

No dia 11 de março de 2020, o mundo se deparou com um cenário de incerteza quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou estado de pandemia por conta de um novo vírus, que recebeu popularmente o nome de Covid-19 ou Coronavírus. Devido a rapidez de contágio e o número de vítimas fatais a OMS logo divulgou uma série de medidas emergenciais a fim de proteger a população e controlar a transmissão do vírus, que pode ser propagado até pelo ar, ao entrar em contato com pessoas infectadas.

As medidas de prevenção afetaram as mais diversas áreas da sociedade, em especial a econômica, com o fechamento temporário por tempo indeterminado de empresas até que a situação se tornasse mais estável e estas estivessem preparadas para cumprir com suas atividades sem colocar em riscos seus funcionários e clientes. A partir disto, as organizações passaram a se planejar para o retorno das suas atividades, buscando implementar as novas normas de saúde em suas rotinas, com o intuito de não pôr em perigo seus colaboradores (BARNES; SAX, 2020), direito resguardado a estes em lei, conforme as NR's referentes à Saúde e Segurança no Trabalho.

Diante do exposto, o ambiente de incerteza e replanejamento de retorno atividades geram a necessidade da adoção de mudanças nos processos organizacionais nas organizações. A mudança organizacional nesse sentido pode ser entendida como o processo de adaptação das empresas a forças para mudanças (natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, competição, tendências sociais, entre outras) por meio da alteração no modo com que desenvolve seus processos organizacionais (ROBBINS et al; 2010).

No contexto da pandemia podemos destacar como principais forças para a mudança: a redução do número de funcionários nas fábricas como medidas de prevenção; isolamento social e as novas necessidades dos consumidores; uso de novas tecnologias para comunicação de desenvolvimento de atividades e rotinas de trabalho a distância (trabalho remoto); entre outras.

Perante esses conceitos, entende-se que é possível elucidar os reflexos da pandemia no dia a dia das organizações a partir da compreensão da mudança organizacional (processo de mudança). Isso porque, se considerarmos o contexto pandêmico e as empresas, temos muitas organizações que viram-se em meio a desafios nunca antes enfrentados, tendo que analisar formas de adaptar suas rotinas e processos às normas recomendadas pela OMS, o que requer planejamentos adequados e organização nos mínimos detalhes, com todos os setores trabalhando articulados para este mesmo propósito (BARNES; SAX, 2020).

No Brasil, dentre os setores industriais afetados pela pandemia destaca-se para fins dessa pesquisa o setor calçadista. Segundo o Relatório Setorial da Indústria de Calçado do Brasil (2020), a pandemia mudou as projeções do setor para o ano de 2020, de modo que um cenário de crescimento projetado no início do ano passou-se a uma queda de até 30% na produção. Notabiliza-se ainda que em 2020 a queda na produção conduziu ao fechamento de postos de trabalho.

No município de Campina Grande, Paraíba, o setor calçadista é um dos setores representativos na economia da localidade. Assim como no contexto geral do setor calçadista, as indústrias da cidade devem ter sentido reflexos do contexto pandêmico em suas atividades. Nessa perspectiva, há necessidade de realização de estudos na localidade para que se possa identificar como as indústrias/fábricas conseguiram se adaptar diante deste contexto. Isso porque o setor industrial apresenta números significativos no PIB da cidade, é um dos seus principais geradores de emprego e é referência no Estado. Diante disso, a presente pesquisa busca elucidar a seguinte problemática: Como o contexto pandêmico e as medidas emergenciais de prevenção adotadas para a contenção da Covid-19 geraram mudanças organizacionais em uma fábrica de calçados localizada em Campina Grande-PB?

Para tanto, o presente estudo tem por objetivo geral analisar as mudanças ocorridas em uma fábrica de calçados localizada em Campina Grande-PB no contexto da Covid-19 à luz da percepção dos funcionários e gestores. Para atingir esse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: Identificar as medidas adotadas na prevenção a disseminação da Covid-19 na fábrica pesquisada e a sua implementação; e Verificar as mudanças organizacionais decorrentes do contexto pandêmico.

Esta pesquisa justifica-se contribuir para elucidar os impactos do contexto pandêmico em uma fábrica de calçados, bem como apontar ações de mudança que podem ser utilizados pelos gestores dessas para lidar com a presente situação, uma vez que existe carência de pesquisas nesse sentido.

2 Fundamentação teórica

2.1 Setor Industrial Calçadista Brasileiro no Contexto da Covid-19

O setor calçadista é um dos mais tradicionais e antigos da economia brasileira, tendo forte influência das imigrações de italianos e alemães, por volta do século XIX, para os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, respectivamente. Estes imigrantes já eram bastante familiarizados com o artesanato em couro e, ao chegarem ao país, passaram a produzir

diversos artigos com o material, entre eles, o calçado. Conseqüentemente, estes estados tornaram-se os principais polos calçadistas do país, com São Paulo detendo 40% dos produtos comercializados do total produzido (ABICALÇADOS, 2020). Ainda de acordo com Ferreira (2020), o setor calçadista é de grande importância para a economia brasileira, tendo gerado, no ano de 2019, mais de 270 mil postos de trabalho e produzido mais de 900 milhões de pares de calçados, sendo, assim, o 4º maior produtor do planeta.

De acordo com um relatório recente da Abicalçados (2020) o Brasil conta com mais de 6 mil indústrias calçadistas e, apesar de ter exportado 115 milhões de pares para 160 destinos, mais de 85% da produção é comercializada internamente, sendo fortemente dependente do comércio doméstico. A região Nordeste do país possui grande relevância na produção de calçados, de acordo com Pozzebon (2019), ela foi responsável, em 2019, por cerca de 54% do total produzido, correspondendo a 510 milhões de pares, além de ser a que mais emprega, com mais de 107 mil postos de trabalho. Em 2018, a região garantiu quase 60% das exportações de calçados realizadas, sendo, assim, a principal exportadora brasileira.

Isto se deve à mão-de-obra mais barata e incentivos fiscais concedidos por vários estados nordestinos, o que a torna mais atrativa para empresas de outras regiões do país, que têm apostado em estabelecer suas fábricas na região. Por conta disso, o preço do produto acaba ficando mais baixo e mais competitivo, facilitando a sua exportação. Dentre os estados nordestinos, a Paraíba tem destaque, sendo a segunda maior produtora e exportadora, ficando atrás apenas do Ceará. O polo calçadista de Campina Grande, que conta com os municípios de Campina Grande, Mogeiro, Araruna, Guarabira, Serra Redonda, Ingá e Alagoa Nova, é responsável por 92,1% da produção total do estado (MORAES, 2018).

De acordo com Pozzebon (2019), as previsões eram de uma retomada econômica mais forte em 2020 para o setor em todo o Brasil, porém, a rápida disseminação do vírus da Covid-19 no primeiro trimestre de 2020 acarretou em uma crise de saúde global sem precedentes no século XXI, impactando diretamente em diversas áreas da sociedade, sendo mais visíveis as suas implicações na economia. Nos três primeiros meses do ano, já foi possível sentir a repercussão da pandemia no setor econômico, com uma queda de 1,5% no PIB brasileiro. A indústria foi a mais afetada, recuando 1,4% e apresentando uma diminuição de quase 11% em comparação ao primeiro trimestre do ano anterior (POZZEBON, 2019).

Segundo a Abicalçados (2020), o setor calçadista foi vigorosamente afetado, tendo queda de mais de 34% na sua produção e diminuição de mais de 36 mil postos de trabalho entre os meses de janeiro e agosto, representando cerca de 14% do seu total. As exportações apresentaram 19% de redução em setembro (em relação ao mesmo mês em 2019) e uma perda

de 24,4% entre janeiro e agosto, comparados ao ano anterior, com a pandemia dificultando os embarques, em especial para os Estados Unidos. Entretanto, a crise trouxe oportunidades para o setor calçadista se reinventar, por meio de investimentos no meio “digital” como o comércio *on-line*, as rodadas de negócios virtuais e home office, impulsionando o processo digitalização do mercado, que é ainda bastante conservador e tradicionalista (ABICALÇADOS, 2020). Além disso, a necessidade de se adaptar às medidas impostas pelos governos estaduais e OMS, para conter a disseminação do vírus obrigou essas indústrias, mais “resistentes” a mudanças, a repensarem seus procedimentos e tornarem-se mais flexíveis.

Portanto considerando a representatividade desse setor calçadista para a economia do país e o fato deste ter sido afetado pelo contexto social e econômico gerado pela Covid-19, tem-se a necessidade de compreender os reflexos desse novo contexto a nível de empresa e seu colaboradores. Essa compreensão permite identificar de forma particular como as empresas tiveram que criar e gerenciar mudanças para se adaptar as medidas preventivas impostas pelo contexto da Covid-19, bem como a aceitação dessas medidas por parte dos colaboradores das empresas. Em suma, pode-se entender que os reflexos do contexto da Covid-19 nas empresas podem ser identificados através do conhecimento de como estas gerenciaram a mudança organizacional neste sentido. Para tanto, no tópico a seguir discorre-se sobre a mudança organizacional como um processo de adaptação das empresas a forças para mudanças.

2.2 Mudança Organizacional

Com base na literatura pertinente, pode-se identificar que a origem da mudança organizacional remete a demandas e conjunturas do ambiente organizacional. Nesse sentido, tem-se por exemplo as demandas geradas pela globalização. Com a globalização, os consumidores passaram a ter acesso irrestrito à inúmeros produtos e serviços, sendo expostos às mais diversas marcas regionais, nacionais e mundiais, o que fez com que a concorrência entre as empresas se tornasse cada vez mais acirrada. Com isso, surgiu a necessidade dentro das organizações de estarem sempre se adaptando e mudando para se adequarem ao ritmo acelerado ditado pelo cenário da sociedade contemporânea.

Segundo Wood Jr. (2000), mudança organizacional pode ser definida como qualquer transformação, seja ela estrutural, estratégica, cultural, tecnológica e/ou humana, que cause impacto em algumas partes ou em toda a organização. O autor afirma que mudar não é mais uma opção, pois, considerando o contexto atual, existe uma necessidade das empresas

apresentarem uma postura proativa em relação às mudanças. Nesse sentido, podemos definir objetivamente mudança organizacional como o processo de adaptação das empresas a forças para mudanças por meio da alteração no modo com que realiza e desenvolve suas atividades organizacionais (ROBBINS et al, 2010).

Esta mudança pode ocorrer de forma planejada ou espontânea, dependendo das necessidades e o contexto em que a organização se encontra. Quando ela ocorre de maneira planejada, são os seus gestores que programam, implementam e controlam sua execução e desempenho. No entanto, quando ela ocorre espontaneamente, são as ações do dia a dia da empresa que fazem surgir as mudanças para se adequarem às necessidades encontradas, sendo geralmente aplicada por pessoas que não possuem posição de autoridade (PINTO; LYRA, 2003). As mudanças organizacionais são instigadas principalmente por demandas do mercado, avanços na tecnologia e/ou uma estratégia organizacional visando algum objetivo em especial. De acordo com Robbins et al (2010), existem seis principais fatores que influenciam a mudança, são estes: Natureza da força de trabalho, Tecnologia, Choques econômicos, Competição, Tendências sociais e Política internacional.

A principal barreira encontrada para a implementação de uma mudança organizacional é a resistência à mudança, que pode ser caracterizada como qualquer comportamento de um indivíduo ou grupo de indivíduos que busca manter o “status quo” quando surge uma pressão para mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), seja ela de hábitos, atividades, processos, e etc. A resistência a mudança pode advir de fontes individuais e organizacionais. Para fins dessa pesquisa, destaca-se nesse contexto as seguintes fontes individuais apontadas por Robbins et al (2010): hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, processo seletivo de informação. O quadro 1 elucida cada uma dessas possíveis fontes de resistência a mudanças. Ainda a respeito da resistência a mudança, destaca-se que não existe unanimidade entre os estudiosos sobre os motivos que levam a esta resistência, muitos acreditam que parte de um sentimento individual enquanto outros acreditam que seja uma vivência experienciada em grupo. Contudo, para fins da presente pesquisa, assume-se como esses motivos as fontes de resistência apontadas por Robbins et al (2010).

Quadro 1. Fontes individuais de resistência a mudança nas organizações.

FONTE	DESCRIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA RESISTÊNCIA
Hábitos	Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.

Segurança	As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
Fatores econômicos	As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.
Medo	A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.
Processo seletivo de informações	As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

Fonte: Robbins et al; 2010.

Diante da possibilidade de resistência a mudança, é necessário que a organização busque adotar medidas que visem superar resistências ou até mesmo evitar que essas surjam diante de um cenário de mudança. Nesse sentido a organização pode fazer uso de vários mecanismos/táticas, os quais são destacadas no quadro 2. Salienta-se que a escolha pela adoção desses mecanismos deve considerar as percepções dos indivíduos em relação a mudança, fazendo a escolha da tática ou táticas que melhor irão contribuir para redução da resistência.

Quadro 2. Mecanismos e táticas para lidar com a resistência à mudança.

Mecanismo/ Tática	Reflexos para resistência.
Educação e comunicação	Comunicar a lógica da mudança pode reduzir a resistência dos funcionários em dois níveis. No primeiro, ela combate os efeitos da falta de informação e da comunicação deficiente: se os funcionários ficam sabendo de tudo o que se refere aos fatos e esclarecem qualquer mal-entendido, a resistência pode retroceder. Segundo a comunicação pode ser útil para ‘vender’ a necessidade de mudança ao apresentá-la de maneira apropriada.
Participação	Quando os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final.
Apoio	Quando o funcionário demonstra muito medo e ansiedade, o aconselhamento e a terapia, o treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada podem facilitar o ajuste. Quando os gestores ou funcionários têm baixo comprometimento emocional com a mudança, eles são mais resistentes a ela.

Desenvolvimento relações positivas.	As pessoas se dispõem mais a aceitar as mudanças se confiam nos gerentes que as implementam.
Implementação de mudanças de forma justa	Procedimentos justos tornam-se particularmente relevantes quando os funcionários percebem os resultados como negativos. Portanto, é de suma importância que os funcionários vejam a razão para a mudança e percebam sua implementação como coerente e justa.
Manipulação	A manipulação se refere a tentativas de influência disfarçada. A distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações e a criação de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças são alguns exemplos de manipulação.
Cooptação	É uma tentativa de ‘subornar’ os líderes dos grupos de resistência, oferecendo-lhes papéis-chave nas decisões sobre as mudanças, buscando a opinião desses líderes não porque isso vá resultar em uma decisão melhor, mas apenas para obter seu apoio.
Seleção de pessoas	Selecionar pessoas abertas a experiências, com atitudes positivas, dispostas a assumir riscos e com comportamento flexíveis apta a aceitar mudanças.
Coerção	Uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes.

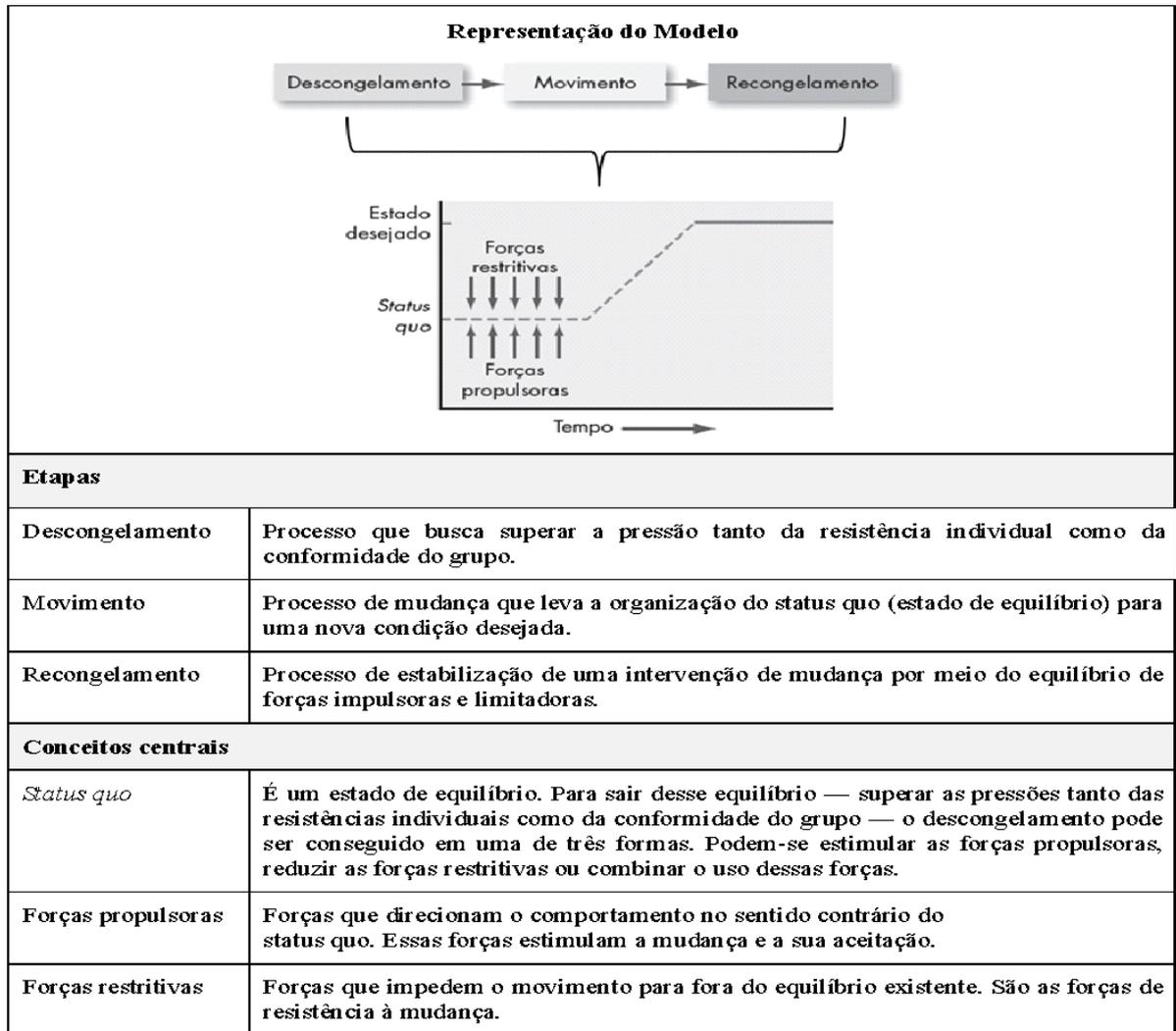
Fonte: Adaptado de Robbins et al; 2010, p. 270-271.

Apesar das mudanças organizacionais adotadas serem particulares a cada empresa, existem modelos de gestão de mudança organizacional que auxiliam a colocar em prática a mudança, sendo um dos mais conhecido e utilizado o de Kotter (1999). Este modelo é baseado em oito erros graves cometidos em um processo de mudança e oito passos para alcançar êxito na mudança organizacional. Outro modelo válido de citar é de Hayes (2002), que apresenta quatro etapas para implantação da mudança, sendo estes: o reconhecimento da necessidade de mudança, o início do processo de mudança, diagnóstico e, por fim, preparação e planejamento para implementação. Ainda nesse contexto, tem-se o modelo das três etapas do processo de mudança organizacional segundo Lewin (1940): descongelamento, movimento e recongelamento. A representação do modelo de Lewin, a descrição das etapas e conceitos centrais são apresentados objetivamente no quadro 3.

O modelo disposto no quadro 3 prevê que uma vez implementada a mudança (etapas 1 e 2), o novo estado de equilíbrio precisa ser recongelado para poder sustentar-se no longo prazo. Se essa etapa não for realizada, há grande chance de que a mudança seja apenas um fenômeno temporário e que os funcionários tentem revertê-la para a situação de equilíbrio anterior. Diante dos objetivos desta pesquisa, assume-se que mudança organizacional é o processo de adaptação das empresas a forças para mudanças advindas do contexto de prevenção a Covid-19 por meio da alteração no modo com que essas desenvolvem seus processos organizacionais. Esse processo pode ser compreendido por meio da identificação dos possíveis motivos de resistência a mudança dos funcionários (quadro 1) as ações de

contenção e prevenção a Covid-19 implementadas pela empresa foco desta pesquisa e o entendimento do processo de mudança tomando como base teórica o modelo das três etapas de Lewin.

Quadro 3. Modelo das três etapas de Lewin do processo de mudança organizacional.



Fonte: Adaptado de Robbins et al; 2010, p. 273-274.

A escolha pelo modelo de Lewin se deu pelo fato de ser um modelo básico, objetivo e tradicional aplicado para o entendimento do processo de mudança nas organizações, de modo que os demais modelos existentes na literatura originaram das premissas desse modelo. Uma vez destacada a base teórica que direciona o presente trabalho, a seguir detalha-se os procedimentos metodológicos aplicados na realização da pesquisa junto a empresa foco do estudo.

3 Metodologia

Diante do seu objetivo, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, por buscar descrever a percepção dos gestores e funcionários a respeito as mudanças ocorridas na fábrica foco do estudo. Para sua realização optou-se como método de pesquisa o estudo de caso, sendo o caso escolhido uma fábrica de calçados na cidade de Campina Grande-PB, a Fábrica Gama assim denominada ficticiamente para preservar o nome da empresa. Segundo Yin (2005, p.32), o estudo de caso consiste em “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. A fábrica escolhida para realização do estudo de caso foi selecionada por conveniência, devido a facilidade do pesquisador em acessar o campo de pesquisa, além do consentimento e interesse dos gestores dessa em participar.

A Fábrica de Calçados Gama, selecionada para o estudo de caso, é uma empresa de sociedade limitada fundada no município de Campina Grande, na Paraíba, existindo há pelo menos 30 anos no mercado, porém no início atuando informalmente, tendo como principal serviço a injeção de solados de chuteiras, atuando de forma terceirizada. Apenas no ano de 1997, há 23 anos, que a organização passou a criar seus próprios produtos e foi formalizada com o CNPJ.

A fábrica é atuante no ramo do mercado atacadista de calçados masculinos e femininos, do infantil ao adulto. O público-alvo da empresa são as classes mais populares, como a C e a D, utilizando como estratégia de mercado o seu preço baixo e qualidade do produto final. Ela também investe no uso de materiais reciclados em sua produção, que a proporcionam um custo menor e promovem a sustentabilidade. Além de comercializar seus produtos para todo o território nacional, a marca já realizou vendas no exterior.

3.1 Operacionalização da pesquisa: Coleta e análise dos dados

Para atingir o objetivo da presente pesquisa foram coletados dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica com objetivo de embasar teoricamente o estudo e identificar como o setor calçadista foi afetado pela Covid-19. Quanto aos dados primários, esses foram coletados junto aos gestores e funcionários, sendo estes os sujeitos da pesquisa.

Em relação ao perfil dos gestores, as funções de gerência são divididas entre os dois

entrevistados, sendo o Gestor A responsável pela gerência das vendas e do setor financeiro, enquanto o Gestor B é encarregado da gerência da produção. No tocante ao tempo que ambos exercem a função, o Gestor A é o mais novo no cargo de gerência, tendo 2 anos de experiência, enquanto o Gestor B assumiu a função há 4 anos. Ambos os gestores possuem nível de formação em ensino superior incompleto, sendo o Gestor A graduando em Engenharia Civil e o Gestor B estudante do curso de Direito, o que faz com que eles tenham que adquirir os conhecimentos para administrar e gerir a fábrica através da prática e dos processos rotineiros organizacionais. Apesar de não possuírem as formações e experiências normalmente requeridas para os cargos de alta gerência, a empresa, por ser familiar e existir há muitos anos, propiciou para que os dois já possuíssem a vivência da organização e serem pessoas de confiança para os antigos gestores, por fazerem parte da família.

Para realizar a coleta de dados primários, foi feita uma pesquisa de campo, que é, segundo Gonçalves (2001, p.67), “o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada”. Como instrumento de pesquisa, foram feitas entrevistas estruturadas com os gestores da fábrica, aplicação de questionários com os seus funcionários e através do método de observação não participante por parte do pesquisador.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 94), a entrevista pode ser descrita como um método de pesquisa em que ocorre “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. O tipo de entrevista utilizado foi a estruturada, em que as perguntas seguiram um roteiro estabelecido anteriormente, dividida em três seções, sendo a primeira delas referente aos dados dos perfis dos entrevistados, a segunda a respeito dos reflexos da pandemia no setor calçadista e, mais especificamente, na fábrica pesquisada, e, ao final, sobre o processo de mudança organizacional sofrido pela empresa por conta da Covid-19, contando com 44 questões ao total.

A empresa em estudo possui 21 funcionários, todos voltados à produção, sendo 4 deles supervisores de setor. Por abranger dois turnos de trabalho, 18 deles trabalham durante o dia e os 3 restantes ficam responsáveis pela manutenção da produção a noite. Na parte administrativa, conta com 2 gestores, que também são sócio-proprietários da fábrica. Pela questão de acessibilidade ao público pesquisado, a amostra utilizada para a coleta dos dados foi com os 2 gestores e 13 dos funcionários, correspondendo a quase 72,22% do total dos presentes durante a coleta, não sendo possível aplicar com todos, pois os 5 colaboradores restantes estavam operando máquinas e não puderam parar para responder.

Para a obtenção das respostas, foi utilizado o aplicativo de conversas “WhatsApp” e a ferramenta “Formulário Google”. As perguntas objetivavam identificar as medidas adotadas

na prevenção a disseminação da Covid-19 na empresa pesquisada e a sua implementação, e verificar, na percepção dos gestores, as mudanças ocorridas em decorrência do contexto pandêmico.

O questionário, que é um instrumento de colhimento de informações a partir de um conjunto de perguntas, foi estruturado com 33 itens, de respostas abertas e fechadas, dividido em 3 seções ao todo. A sua primeira seção contava com 7 questões, abertas e fechadas, para se obter um perfil dos colaboradores da empresa. A segunda seção possuía 5 questões abertas, para que os respondentes pudessem discorrer livremente a respeito das mudanças observadas por estes.

A terceira, e última, seção apresentava frases afirmativas, sendo 24 no total, em que as respostas variavam de 1 a 5, entre “Discordo Totalmente”, “Discordo Parcialmente”, “Nem concordo, nem discordo”, “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, seguindo a escala de Likert (1932), que, segundo Koustolas (2013), são frases afirmativas e com respostas já pré definidas utilizadas para medir a intensidade dos sentimentos dos respondentes em relação à estas, em que cada afirmação e resposta são chamadas de “item”, para analisar de forma mais aprofundada as percepções dos funcionários em relação às mudanças organizacionais no contexto da pandemia da Covid-19. Os dados foram coletados em uma visita à fábrica no dia 09/11/2020, através da ferramenta “Formulários Google”, que evidencia os dados tabulados em percentuais válidos com as respostas dos questionários, sendo possível formatá-los em forma de gráficos.

Quanto a observação, optou-se pela “não participante” ou “simples”, no qual, nesta técnica de coleta, o pesquisador é mais espectador, do que ator (GIL, 2008), ao se ter contato direto, por meio de diálogos, com os indivíduos analisados. Foi realizada através de uma visita à fábrica, no dia 09/11/2020, em que foi possível efetuar uma investigação no ambiente da organização e conversar com os seus colaboradores a fim de obter uma melhor compreensão a respeito de como a empresa foi afetada pelas medidas adotadas para a contenção da Covid-19. As informações coletadas foram anotadas pelo pesquisador para posterior análise.

Os dados coletados por meio da entrevista e observação foram dados qualitativos, que segundo Minayo et al. (2001, p. 22), “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Enquanto que os dados do questionário caracterizaram-se como quantitativos, visto que “[...] considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros” (FONSECA, 2002, p. 20).

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se uma abordagem qualitativa, sendo caracterizada como tal pelo processo de assimilação de significados no discurso dos sujeitos participantes da pesquisa e combinado ao contexto em que estes se encontram, delineados pelo referencial teórico utilizado pelo pesquisador (CARVALHO; LIAO, 2020). A análise dos dados coletados é apresentada a seguir.

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste tópico são apresentados os dados coletados na presente pesquisa e análises feitas tomando como base a fundamentação teórica norteadora do estudo. Nesse sentido, apresenta-se as informações referentes à Fábrica de Calçados Gama, no tocante à identificação das medidas adotadas na prevenção a disseminação da Covid-19 na empresa pesquisada e sua implementação e, por fim, verificar as mudanças decorrentes do contexto pandêmico.

4.1 Identificação das medidas adotadas na prevenção a disseminação da Covid-19 e sua implementação.

Para identificação das medidas adotadas na prevenção a disseminação da Covid-19 na empresa buscou-se identificar na percepção dos gestores os reflexos da pandemia para o setor e para fábrica pesquisada, e na percepção desses e dos funcionários quais foram as mudanças ocorridas nas atividades diárias da fábrica devido ao contexto da Covid-19.

Ao serem questionados sobre os reflexos da pandemia no setor, o Gestor A afirmou que a pandemia trouxe impactos negativos em todo setor de vestuário, pelo fato de que as pessoas, ao terem que ficar em casa, não estavam consumindo esse tipo de produto no momento. No entanto, na opinião de ambos os gestores, o impacto na cidade de Campina Grande-PB não foi tão grande, pois, por via de regra, os fabricantes de calçados do município trabalham com produtos mais populares, sendo estes mais acessíveis e de baixo preço, e acreditam que, por seu público-alvo ser focado em pessoas de rendas mais baixas, o auxílio emergencial, garantido pelo governo federal, facilitou para que esse público continuasse consumindo. O Gestor B ainda declarou que a procura pelos produtos a princípio foi alta, resultando em uma demanda não esperada pelos gestores, porém o lado negativo da pandemia foi a escassez e aumento nos preços das matérias-primas, o que impactou diretamente na

produção. Assim como várias outras empresas que fornecem produtos não essenciais, a Fábrica de Calçados Gama também precisou parar sua produção por 2 meses, passando, assim, a trabalhar apenas com as vendas *on-line* com os produtos que já possuía em estoque.

Devido à alta demanda de produtos, ao retornarem suas atividades, foi inevitável contratar mais funcionários, cerca de 30% a mais do seu quadro de colaboradores antes da pandemia, segundo o Gestor B, para conseguir alcançar o aumento de 50% na produção necessário para responder à procura observada. O que pôde ser notado, a partir das respostas dos gestores (conforme disposto no quadro 5) é que a Fábrica de Calçados Gama não foi tão impactada na questão econômica em relação a pandemia, conseguindo se manter estável em meio à crise no setor, passando apenas por algumas adversidades para se adaptar à nova realidade.

Quanto às mudanças ocorridas nas atividades diárias da fábrica devido o contexto da Covid-19, o Gestor A esclareceu que inicialmente foi exigida a utilização de máscaras e álcool em gel, disponibilizado em todos os setores, reforçando, também que a distância entre os funcionários já existia. Por conta disto, tanto o Gestor A, quanto o Gestor B, afirmaram que não houve necessidade de mudança no layout da fábrica, pelo fato de que as máquinas são de operação individual, o que naturalmente ocasiona em um afastamento entre os colaboradores.

Ainda a respeito das mudanças no funcionamento da empresa, o Gestor A expôs que foi necessário iniciar o turno noturno, fazendo com que a produção passasse a ser de 24 horas. A logística também mudou, pois antes da pandemia a produção era focada em manter o estoque, porém, ao ficarem 2 meses sem produzir, os produtos esgotaram e passaram, assim, a trabalhar com pedidos por encomenda.

Por conta do contexto da Covid-19, ambos os gestores afirmaram que suas atividades aumentaram em quantidade, visto que a demanda dos produtos também aumentou. Além disso, tiveram que exercer funções que antes não realizavam, durante o período de recesso dos funcionários, assumindo alguns destes ofícios. No tocante às medidas de contenção do vírus, os dois entrevistados contaram que a princípio as medidas de segurança eram cobradas e gerenciadas por eles, porém com o tempo passaram a ser opção do funcionário a utilização das máscaras e estar lavando as mãos/utilizando álcool em gel com frequência.

Diante dos dados coletados na opinião dos gestores as medidas de prevenção a Covid-19 implementadas na fábrica foram: a paralisação obrigatória de 2 meses durante o pico da pandemia; a utilização de máscaras faciais por todos os colaboradores ao longo do expediente de trabalho; e a constante higienização das mãos, com o uso de álcool em gel ou lavagem das mãos com água e sabão. Ainda na percepção dos gestores, as principais áreas

organizacionais afetadas pelo contexto da covid-19 e as medidas de prevenção adotadas foram: o método de vendas dos produtos, que passou a ser totalmente *on-line*; a produção, em que houve a criação do turno noturno; e a logística, que deixou de ser focada em manter o estoque de produtos, passando a trabalhar apenas com encomendas.

Além da percepção dos gestores, buscou-se na presente pesquisa identificar na percepção dos funcionários quais foram as mudanças ocorridas nas atividades diárias da fábrica devido o contexto da Covid-19. Quanto ao o perfil geral dos colaboradores da Fábrica de Calçados Gama, tem-se que a maioria dos funcionários são homens (cerca de 70%), casados (61,5%), entre 30 e 45 anos (correspondente a 77%) e que trabalham na empresa há pelo menos mais de 12 anos (46,2%), alguns chegando até a marca de 30 anos, fazendo parte da organização desde o seu estágio inicial, em que ainda era um estabelecimento informal. Em relação às funções que exercem, as respostas foram mais variadas, com funcionários que são operadores de máquinas, outros que são pintores, serigrafistas e embaladores. As suas principais atividades realizadas também são diversas, como checagem do controle de qualidade dos produtos, pintura dos calçados, desenho das sandálias, entre outros. Quanto aos seus níveis de instrução e formação, a maioria dos colaboradores possui grau de estudo correspondente ao Ensino Médio, completo e incompleto, e Fundamental completo. Isto demonstra que os funcionários da fábrica apresentam o nível de formação base concluído.

Aos serem questionados a respeito das mudanças na rotina de trabalho por conta da pandemia, a maioria dos respondentes declarou que o uso de máscara durante todo o expediente era obrigatório, além das recomendações de lavar as mãos com frequência e o uso de álcool em gel, que foi disponibilizado em todos os setores.

No entanto, algumas das respostas constataram que não houve nenhuma mudança significativa para estes, uns pelo fato de que, por conta de suas atividades, o uso de máscara e o ato de lavar as mãos já era típico, visto que trabalham com produtos químicos e são expostos a agentes de risco. Já outros relataram que não sentiram mudanças em sua rotina de trabalho, talvez porque não utilizaram os EPI's da forma correta ou não foram cobrados para o uso. Segundo os funcionários, o tempo destinado para a realização de suas atividades não foi alterado por conta da implementação das mudanças, o que pode-se inferir que as medidas de segurança não interferiram diretamente na execução das tarefas.

A percepção dos funcionários em relação as medidas de prevenção e as mudanças ocorridas em função dessas medidas pode ser observada objetivamente no quadro 5, no qual dispõe dos dados coletados na presente pesquisa por meio de um questionário utilizando a Escala de Likert para conseguir obter um maior aprofundamento em relação às respostas

obtidas. As opções de resposta variavam entre “Discordo Totalmente (DT)”, “Discordo Parcialmente (DP)”, “Nem Concordo, Nem Discordo(NC/ND)”, “Concordo Parcialmente (CP)” e “Concordo Totalmente (CT)” para as frases afirmativas de cada questão.

Quadro 5. Percepção dos funcionários.

Afirmação	Percepção dos funcionários				
	DT	DP	NC/ND	CP	CT
1.As medidas emergenciais de segurança adotadas para a contenção do Covid foram explicadas para mim de forma clara e de fácil entendimento.	0%	0%	0%	23,1%	76,9%
2.Os motivos das medidas foram explicados de forma clara e de fácil entendimento.	7,7%	7,7%	0%	0%	84,6%
3.Consegui me adaptar completamente bem às medidas adotadas.	0%	30,8%	0%	23,1%	46,2%
4.As medidas adotadas trouxeram mudanças significativas na minha rotina de trabalho.	46,2%	15,4%	0%	15,4%	23,1%
5.As medidas adotadas impactaram de forma totalmente positiva no meu ambiente de trabalho.	23,1%	7,7%	7,7%	38,5%	23,1%
6.As medidas do Covid impactaram de forma totalmente positiva na execução das minhas atividades.	30,8%	15,4%	0%	46,2%	7,7%
7.A todo momento alguém estava supervisionando o cumprimento das medidas.	61,5%	7,7%	0%	7,7%	23,1%
8.Eu estou cumprindo com todas as medidas o tempo todo.	38,5%	0%	0%	38,5%	23,1%
9.Meus colegas de trabalho estão cumprindo com as todas medidas o tempo todo.	53,8%	15,4%	0%	30,8%	0%
10. O tempo destinados às minhas atividades e tarefas não foi afetado em absolutamente nada após a implementação das medidas.	23,1%	0%	0%	23,1%	53,8%
11. A minha produtividade foi impactada positivamente por conta das medidas de segurança.	76,9%	7,7%	15,4%	0%	0%
12.Me sinto completamente seguro com as medidas para a contenção ao Covid.	15,4%	7,7%	7,7%	15,4%	53,8%
13. Me sinto completamente satisfeito com as medidas.	15,4%	0%	0%	38,5%	46,2%
14. Entendo perfeitamente bem os motivos das medidas.	0%	7,7%	0%	7,7%	84,6%
15. Meus colegas entendem perfeitamente bem os motivos das medidas.	30,8%	23,1%	0%	7,7%	38,5%
16. Eu incentivo meus colegas a seguirem as medidas.	46,2%	0%	0%	15,4%	38,5%
17. Meus colegas me incentivam a seguir as medidas.	61,5%	15,4%	0%	7,7%	15,4%
18. Minha rotina de trabalho foi impactada de forma totalmente positiva com as medidas.	46,2%	7,7%	23,1%	23,1%	0%
19. Estou seguindo todas as medidas recomendadas para a contenção do Covid em casa e no trabalho da forma correta.	15,4%	7,7%	0%	38,5%	38,5%
20. Sigo realizando as mesmas tarefas e atividades que antes da pandemia.	0%	0%	7,7%	0%	92,3%
21.Sigo realizando minhas tarefas e atividades exatamente da mesma forma que antes da pandemia.	0%	7,7%	7,7%	7,7%	76,9%

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa (2020).

No quadro 5 pôde-se perceber que apesar das mudanças não terem sido significativas na percepção dos funcionários, eles as classificam como positiva possivelmente por compreenderem seus motivos de forma clara, como demonstrado em um dos quesitos anteriores. Portanto, pode-se concluir, com base nas respostas obtidas, que os funcionários puderam compreender claramente as medidas adotadas por conta da pandemia e os motivos de terem sido implementadas, enxergando o seu impacto no ambiente de trabalho de forma positiva.

Porém, quanto a execução de suas atividades e o impacto na rotina, as mudanças não foram considerados totalmente positivas, havendo trazido algum incômodo, provavelmente, o fato de terem que usar as máscaras faciais durante o expediente. Em relação ao cumprimento das normas, na percepção dos funcionários, estas não eram supervisionadas continuamente e seus colegas de trabalho não as seguiam a todo momento, apesar de acreditarem que, individualmente, estavam cumprindo as medidas de segurança sempre. Os respondentes também afirmaram incentivar os seus colegas a seguirem com as medidas adotadas, contudo, não acham que seus colegas os incentivam a cumprir com as normas. Apesar disto, os colaboradores se sentem completamente satisfeitos com as mudanças e totalmente seguros, em relação ao Covid-19, em seu ambiente de trabalho.

Apesar de alguns funcionários afirmarem que a mudança foi relativamente pequena, quando perguntados sobre as mudanças que gostariam que permanecessem após a pandemia, muitos responderam que o cuidado com a higiene, a limpeza e a utilização de álcool em gel foram mudanças positivas que desejariam que se tornassem hábito. Inclusive, um dos respondentes afirmou que, com a intensificação do uso de álcool em gel e o ato de lavar as mãos, os casos de doenças, como gripes e resfriados, diminuíram entre os funcionários durante este tempo. Porém, em relação às mudanças que não gostaram ou não se adaptaram, o uso compulsório das máscaras durante o trabalho foi quase unânime entre as respostas, pelo fato de que, segundo os funcionários, é incômodo e muitos se sentiram sufocados, por conta do calor.

Os funcionários ainda foram questionados sobre as mudanças que poderiam sugerir a empresa em relação às suas condições de trabalho devido o contexto do Covid-19. A esse respeito vários respondentes apontaram para o uso mais constante do álcool em gel. Também foi citado que não há um controle sobre as pessoas que entram e saem da fábrica, o que, para eles, pode ser prejudicial, principalmente porque muitos dos visitantes não utilizam máscaras durante a visita.

Diante dos dados, coletados observa-se convergência e divergências nas percepções dos gestores e funcionários em relação as mudanças implementadas e as áreas organizacionais afetadas pelo contexto da Covid-19. Tanto os gestores quanto os funcionários reconheceram as medidas de segurança adotadas com a volta do funcionamento da fábrica, como o uso das máscaras faciais e a higienização constante das mãos. Porém, enquanto que os gestores constataram mudanças drásticas nos setores de vendas, produção e logística por conta da pandemia, os funcionários não puderam notar alterações em suas atividades e funções em decorrência destas mudanças. Pode-se inferir, a partir destas respostas, que as mudanças ocorridas nestas áreas não foram claramente transmitidas aos funcionários, fazendo com que estes não tenham percebido de que forma(s) estas mudanças os afetaram, direta ou indiretamente.

Uma vez identificados as medidas adotadas na prevenção a disseminação da Covid-19 e sua implementação, na percepção dos gestores e funcionários, a seguir analisa-se processo de mudança organizacional em virtude das medidas de prevenção adotadas.

4.2 Análise do Processo de Mudança Organizacional

Em relação às mudanças impostas pela pandemia da Covid-19, o Gestor A afirmou que o planejamento inicial realizado visava o aumento da produção para suprir os pedidos, visto que a demanda cresceu de forma inesperada. Para o processo de volta da produção, após a pausa obrigatória, o Gestor B disse que não houve um planejamento para as adaptações das medidas de segurança para a contenção do vírus, ocorrendo de forma natural, enfatizando que o estilo de produção da fábrica já possibilita o distanciamento.

Segundo os gestores, as medidas foram planejadas por estes e comunicadas para o corpo de funcionários através de uma reunião geral. Ao serem questionados se houve algum tipo de treinamento para os colaboradores em relação às medidas de precaução ao vírus, explicando a maneira correta de utilizar os recursos disponibilizados pela empresa (máscara, álcool em gel e lavagem das mãos), os dois assumiram que não.

Em seguida, ao serem perguntados sobre a maior dificuldade encontrada na implementação destas medidas de segurança, ambos responderam que foi a resistência dos colaboradores a seguirem estas normas, apesar de que, de acordo com o Gestor B, o uso de máscaras já era comum nos momentos em que os funcionários estavam realizando atividades na esteira da produção.

O fato de que o processo de implementação das medidas de segurança a Covid-19 foi realizado apenas pelos 2 gestores, em que o resto dos funcionários foram comunicados por uma reunião geral e não terem participado de treinamentos em relação às medidas, pode ter sido um dos principais motivadores para a resistência dos funcionários e a não internalização das mudanças. De acordo com Robbins et al (2010), uma das maneiras de se eliminar ou diminuir a resistência à mudança por parte dos funcionários é com implementação da mudança de forma justa, que poderia ocorrer, por exemplo, com a participação destes durante a aplicação das medidas preventivas, podendo contribuir para um maior comprometimento e envolvimento por parte dos colaboradores.

No que tange a percepção dos funcionários em relação ao processo de mudança, os dados foram coletados por meio de observação não participante, a qual possibilitou observar o ambiente da empresa em estudo e dialogar com os seus colaboradores. Durante a visita, com a observação, foi possível identificar que nenhum dos 18 funcionários e dos 2 gestores presentes estava utilizando máscaras faciais, o que demonstra que essa medida de segurança não é mais obrigatória e nem cobrada, principalmente pelo fato de que nem os gestores, os responsáveis pelo planejamento e controle das medidas, estavam seguindo.

O layout da fábrica, por possuir um número de funcionários pequeno e todo o sistema de produção ser baseado nas posições das máquinas injetoras, que são de uso individual, permite que os funcionários não tenham contato próximo uns com os outros, assegurando um distanciamento adequado entre os indivíduos.

Ao conversar com os colaboradores da fábrica, foi notória a diferença na percepção destes em relação às medidas de segurança adotadas. Os funcionários mais jovens e com menos de tempo de empresa se mostraram mais abertos e dispostos a seguirem as normas impostas, apresentando preocupação diante do relaxamento das medidas. Em contrapartida, os funcionários mais velhos e mais antigos na empresa se manifestaram mais resistentes à mudança no *status quo*, admitindo que, apesar de entenderem os motivos, a adaptação não foi fácil e preferiram optar por não seguir as normas.

Além disso, foi possível perceber que a nível individual todos compreendiam os motivos e a necessidade de seguirem as medidas de precaução, porém, pelo fato de que os “outros” funcionários não estarem seguindo, eles eram influenciados a não seguir também. Com isso, pôde-se inferir que a resistência a mudanças neste caso é grupal, uma vez que o comportamento da maioria sobressai às opiniões individuais.

Segundo Hernandez e Caldas (2001), na visão de resistência grupal, o grupo estabelecerá padrões de comportamento homogêneos e, quando um indivíduo apresentasse

um comportamento fora do esperado, este estaria correndo risco de ser ridicularizado ou excluído. Então, para não sofrer com estas consequências, o indivíduo agiria em conformidade com o grupo.

Esta resistência se tornou tão forte, ainda segundo os funcionários, que os próprios gestores, passaram a não cobrar mais o uso obrigatório das máscaras e controlar a higiene das mãos com álcool em gel, não conseguindo assim, neutralizar esta resistência, não obtendo sucesso na mudança proposta. Portanto, as forças restritivas, por parte dos funcionários, para manter o equilíbrio existente na empresa foram mais incisivas que as forças propulsoras pelo lado dos gestores, que aplicaram a mudança e incentivaram sua aceitação (Robbins et al, 2010), impedindo de ocorrer corretamente, até que fosse descartada de vez.

Com base nos dados observa-se que na percepção dos gestores houve o processo de mudança organizacional planejado. Contudo ao analisar dos dados relacionados a percepção dos gestores e dos funcionários a luz do modelo das três etapas de Lewin do processo de mudança organizacional, verifica-se que na etapa de Descongelamento, os gestores não conseguiram, de forma efetiva, superar a resistência imposta perante a mudança, visto que os funcionários foram comunicados através de uma reunião geral, não havendo participação destes no processo de implementação, e não houve treinamento com relação as medidas, afetando, possivelmente, o comprometimento dos colaboradores a cumprirem as normas.

No tocante a etapa de Movimento, ela ocorreu logo em seguida a etapa de Descongelamento, não havendo, ainda, assimilação das mudanças por parte dos funcionários, podendo ter incitado a resistência destes, fazendo com que as alterações implementadas fossem abandonadas antes mesmo de atingirem etapa de Recongelamento. Portanto, as forças restritivas, como a exemplo o incômodo dos funcionários em relação ao uso das máscaras, superaram as forças propulsoras, sendo estas os motivos da implementação explanadas pelos gestores, fazendo com que a zona de equilíbrio, anterior as mudanças, voltasse a predominar.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar as mudanças ocorridas em uma fábrica de calçados localizada em Campina Grande-PB no contexto da Covid-19 à luz da percepção dos funcionários e gestores. Pôde-se identificar que uma das principais medidas adotadas na prevenção a disseminação da Covid-19 na fábrica pesquisada foram a paralisação das suas atividades pelo tempo de 2 meses, durante o pico da pandemia e com a volta da produção da fábrica, a utilização de máscaras faciais e a higienização das mãos, com água e sabão ou

álcool em gel, foram as normas de segurança implementadas pela organização.

Em razão da paralisação da empresa, suas principais áreas, os de venda, de produção e logística, foram fortemente afetados. As vendas da Fábrica de Calçados Gama passaram a ser totalmente *on-line* durante todo o tempo da suspensão das suas atividades, realizando suas vendas através do aplicativo de mensagens “*Whatsapp*” e por *e-mail*, o que não era uma prática adotada pela organização antes da pandemia. Porém, foi verificado que surgiu de forma inesperada uma alta demanda pelos produtos durante a paralisação da fábrica, fazendo com que todo o seu estoque fosse consumido. Com a volta da empresa, na sua produção foi necessário criar um turno noturno, a fim de aumentar cerca de 50% do que era produzido antes do surto da Covid-19, para conseguir responder a demanda, e passando também a produzir sob encomenda, não mais para manter o estoque.

Através das entrevistas com os gestores, pôde-se perceber que as mudanças para estes foram significativas, visto que eles tiveram mudanças substanciais nas venda, produção e logística, tendo que se adaptar rapidamente ao cenário imposto pela pandemia. Para a volta das atividades, foi necessário que estes se planejassem, para conseguir responder a alta demanda do mercado e aplicar as medidas de segurança aos seus colaboradores, a fim de não colocá-los em risco.

No entanto, na visão dos funcionários, não foi possível para estes perceberem mudanças drásticas nos processos organizacionais, pois continuaram realizando suas atividades e funções das mesmas formas que antes da pandemia. As mudanças mais aparentes citadas pelos colaboradores foram as implementações das normas de precaução para a Covid-19, como a paralisação de 2 meses que houve durante o pico da pandemia, a utilização de máscaras faciais ao longo do expediente e frequente higienização das mãos, com a volta ao trabalho. Porém, estas duas últimas medidas de segurança, que eram inicialmente cobradas, foram abandonadas por conta da resistência dos funcionários de as seguirem, voltando, assim, ao *status quo* de antes do surto da Covid-19.

Presumivelmente, os gestores não conseguiram transmitir as expressivas mudanças que a empresa sofreu nos principais setores organizacionais aos funcionários, não ficando claro para estes estas alterações. Por demonstrarem ampla resistência as medidas de segurança a Covid-19, pôde-se concluir que faltou uma implementação da gestão de mudanças por parte dos gestores, não havendo um planejamento ante a aplicação das medidas, seguindo, por exemplo, o modelo de Lewin (1940): a partir do descongelamento, para sair da zona de equilíbrio e superar as resistências encontradas; movimento, com a aplicação das medidas de precaução ao Covid-19; e, por fim, o recongelamento, a partir da estabilização e

internalização das mudanças por parte dos funcionários.

Como sugestão para os gestores, a fim de diminuir a barreira de resistência por parte dos colaboradores, ao aplicarem alterações nas atividades organizacionais, segundo Robbins (et al, 2010), a participação dos funcionários durante o processo de implementação destas mudanças pode auxiliar com que os colaboradores as enxerguem de forma mais justa a sua aplicação, podendo diminuir a rejeição destes em relação às estas. Caso ainda exista resistência, o autor também aponta como mecanismo para lidar com a situação, o uso da coerção, através de uma exigência maior no cumprimento das normas, tornando-as compulsórias, e uma elaboração de um sistema de punição para aqueles que não as sigam corretamente.

Por fim, a presente pesquisa apresenta como principal contribuição para empresa pesquisa um diagnóstico da percepção dos funcionários a respeito das mudanças implementadas na organização, revelando que no processo de mudança organizacional a resistência dos funcionários e a ausência de forças propulsoras condiziam ao retorno do *status quo* após a etapa de descongelamento. Esse fato é um indicativo de que havendo necessidade de mudança organizacional por diversos motivos, os gestores devem atentar para o uso de forças propulsoras para minimizar a resistência dos funcionários, caso o contrário corre o risco de não obter efetivamente a mudança planejada.

Ainda a presente pesquisa contribui para os estudos no setor calçadista em Campina Grande, uma vez que identifica como as principais áreas afetados na fábrica pelo contexto da covid-19 foram os de venda, de produção e de logística. Este fato pode ser um indicativo de que o mesmo pode ter ocorrido nas demais empresas da região, podendo assim gerar estratégias de adaptação úteis para o desenvolvimento do setor.

Diante do exposto, propõe-se que sejam estudadas as mudanças de precaução a Covid-19 em outras fábricas calçadistas, a fim de que se possa averiguar se todo o setor calçadista foi afetado em mesma escala, em suas vendas, produção e logística, e seja possível analisar se o fenômeno da resistência à mudança, por parte dos funcionários, é algo particular a empresa estudada ou algo intrínseco ao setor.

Referências

ABICALÇADOS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Relatório 2019**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2019.

ABICALÇADOS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Relatório 2020**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade** – fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.

BARNES, M; SAX, P. Challenges to “return to work” in an ongoing pandemic. **The New England Journal of Medicine**, 2020. Disponível em: <<https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsr2019953>>. Acesso em 7 de outubro de 2020.

CARVALHO, J. M. J; LIAO, T. Realidade Aumentada e Interdisciplinaridade: O uso do aplicativo landscapar no ensino de matemática e geografia. **EaD em Foco**, V10(2):e1049.2020. DOI: <https://doi.org/10.18264/eadf.v10i2.1049>.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

HAYES, J. **The Theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

HERNANDEZ, J. M.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas. 41(2). p. 31-45 abr./jun. 2001.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança**: por que fracassam as tentativas de transformação. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. **Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates**. Journal of Social Psychology, 1939. ed. 10. p. 271-299.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C.de S.(org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: <http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf>. Acesso em 3 de outubro de 2020.

MORAES, L. Paraíba é o segundo maior polo calçadista do mercado nacional. **Portal Correio**, 2018. Disponível em: <<https://correiodaparaiba.com.br/economia/paraiba-e-o-segundo-maior-polo-calcadista-do-mercado-nacional/>>. Acesso em 22 de outubro de 2020.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE DECLARA NOVO CORONAVÍRUS

UMA PANDEMIA. ONU News, 2020. Disponível em:<<https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>>. Acesso em 7 de outubro de 2020.

PINTO, M. C. S. ; LYRA, Cristina C. Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. **Revista de Administração Pública (Impresso)**. 2009. v. 43. p. 609-634.

POZZEBON, M.. Mais da metade da produção de calçados está no Nordeste. **Jornal Exclusivo**, 2019. Disponível em:<http://exclusivo.com.br/_conteudo/negocios/2019/12/13/regiao-responde-por-mais-da-metade-da-producao-nacional-de-calcados.html>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

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

WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.