



UFOP

Universidade Federal
Ouro Preto

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO DE CUSTOS EM UMA INDÚSTRIA NA
CIDADE DE OURO PRETO – MG: UMA ANÁLISE COM INSPIRAÇÃO
AUTOETNOGRÁFICA

PEDRO MAURÍCIO AZEVEDO DOS SANTOS

MARIANA

2024

Pedro Maurício Azevedo dos Santos

**IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO DE CUSTOS EM UMA INDÚSTRIA NA
CIDADE DE OURO PRETO – MG: UMA ANÁLISE COM INSPIRAÇÃO
AUTOETNOGRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. O Dr. Fábio Viana de Moura

MARIANA

2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S237i Santos, Pedro Mauricio Azevedo dos.
Implantação de orçamento de custos em uma indústria na cidade de
Ouro Preto - MG [manuscrito]: uma análise com inspiração
autoetnográfica. / Pedro Mauricio Azevedo dos Santos. - 2024.
36 f.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Viana de Moura.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Etnologia - Ouro Preto (MG). 2. Custo industrial. 3. Orçamento. I.
Moura, Fábio Viana de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 657.471

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - SIAPE: 0.980.794



FOLHA DE APROVAÇÃO

Pedro Maurício Azevedo dos Santos

Implantação de orçamento de custos em uma indústria na cidade de Ouro Preto – MG: uma análise com inspiração autoetnográfica

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 23 de fevereiro de 2024

Membros da banca

Prof. Dr. Fábio Viana de Moura - Orientador(a) (UFOP)
Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva - (UFOP)
Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio - (UFOP)

Prof. Dr. Fábio Viana de Moura, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 23/02/2024



Documento assinado eletronicamente por **Fabio Viana de Moura, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/06/2024, às 17:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0672839** e o código CRC **B760C74B**.

RESUMO:

Este trabalho de monografia investiga a implantação de um orçamento de custos em uma indústria localizada na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais. A pesquisa aborda o tema com uma abordagem autoetnográfica, buscando compreender as experiências e perspectivas do autor como parte integrante do processo de implementação. A análise se concentra nos desafios enfrentados, nas estratégias adotadas e nos impactos observados durante o período de implantação do orçamento de custos. Além disso, o estudo examina as nuances culturais e contextuais da indústria em questão, oferecendo insights sobre a interação entre práticas orçamentárias e o ambiente organizacional. Os resultados obtidos contribuem para uma compreensão mais aprofundada da gestão de custos em ambientes industriais específicos, destacando a importância da abordagem autoetnográfica para enriquecer a pesquisa.

Abstract:

This monograph investigates the implementation of a cost budget in an industry located in the city of Ouro Preto, Minas Gerais. The research approaches the topic with an autoethnographic perspective, seeking to understand the author's experiences and perspectives as an integral part of the implementation process. The analysis focuses on the challenges faced, the strategies adopted, and the observed impacts during the implementation period of the cost budget. Additionally, the study examines the cultural and contextual nuances of the industry in question, providing insights into the interaction between budgeting practices and the organizational environment. The obtained results contribute to a deeper understanding of cost management in specific industrial settings, highlighting the importance of the autoethnographic approach to enrich the research.

SUMÁRIO 1

1.INTRODUÇÃO.....	7
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Impactos da mudança organizacional	9
2.2Gestão de Mudança	9
2.3 Planejamento Estratégico e o Processo de Mudança Organizacional.....	10
2.4 Gestão de Custos	10
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
3.1 Objeto de Estudo.....	13
3.2 Perspectiva autoetnográfica	13
3.3 Contextualização da Pesquisa.....	15
3.4 Análise Reflexiva.....	15
4. APRESENTAÇÃO DOS RELATOS DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6. REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO.

A compreensão da estrutura organizacional é fundamental para um melhor entendimento e das dinâmicas internas de uma empresa. Nesse sentido, este estudo concentra-se na realização de análise do processo de planejamento de custos, explorando sua implementação inicial, resultados e impactos, por meio de uma análise com inspiração auto etnográfica. O objetivo central foi examinar os processos internos, seus efeitos e resultados, e como estes influenciaram a definição de estratégias no setor de controladoria de uma multinacional produtora de alumínio em Ouro Preto-MG.

A discussão abrange a análise da estrutura de custos e suas implicações no direcionamento do planejamento estratégico. Procurou-se compreender como a percepção dos envolvidos no processo observado evoluiu diante das novas dinâmicas internas, à medida que as mudanças foram implementadas. Ao implementar um controle de custos planejado, este estudo esclarece como a empresa pode ajustar suas ações e estratégias com base em seus objetivos de mudança. Motta (1999) chama de intenção estratégica, significando uma deliberação racional de intervir na realidade organizacional visando à sua transformação, sendo a mudança essencialmente direcionada.

Com base no exposto, a reação dos envolvidos e as transformações na percepção organizacional e nos papéis individuais de trabalho são examinadas de perto. Leavitt ressalta que os elementos organizacionais devem ser vistos como um sistema constituído por estrutura, tecnologia, tarefa e pessoal, de modo que qualquer alteração em um desses elementos, provavelmente, afetará os demais.

A integração eficiente de estratégias de controle de custos em um contexto de mudança organizacional contínua é crucial para a adaptação bem-sucedida das empresas, influenciando a percepção dos envolvidos e catalisando transformações na dinâmica interna e nos papéis individuais de trabalho (Kallestrup et al., 2018).

O controle orçamentário desempenha um papel crucial na padronização e determinação das ações estratégicas organizacionais. Kallestrup et al. (2019, p.18) destacam como é desafiante para as organizações aprimorar seus sistemas de controle para mantê-los competitivos e reduzir riscos decorrentes de decisões inadequadas ou ilegais.

Deste modo, no âmbito da gestão interna, o sistema de gestão de custos é essencial para a definição e controle orçamentário, visando garantir a confiabilidade das informações gerenciais e a efetividade do planejamento conforme as restrições e metas orçamentárias

estabelecidas no planejamento financeiro. Padoveze (2004, p.502), destaca que o plano orçamentário vai além da previsão e controle, sendo uma ferramenta orientadora para todas as áreas da empresa. Nesse contexto, a definição de um orçamento na indústria assume grande importância ao conectar os diversos setores, buscando eficiência operacional e alinhamento do processo de produção com as estruturas de controle organizacional.

Assim, este estudo visou analisar a inter-relação entre a implementação de novas práticas de orçamentação sobre as estruturas de controle organizacional, baseando-se em fundamentos teóricos , a fim de oferecer uma compreensão abrangente e aprofundada dos mecanismos subjacentes que afetaram o processo de desenvolvimento dessas novas práticas na gestão da organização objeto de análise.

2.REFERENCIAL TEÓRICO.

2.1 Impactos da Mudança organizacional

O gerenciamento de mudanças nas organizações é fundamental para compreender os processos de inovação e reorganização das estruturas e rotinas empresariais. Geralmente, neste campo de estudo, pesquisadores e gestores procuram entender como a mudança ocorre na sistemática de funcionamento e no cenário interno, analisando os impactos nos setores da empresa, incluindo os aspectos relacionados ao material humano, estrutural e operacional (PROSCI, 2009).

Um dos aspectos bastante estudados reside sobre o fenômeno da resistência à mudança. De acordo com Prosci (2009), a resistência à mudança é uma reação natural, e sua duração, custo e impacto podem ser controlados e gerenciados ao longo do processo.

A abordagem de aspectos críticos no processo de mudança organizacional é fundamental para compreender os desafios inerentes a esse fenômeno complexo. Ao examinar a literatura especializada, autores como Kotter (1996) destacam a importância de uma liderança eficaz durante a transição, enquanto Cameron e Quinn (2006) ressaltam a relevância de uma cultura organizacional que promova a inovação e a adaptação. As resistências individuais e organizacionais, conforme discutido por Lewin (1951) e Kotter (1995), emergem como fatores críticos a serem gerenciados cuidadosamente. Além disso, autores como Beer e Nohria (2000) enfatizam a necessidade de uma comunicação transparente e constante para mitigar a incerteza durante o processo de mudança. Portanto, uma abordagem holística que considere esses diversos aspectos críticos é essencial para promover transições organizacionais bem-sucedidas.

2.2 Gestão de Mudança

Ante o discutido, os cuidados relacionados à gestão de mudanças desempenham um papel crucial no processo de transformação organizacional. A habilidade de um gestor de processos em coordenar as atividades da empresa de maneira objetiva é essencial para o bom funcionamento da organização (PAIM et al., 2009).

Neste processo, o papel da liderança é essencial, sendo relevante diferenciar entre liderança e gestão. Na literatura acadêmica destaca a influência significativa dos líderes durante os períodos de mudança. Autores como Kotler (1996) enfatizam a importância de

uma liderança visionária e inspiradora para alinhar a organização em direção aos objetivos desejados. Além disso, Bass e Riggio (2006) destacam a relevância da liderança transformacional, que envolve inspirar e motivar os membros da equipe para alcançar mudanças positivas. A habilidade de líderes em gerenciar resistências, comunicar efetivamente a visão da mudança e engajar os membros da organização é crucial, como discutido por Yukl (2010) em seu trabalho sobre liderança organizacional. Portanto, reconhecer e compreender o papel estratégico da liderança é essencial para orientar com sucesso a organização por meio do processo de mudança. Enquanto o gestor administra o negócio, o líder gerencia as pessoas, resultando em uma dupla responsabilidade que envolve a gestão de processos e de recursos humanos (MACHADO, 2021).

O controle de gestão é uma ferramenta eficaz para gerenciar procedimentos organizacionais, buscando atingir resultados planejados diante dos desafios e impactos que as empresas podem enfrentar (BALBINOT; RESKE FILHO, 2005; LAVARDA PEREIRA, 2012).

2.3 Planejamento Estratégico e o Processo de Mudança Organizacional

O planejamento estratégico torna-se crucial em um cenário global cada vez mais competitivo. As organizações adotam uma perspectiva estratégica para planejar suas ações, e para garantir o sucesso, é essencial estar preparado para os desafios do processo de mudança (BARTOLOTTI, 2010). Bartolotti (2010) destaca que a mudança organizacional compreende procedimentos e tecnologias desconhecidas, podendo gerar diversas reações emocionais nos indivíduos envolvidos. A gestão de mudanças é a disciplina que orienta a preparação e o apoio aos indivíduos para adotarem mudanças com sucesso (PROSCI, 2009).

2.4 Gestão de Custos

A gestão de custos desempenha um papel crucial no contexto organizacional, especialmente durante processos de mudança. A implementação de um orçamento de custos bem definido busca resultados tangíveis na redução dos custos internos, impactando diretamente o planejamento de metas e ações de curto e longo prazo. Autores como Hansen e Mowen (2005) destacam a importância da gestão de custos como um instrumento para tomada de decisões estratégicas, auxiliando na alocação eficiente de recursos e na maximização do desempenho financeiro.

No entanto, é importante destacar que enfrentar desafios é inerente a qualquer grande processo de mudança organizacional. Reforçando o dito, Shields (1995) destaca que a adoção

de abordagens avançadas de contabilidade de custos pode impactar a tomada de decisões e incentivar mudanças na estrutura organizacional para melhor se alinhar aos objetivos estratégicos. A integração bem-sucedida da mudança na gestão de custos requer uma abordagem holística que considere os processos organizacionais e a cultura, conforme discutido por Innes e Mitchell (1990). Compreender os impactos da mudança é essencial para minimizar a resistência dos agentes internos e mensurar as alterações necessárias nos processos que influenciam a estrutura de controle de custos. Além disso, Anthony e Govindarajan (2007) enfatizam a necessidade de alinhar os sistemas de custeio com a estratégia organizacional para garantir uma gestão de custos eficaz. Assim, reconhecer e integrar a gestão de custos na estrutura organizacional é essencial para a tomada de decisões informadas e para a sustentabilidade financeira a longo prazo.

Segundo alguns autores, um sistema de custos organizado e alinhado aos processos da empresa, quando preciso e atualizado, fornece uma base sólida para a tomada de decisões sobre a alocação eficiente dos recursos disponíveis, visando otimizar resultados (CALLADO, MIRANDA E CALLADO, 2003).

Martins (2001) destaca a importância do conhecimento dos custos para a sobrevivência da empresa. Ele ressalta que tão crucial quanto conhecer os custos dos produtos ou serviços é aprimorá-los, utilizando recursos que permitam reduzi-los sem comprometer a qualidade, atendendo às expectativas dos clientes – ou seja, oferecendo produtos de qualidade a preços competitivos.

O crescimento das empresas, com o aumento da distância entre administrador, ativos e pessoas administradas, levou a contabilidade de custos a ser considerada uma eficiente forma de auxílio ao desempenho gerencial (MARTINS et al., 2001).

A subdivisão e alocação dos custos são práticas facilitadoras do gerenciamento. Oliveira (2000) classifica os custos de uma indústria em dois grupos com base no comportamento: custos fixos, que variam com o volume de produção, e custos variáveis, que dependem da realização efetiva da atividade. Leone e Leone (2010) reforçam que os custos fixos não variam proporcionalmente ao volume produzido, independentemente do nível de atividade.

A classificação dos custos como fixos ou variáveis permite analisar e prever o volume necessário de receita em um período, sustentando o nível de atividade planejado. Clemente e Souza (2011) indicam que, devido à complexidade dos processos e à produção de múltiplos produtos em uma mesma empresa, os custos fixos devem ser identificados na fase de projeto, subsidiando discussões estratégicas.

A aplicação de uma estrutura eficiente de gerenciamento de custos é fundamental para o planejamento organizacional. Em operações industriais, especialmente, a alocação precisa de recursos é essencial para o pleno funcionamento e a produtividade operacional das atividades (Adaptado de CLEMENTE e SOUZA, 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

3.1 Objeto de Estudo

Este estudo tem como foco a análise detalhada dos processos de transformação desencadeados pela iniciativa de implementar uma nova metodologia de custeio. O ponto de partida desse processo coincide com o início do ano fiscal adotado pela empresa, que, por ser uma organização internacional, compreende o período de março a fevereiro do ano calendário subsequente.

O objetivo primordial do novo projeto era otimizar a estruturação dos custos em cada fase da produção, visando proporcionar uma observação mais eficaz do valor do custo agregado em cada etapa produtiva. A direção da empresa definiu a participação direta das equipes de Controladoria, Planejamento e Controle de Produção e Finanças, orientadas pelas diretrizes do corpo gerencial, como responsáveis pela implementação.

A redefinição almejava, sobretudo, ajustar os preços praticados considerando o custo de produção de cada produto gerado pela empresa. Dessa forma, buscava-se estabelecer preços de venda ideais, equilibrando o custo de produção e a margem de lucro nas vendas. O principal impulsionador dessa mudança foi a falta de segurança da empresa em relação à sua metodologia de custeio e precificação, evidenciada pelos resultados desfavoráveis apurados ao longo do fechamento dos balancetes mensais.

A empresa reconheceu a necessidade de mudança ao constatar que a otimização dos processos operacionais por si só não proporcionou os resultados expressivos esperados. Portanto, tornou-se imperativo reestruturar os métodos de aplicação e apuração de custos para alcançar uma gestão mais eficiente e resultados financeiros mais satisfatórios.

3.2 Perspectiva Autoetnográfica.

O campo das Ciências Sociais e Humanas apresenta constantes reflexões pertinentes sobre o posicionamento do(a) pesquisador(a) e suas performances na pesquisa qualitativa. A pesquisa autoetnográfica ajuda o pesquisador em sua inserção no ambiente de estudo a ser analisado. Conforme sugere Costa (2016, p. 256), “a inclusão do *self* (eu) nas suas investigações é um ato epistemológico tão válido como incluir o *self* do outro, e isso é absolutamente necessário para compreendermos de fato as diferentes realidades e situações. A pesquisa na maioria das Ciências Sociais busca a impessoalidade, já a autoetnografia surge para estudar a experiência pessoal, ilustrando a importância desse tipo de experiência nos

estudos de fenômenos científicos e cotidianos, principalmente quando inserimos a pesquisa no ambiente da organização, permitindo assim compreender as mudanças dinâmicas das empresas sob uma perspectiva interna. Conforme a perspectiva de MOTTA E BARROS (2015) a metodologia representa a experiência pessoal no contexto das relações, categorias sociais e práticas culturais, procurando revelar o conhecimento de dentro do fenômeno, demonstrando, assim, aspectos da vida cultural que não podem ser acessados na pesquisa convencional.

A própria etimologia da palavra autoetnografia, de certa forma já nos diz o significado da metodologia de pesquisa. Palavra de origem grega onde *AUTO* quer dizer “eu” ou “si mesmo”, *ETHOS* em grego quer dizer nação, no sentido de grupo ou povo de pertencimento, e por fim, *GRAPHO* quer dizer “escrever” no sentido puro de se “produzir escrita”. A autoetnografia é um método que se sustenta e se equilibra em um modelo triádico (CHANG,2008) baseando-se em três orientações: (1) Orientação Metodológica: cuja base é metodologicamente analítica; (2) Orientação Cultural: cuja base é a interpretação dos fatores vividos; do aspecto relacional entre o pesquisador e o sujeito; dos fenômenos sociais estudados; (3) Orientação de conteúdo: cuja base é autográfica aliada a um caráter reflexivo.

A pesquisa autoetnográfica permite ao autor uma maior aproximação com o ambiente de estudo da pesquisa, muitas vezes interagindo com os processos estudados, permitindo maior autonomia ao investigar os fatos, mas de maneira nenhuma exime a pesquisa da aplicação de uma base teórica consistente para validação dos seus argumentos.

Autoetnografia é uma construção conceitual e teórica. Não se limita a técnica da observação participante. (ARAÚJO; DAVEL.2018). A autoetnografia se difere da etnografia pelo aspecto de que, em uma pesquisa puramente etnográfica o pesquisador está inserido em um ambiente totalmente estranho, pela perspectiva autoetnográfica a participação do pesquisador não é descrita a partir de um ambiente estranho, o pesquisador conhece e faz parte do ambiente de pesquisa. Por isso, tem acesso a um conhecimento privilegiado, familiar e naturalizado, o que pode tornar a pesquisa mais rica, densa e aprofundada (ARAÚJO; DAVEL.2018, p.195).

No campo da administração e nos estudos organizacionais as pesquisas autoetnográficas estão presentes nas bases de poucos estudos. Muitos pesquisadores optam pela impessoalidade e imparcialidade aplicada às metodologias de pesquisa.

Araújo e Davel (2018) afirmam que:

A pesquisa qualitativa já demanda, há algum tempo, outros meios que sejam capazes de investigar locais e fenômenos de difíceis acessos e particularidades as quais um estranho não consegue alcançar. No campo da Administração, temos muitos pesquisadores, que, por exemplo, são gestores ou profissionais com uma vivência organizacional ou gerencial vasta e profunda em suas áreas de atuação. Mas, quando se tornam pesquisadores, acabam sendo conduzidos por um caminho aparentemente mais legítimo: estudar o outro. Uma riqueza de conhecimento exclusivo daquele gestor-pesquisador, que pode fornecer informações salutares, detalhadas, sutis e complexas para o avanço do campo, muitas vezes é totalmente desprezada. (ARAÚJO; DAVEL, 2018, p.201)

Para as pesquisas em administração a autoetnografia permite explorar em um grau mais profundo os objetos de pesquisa, apropriando-se da metodologia de maneira correta, permite o desenvolvimento de uma pesquisa onde os fatos têm imersão e compreensão total do pesquisador dentro dos fenômenos relatados, permitindo assim o desdobramento de cenários complexos do ambiente de pesquisa, permitindo ao pesquisador uma compreensão afinada do ambiente em que está imerso.

3.3 Contextualização da pesquisa

Este estudo adota a abordagem com inspiração na autoetnografia, uma metodologia que integra elementos autobiográficos e etnográficos. A escolha se baseia na busca por compreender, de maneira profunda e reflexiva, minha própria experiência no contexto de pesquisa. Os participantes desta pesquisa foram selecionados com base na relevância de suas experiências para o tema investigado. A diversidade de perspectivas é considerada essencial para enriquecer a análise autoetnográfica.

A coleta de dados autobiográficos é realizada por meio de diários, reflexões pessoais e registros audiovisuais. Esses elementos são fundamentais para capturar nuances e emoções associadas às experiências vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho.

3.4 Análise Reflexiva

A análise das narrativas autoetnográficas é conduzida por meio de uma abordagem hermenêutica, permitindo a interpretação crítica das diferentes camadas de significado presentes nas reflexões pessoais. A autorreflexão constante é empregada para compreender a influência do pesquisador nas interpretações.

Considerações éticas são priorizadas, assegurando a confidencialidade e privacidade dos participantes/autores. A transparência no processo de pesquisa é mantida, destacando a responsabilidade ética associada à narrativa de experiências pessoais.

A Validação e Confiança na Pesquisa, estratégias de validação incluem a triangulação de métodos, revisão por pares e reflexões contínuas sobre a subjetividade do pesquisador. Essas práticas visam aumentar a validade e a confiabilidade da pesquisa autoetnográfica.

Resultados e contribuições: os resultados deste estudo revelam insights pessoais e reflexões significativas que emergiram durante a análise autoetnográfica. As contribuições incluem uma compreensão mais profunda do tema investigado, destacando a relevância da abordagem autoetnográfica para pesquisas futuras.

4 APRESENTAÇÃO DOS RELATOS DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gestão De Mudança

Relato 01: O Processo Decisório De Implementação: A Primeira Reunião.

No início do processo, observou-se que havia certo receio em relação ao que estaria por vir, especialmente por parte da gerência das áreas estratégicas. Medo e preocupação eram evidentes nos olhares de cada líder. Durante a primeira reunião para o anúncio do projeto, um dos participantes comentou sobre o clima de tensão perceptível. O gerente do setor industrial foi o primeiro a expor seus motivos de resistência, fazendo diversas perguntas e afirmando que criavam barreiras para o processo de mudança.

No decorrer da reunião, apenas os diretores falavam com entusiasmo, enquanto era mais comum ouvir palavras que indicavam as aflições e perguntas dos colaboradores, em vez da empolgação dos diretores. A atitude dos líderes, ao demonstrar preocupação e falta de confiança, afetava diretamente seus times, resultando em um "efeito cascata" que se propagava por toda a hierarquia das equipes.

Com a desconfiança da equipe de gerência, a preocupação logo se espalhou entre seus liderados, alterando os rumos da reunião. Inicialmente, a proposta era discutir caminhos para a mudança, mas a insegurança manifestada pelos colaboradores levou a um foco na resistência às mudanças propostas. Os diretores defendiam a necessidade da mudança, mas os colaboradores, movidos pela insegurança, argumentaram que não havia necessidade para tal, mostrando resistência ao projeto.

A reunião destacou um ponto importante: a necessidade de preparação para a mudança. Após a reunião, foi relatado que os colaboradores sentiram a necessidade de um comportamento diferente. Durante suas falas, interpretaram os comunicados de maneiras variadas, e um sentimento comum de dúvida prevaleceu, levando a especulações sobre as piores situações possíveis e compartilhamento desordenado de inseguranças. O projeto, inicialmente pensado para melhoria, acabou sendo percebido, desde o começo, como um grande desafio para a empresa.

Discussão: Forças e Motivos de Mudança.

As mudanças na organização nem sempre tem fácil gerenciamento. Para BORGES e MARQUES (2011), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre

gera uma percepção de ameaça ao status quo do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro. Existem diversas perspectivas voltadas aos estudos sobre uma boa gestão de mudanças. A mudança organizacional é a alteração da empresa de um cenário não favorável para um cenário mais favorável e efetivo (HAGE, 2000).

É importante entender a gestão de mudanças a partir dos fatores que se tornam motivadores para o processo de mudança, para Hage a mudança pode ser definida em cinco fatores:

Forças Tecnológicas: Necessidade de emprego de tecnologia para gestão e melhoria dos produtos e serviços oferecidos.

Necessidade e valores dos colaboradores: Cada vez mais os colaboradores passam a valorizar a satisfação de suas necessidades, do que a remuneração de fato. Maior flexibilização.

Forças Sociais: Necessidades e gosto do público (clientes principalmente) a empresa deve entender suas necessidades e demandas e adaptar-se.

Necessidades do negócio e necessidades econômicas: Inflação, números de vendas, custos e preços.

Necessidades individuais do negócio: Sustentabilidade econômica organizacional.

Ainda assim o processo de mudança pode ser efetivado em diversas áreas, a partir do momento de uma mudança de metodologia e processos de gestão a empresa passa a alterar mais de um dos cinco ambientes citados, podendo estar expostas a diversas forças e necessidades de mudança. Mas podemos entender que os fatores de influência nos processos de mudanças podem se dar de duas formas, através de uma mudança proativa, onde a empresa visa em seu horizonte melhoria e competitividade na mudança do cenário em que se encontram, os processos de mudança reativos são aqueles que ocorrem quando a empresa é forçada a mudar, seja pela pressão do seu macro ambiente de negócio ou pela falta de resultado.

Relato 02: Definição Do Cenário De Mudança E Os Conflitos Internos

Como qualquer grande mudança no cenário organizacional, é comum que ocorram conflitos internos entre os agentes do processo. Isso pode representar um enorme desafio no processo de mudança e inovação estratégica. A organização muitas vezes enfrenta dificuldades em fazer seus colaboradores enxergarem a necessidade da mudança. Pesquisadores já definiram que a rejeição às mudanças no ambiente é uma reação natural do ser humano, principalmente quando existe certo controle dentro do processo atual. Nesse

contexto, o maior desafio da empresa, especialmente de seus líderes, é lidar e gerenciar os conflitos internos gerados pela resistência ao processo de mudança.

Optar por não mudar pode representar um risco significativo para a empresa. Para se manter competitivo, é necessário inovar, e não há inovação sem mudança e quebra de alguns paradigmas internos. O processo de mudança precisa ser muito bem estruturado. Os gestores devem entender os impactos gerados pelas mudanças e encontrar maneiras de mitigá-los ou, quando isso não for possível, garantir que os agentes internos passem por um processo de mudança gradativo, visando manter a satisfação e evitar conflitos e desarranjos internos.

Num cenário de crescente competitividade, é importante inovar para se destacar dos concorrentes e garantir uma parcela de mercado. Na realidade da empresa estudada, o mercado pode ter um enorme impacto nos negócios, pois o produto deve atender a especificações variadas para atender clientes de diversos segmentos. Isso demanda uma alta capacidade de controle de qualidade para atender às composições especificadas pelos clientes. Foi necessário assegurar ainda mais o processo de controle de qualidade e análise, para garantir que o produto final atenda aos requisitos solicitados.

A organização visa métodos de planejamento para superar seus desafios. Na tentativa de reestruturar o processo de compra de insumos de forma menos custosa, a empresa buscou alternativas para melhorar cada etapa do processo de aquisição. Foi investido em um processo de cotação de compra mais robusto, onde cada comprador interno passou por um rigoroso treinamento de negociação e análise de compra, buscando especializar cada colaborador para que fossem mais assertivos no processo de compra e cotação. Cada colaborador foi ensinado a procurar a melhor solução no mercado e, ao encontrar o fornecedor, buscar uma redução de pelo menos 8% a 10% do orçamento inicial. Como prática inicial da nova política, cada comprador foi incentivado a renegociar os preços com seus principais fornecedores. Essa medida trouxe uma redução média de 8% nos custos totais de aquisição de insumos, o que gerou motivação para futuras negociações feitas pela equipe.

Na segunda etapa, cada colaborador foi treinado em técnicas de negociação, focando em utilizar seus atributos e vantagens no processo. Como estratégia, utilizou-se como "moeda de troca" os altos volumes dos produtos adquiridos, apresentando aos fornecedores as vantagens de negociar com a empresa A, devido à regularidade e alto valor das remessas de compra. Foram também negociadas parcelas de pagamento mais atrativas para os vendedores, sem onerar o fluxo de caixa pré-estabelecido.

Um dos principais desafios da empresa no processo de compra eram os altos custos de frete para o transporte de compras nacionais e internacionais, que em algumas

localidades superaram o preço do próprio produto transportado. A empresa decidiu negociar com as transportadoras para transportar insumos adquiridos em localidades que faziam parte da rota de retorno. Esse processo foi efetivo para o transporte de produtos nacionais, mas novas alternativas foram necessárias para os fretes de importação.

O setor de custos frequentemente se sentia impactado pelas mudanças de preço e constantes negociações sem sucesso. Isso também afetava a compra de materiais destinados à manutenção da planta, com a equipe de manutenção congestionando o setor de gestão de pedidos com inúmeras requisições diárias para reparos emergenciais, demandando constantes ajustes nos planejamentos de orçamento. A empresa mobilizou-se para encontrar uma solução, percebendo a necessidade de uma ferramenta que permitisse a gestão dessas demandas. A ferramenta visava organizar o caos, conforme citado pela gerência. O investimento inicial foi dedicado a três etapas distintas: desenvolvimento do software; suporte para testes e validações da ferramenta; e ampliação da implementação, cada uma com dois meses de duração estimada.

Discussão: Estrutura Organizacional e Inovação.

É importante o funcionário fazer parte da do ambiente em transformação, e ver os benefícios do processo. Muitas vezes as mudanças organizacionais causam aversão por parte dos funcionários. Isso se deve a alguns fatores: (1) processo engessado; (2) falta de continuidade no trabalho e papel desempenhado pelos trabalhadores; (3) formalização e burocracia em excesso.

Dentro da análise da estrutura burocrática e formalismo dentro das organizações podemos afirmar que:

Na verdade, não existe uma organização plenamente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. Por outro lado, o conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência administrativa deste sistema social racional é baixíssimo. Isto porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por 20 homens

É claro que algumas organizações têm a capacidade de se desenvolver e evoluir mais que outras, isso não se deve somente ao tamanho e capacidade da organização, e sim a capacidade de conduzir seus processos de mudança.(COLTRO,2005, p.19)

Para MITROFF (1994), a base da nova organização será a educação ou o preparo das pessoas para a nova realidade. As empresas devem saber que o seu tamanho e sua capacidade

de recursos impactam diretamente na condução dos processos de mudança, as maiores organizações tendem a necessitar de planos de mudanças mais estruturados, buscando a geração de inovação e mudança, mas também para fazê-lo sem desperdiçar recursos financeiros da organização. Segundo MARTIN (1996) a transformação das organizações com base na sua proposta toma como premissa inicial que a grande transição em uma organização requer uma visão estratégica diferenciada daquela que convencionalmente as organizações burocráticas adotaram

As organizações gastam muito dinheiro em seus processos de inovação, mas se esquecem de investir também em um planejamento prévio às etapas de mudança. Isso dificulta a organização mensurar a efetividade e continuidade de seus processos de mudança e inovação.

Acerca dos custos de inovação à escolha da tecnologia e escala de produção, ao controle de receitas e custos, ao acesso a mercado e demandas, ao fortalecimento das instituições de apoio, dentre outros são aspectos vitais no fomento ao desempenho econômico (SANTOS; ROLDAN; LOO, 2021 p.12)

Dentro do estudo de inovação tecnológica nas organizações, é percebida importância, por parte da organização, dos estudos de seu processo, a fim de estruturá-los e entender suas principais necessidades de mudança, um dos maiores erros é não entender um processo antes de querer mudá-lo assim fica impossível compreender quando é a hora de mudar e o que é o que deve ser mudado.

Outro ponto importante dentro da temática de mudança organizacional é que a performance estratégica da empresa tem grande impacto nas estratégias de mudança organizacional, em empresas onde é cobrado altos padrões de desempenho por parte das equipes de trabalho, é natural que esses encarem os processos de mudança através da adoção de estratégias mais arrojadas, pois já estão menos avessos a riscos dentro de estratégias orientadas a resultados.

O conceito de gap de desempenho é especialmente interessante porque se relaciona com as ambiguidades do significado de uma estratégia de alto risco. A conexão é clara: se os indivíduos estabelecerem padrões muito altos, ou metas altas, perceberam uma grande lacuna de desempenho, o que os levará a adotar uma estratégia de alto risco para cumpri-las.(SANTOS; ROLDAN; LOO, 2021 p.20)

A inovação nas organizações não é fruto do acaso (SANTOS; BASSO; KIMURA, 2012). Trata-se de uma condição produzida em um ambiente deliberadamente gerado para esse fim. Nesse sentido, a inovação tem uma dimensão de resultado e outra de processo (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Colocar os resultados em evidência chama a atenção para o fato de que por um lado para uma organização ser inovadora deve obter ganhos de inovação e por outro as organizações possuem dificuldades em transformar entradas de inovação em resultados (RAMOS & ZILBER, 2015).

Relato 03: Impactos Nas Definições Da Estrutura Organizacional.

A estrutura organizacional pode ser tanto uma vantagem competitiva quanto um motivo de ruína para uma organização. Portanto, a definição eficiente dos processos internos e sua estruturação são essenciais. Na organização estudada, houve necessidade de reestruturar os processos internos visando maior dinamismo da operação e confiabilidade dos processos de controle. A definição da estrutura organizacional é um processo completo que enfrenta diversos desafios ligados à implementação de um plano de reestruturação. A organização precisa definir seus processos, atividades e recursos de forma a garantir a eficiência interna.

O método de custeio:

Na estrutura de custos da empresa, a falta de agilidade e confiabilidade era evidente, com prazos frequentemente extrapolados. A credibilidade do departamento de custos estava em risco, sendo constantemente questionada pela alta gerência ao se discutir números importantes para a tomada de decisões. O método de custeio da empresa não era bem definido, optando-se frequentemente por um meio-termo entre o método de departamentalização e o método de absorção. O processo produtivo, extremamente complexo e flexível, dificultava a criação de uma estrutura de custeio sólida.

A empresa contava com diversas filiais utilizadas para extração de matéria-prima (bauxita). Cada mina tinha seu custo próprio aplicado ao produto, devido às diferenças na operacionalização de cada unidade, nos fretes para transporte do produto e no teor de "bauxita aproveitável" (porcentagem do minério de bauxita utilizável na produção de hidratos e aluminas). Era necessário um estudo de viabilidade mensal considerando todas essas variáveis para determinar a fonte mais viável, financeiramente e operacionalmente, de matéria-prima para produção.

O processo de custeio dividia os custos entre dois principais departamentos: "Aluminas especiais" e "Hidratos especiais". Estes eram os principais produtos comercializados, mas havia um intenso debate entre os chefes de cada departamento. A principal questão era que as aluminas eram fabricadas a partir do hidrato, gerando disputas sobre quem deveria arcar com os custos finais dos produtos. A gestão da produção de hidratos e aluminas era separada, com cada um dos gerentes responsável por processos específicos, o que complicava o planejamento orçamentário e a gestão de estoque.

Aliada a essas dificuldades, a empresa enfrentava a "falta de inovação". A unidade fabril era antiga e menos produtiva comparada aos concorrentes, que tinham uma capacidade de produção anual quase seis vezes maior. A idade da planta, no entanto, não era uma restrição para inovação. Os métodos gerenciais, muitas vezes considerados conservadores pelos colaboradores, pareciam tão antigos quanto a planta. Os processos eram burocráticos e cheios de controles, considerados desnecessários e não necessariamente mais confiáveis. Na contabilidade, o conservadorismo predominava, com métodos de controle e execução baseados em práticas tradicionais.

A gestão autoritária e os feedbacks duros criavam um ambiente de trabalho tenso, com prazos apertados gerando desconforto entre os profissionais. A cobrança era vista como ameaçadora, com líderes utilizando seu poder para exigir cumprimento de tarefas. A análise contábil era superficial devido aos prazos inadequados, resultando em um ambiente onde os profissionais se dedicam mais a "apagar incêndios" do que a realizar análises aprofundadas.

Discussão: Gestão De Mudança

Um ponto observado dentro dos processos de mudança deve ser como se dá a relação interna da organização, isso é de que forma seus funcionários tendem a se relacionar dentro da empresa. O clima organização tem enorme impacto nos processo de mudanças, diversas impressões e comportamentos podem surgir a partir da interação direta entre os colaboradores, o compartilhamento de informações internas é de enorme impacto nos planos estratégicos.

É muito importante se preocupar com essas questões relacionadas à inovação. As organizações inovadoras permitem mapear métodos rotineiros para avaliar os riscos decorrentes das inovações realizadas pelas empresas (BORCHARDT & SANTOS, 2017).

Conforme SILVA E REIS (2015) os principais recursos dentro de um processo de inovação são o capital humano e o conhecimento, então é importante o envolvimento e análise de ambas as forças buscando a consistência dentro do processo de inovação. O capital

humano deve ser estimulado a se tornar em qualquer instância o maior agente de inovação sendo capaz de melhorar os processos e produzir conhecimento tático das estratégias da organização.

De acordo com HAGE (1999) a mudança organizacional e a inovação depende de três grandes vertentes a primeira está relacionada a estrutura orgânica da organização, uma organização orgânica é caracterizada pela arranjo amplo de uma estrutura de comando, geralmente marcada pela maior confiabilidade nas comunicações pelos canais informais, promovendo autocontrole e coordenação entre os funcionários com a finalidade de realizar objetivos de forma complementar, a segunda está ligada à estratégia organizacional adotada pela empresa, isso é, seu “caminho competitivo” como a organização enxerga o mercado e como ela se prepara visando alcançar seus objetivos estratégicos. Por fim, a terceira está ligada a complexidade da divisão do trabalho dentro da organização, o quão complexa pode ser a rotina de trabalho e tarefas executadas pelos seus colaboradores. Dentro da estrutura da empresa estudada é possível definir com clareza cada um dos três pontos centrais. A empresa conta com uma estrutura pouco orgânica, a estrutura de comunicação dentro do processo de mudança e inovação foi capaz de gerar gargalos e barreiras dentro das estratégias de mudança, a partir do momento que os colaboradores não são colocados a par da situação abre-se um espaço enorme para especulações dentro das equipes de trabalho, que na maioria das vezes não são positivas a especulações geradas pelos trabalhadores. A comunicação deve ser carro chefe no processo de mudança, a falta de transparência e frequência na comunicação entre empresa e funcionário gera cada vez mais conflitos e resistência diante a mudanças tão importantes na estrutura de trabalho.

Dentro das análises da estrutura organizacional é importante as empresas estarem sempre atentas a como sua estratégia e objetivos deve orientar os processos de mudança de qualquer natureza, a estratégia está ligada diretamente a forma que a empresa deve conduzir seu processo de inovação, se a organização busca desenvolver estratégias que sejam mais inovadoras e flexíveis, a reestruturação de seus processos deve ser capaz de contribuir com o alcance de suas metas estratégicas, metas mais inovadoras e arrojadas demandam uma estrutura organizacional que seja orientada ao desenvolvimento de certa flexibilidade do arranjo interno.

HAMEL E PRAHALAD (2005, P. 83) defendem que “Para um competidor inteligente, o objetivo não é a imitação competitiva, mas a inovação competitiva – a arte de manter os riscos competitivos dentro de proporções administráveis”. Apesar da atratividade

da ideia de organizações criativas e flexíveis, a inovação deve estar sempre orientada a objetivos de geração de parâmetros e estruturas cada vez mais competitivas.

O tópico da inovação organizacional nunca foi central na teoria e pesquisa organizacional ou gerencial (HAGE JERALD, 1999). Isso é um erro gravíssimo, pois entender a inovação como um processo complexo e que deve ser estudado, a ideia de estruturas organizacionais flexíveis é cada vez mais comum, mas é importante se pensar de forma prática e teórica como se dá cada etapa da inovação a fim de fomentar maior criatividade e flexibilidade.

A organização do trabalho tem enorme impacto diante dos processos de inovação. Segundo IANNI (1994) “devemos dar atenção para o surgimento de novas relações no interior da divisão do trabalho, pois as tecnologias [...] intensificam as possibilidades de racionalização do processo produtivo alterando as condições de articulação entre as forças produtivas e a estrutura de trabalho”. As divisões de tarefas e o espaço laboral de cada trabalhador tem impacto direto nos resultados obtidos ao final de qualquer mudança. O enrijecimento das ocupações e a dificuldade de flexibilização da cadeia de comando impactam diretamente no processo, inviabilizando o surgimento de ideias que posteriormente podem gerar resultados inovadores. O dia a dia de trabalho e a execução das tarefas devem estar sempre alinhadas com os objetivos estratégicos traçados pela organização, hoje as empresas que dependem da inovação e tecnologia para seu melhor resultado sempre buscam oferecer cada vez mais estruturas flexibilizadas buscando trazer o lado criativo de cada profissional para sua rotina de trabalho, o arranjo laboral deve permitir que cada processo seja um ponto em potencial de inovação.

HAMEL E PRAHALAD (2005, p. 91) coloca que “Quase toda teoria de gestão estratégica e quase todo sistema de planejamento corporativo são fundados numa hierarquia estratégica na qual as metas maiores da empresa norteiam a estratégia de cada divisão e a estratégia de cada divisão norteia táticas funcionais orientadas a inovação”.

Uma estrutura enxuta e com tarefas demoradas e complexas, faz com que seus colaboradores estejam sempre imensos em um sequência quase que infinita de atividades operacionais, acarreta uma enorme falta de capacidade de mudar. Conforme afirma HAMEL (2006), inovar é necessário dentro dos processos internos de qualquer organização, afinal a maior fonte de inovação vem por parte dos próprios executores das tarefas diárias. Em suma, o ambiente deve ser capaz de promover maior flexibilização das atividades, sempre levando em consideração as premissas estratégicas da empresa. Quando alimentamos uma estrutura que é rígida demais as mudanças são sempre mais lentas e morosas.

Discussão: Gerenciamento de Custos e as Relações de Poder na Contabilidade

O conceito mais geral de custos pode ser entendido como um "sacrifício" feito em detrimento a se produzir ou gerar algum bem, seja ele tangível ou intangível um objeto material ou imaterial. No sentido de gestão consiste na busca de mensurar e controlar os recursos "sacrificados", sejam esses recursos, materiais, tempo gasto etc. Em sentido estrito financeiro o custo é a tradução monetária dos sacrifícios necessários consumidos na produção e distribuição de bens e serviços (ATKINSON et al., 2000).

A gestão de custos é importante para qualquer organização, o departamento de custos é uma área da contabilidade das empresas muito importante, para CREPALDI (2006) uma boa gestão de custos é de suma importância para a sobrevivência das empresas, pois através dela se tem o controle e análise para tomada de decisões. Para qualquer organização, existe a necessidade de gerenciar seus custos, e saber de que forma o sistema de contabilidade é um importante gerador de informação às organizações.

Para HORNGREN (1982), o sistema de contabilidade provê informação com três principais objetivos: (1) Relatórios internos para os gestores, para planejar e controlar operações de rotina; (2) Relatórios internos para os gestores, para uso em decisões não rotineiras e na formulação dos principais planos e políticas; (3) Relatórios para os acionistas, governo e outros interessados nos comportamentos das atividades operacionais diárias produzindo informações gerenciais úteis.

O setor de contabilidade dentro do processo de mudança organizacional, muitas vezes é o que está mais ligado aos atritos e as reações de resistência, e responsabilidade estratégica do departamento dentro das organizações leva muitas vezes ao estabelecimento de conflitos e embates internos. Isso nos leva a necessidade de analisar de que forma se dá às relações de poder dentro de estruturas internas e estratégicas como a contabilidade.

Para Foucault (1979), o poder é visto do ponto de vista dos efeitos e se exerce em níveis variados da rede social. As relações de poder consistem em um conjunto de práticas sociais e discursos que visam disciplinar o corpo e a mente dos indivíduos ou grupos. Os conceitos de poder para o autor pairavam sobre o controle sobre a atuação de determinados indivíduos. Poder este exercido como uma estratégia, considerando que seus efeitos de dominação não sejam concebidos como uma propriedade, nem que sua aplicação seja percebida como uma obrigação ou proibição para os que não o possuem. FOUCAULT (1979).

Michel Foucault não se preocupou em trazer conceitos de poder; mas sim, em trazer sua forma nas relações para sua melhor compreensão da vida em sociedade (FOUCAULT, 1979). Para ele, o poder não está apenas no Príncipe (expressão utilizada por Maquiavel), não apenas no Estado, mas sim nas pequenas e múltiplas relações na sociedade. (FOUCAULT, 2008).

Dentro da contabilidade os laços entre o poder exercido e os conflitos de interesse se estreitam ainda mais. Para autores como Cooper e Scherer (1984) era preciso reconhecer o poder e os conflitos inerentes às empresas. Pois estes têm efeitos nos relatórios contábeis, e é comum encontrar interesses de elites ou classes nos mesmos. Sendo assim, frisavam que a utilização obrigatória de sistemas na contabilidade, bem como, a divulgação de relatórios, ajuda a sustentar o poder dos interessados. Caso seja de interesse de alguma parte envolvida, tais relatórios e ferramentas podem se tornar mecanismos eficientes para exercer certos níveis de dominação e autoridade, muitas vezes com objetivo de alcançar certo prestígio ou benefícios através do domínio exercido por meio de poder sobre as informações.

Podemos estabelecer então o domínio da informação sobre o exercício de poder em qualquer escala, para Foucault a relação de poder se estabelece pela criação do “saber”, para o autor o saber tem o poder de legitimar discursos, o conhecimento é capaz de produzir certa escala de verdade dentro do discurso do “gerador de saber”. Para isso é necessário a compreensão do conceito de saber abordado pelo autor, para Foucault (1976) o saber se denominava :

Um saber é aquilo de que podemos falar em uma prática discursiva que se encontra assim especificada: o domínio constituído pelos diferentes objetos que irão adquirir ou não um status científico; (...) um saber é, também, o espaço em que o sujeito pode tomar posição para falar dos objetos de que se ocupa em seu discurso; (...) um saber é também o campo de coordenação e de subordinação dos enunciados em que os conceitos aparecem, se definem, se aplicam e se transformam; (...) finalmente, um saber se define por possibilidades de utilização e de apropriação oferecidas pelo discurso (FOUCAULT, 1976, p.220).

Para Foucault o exercício de poder de fato poderia ser exercido através do saber como um ferramenta. Entende-se que a contabilidade de custos e de gestão, bem como, os sistemas orçamentários possibilitam a maior aquisição de conhecimentos e com isso exercer o poder da contabilidade perante aos seus usuários. Em este caso, dado de que se trata da contabilidade gerencial, os usuários serão internos da empresa (XXX ARTIGO). A contabilidade gerencial é

um elemento-chave no processo de prestação de contas, podendo legitimar certos atos de participantes organizacionais e legitimar é uma forma de dominar ou buscar a dominação.(MACINTOSH, N. SCAPENS R,1990).Segundo Wickramasinghe (2006), o poder da contabilidade está relacionado de forma direta com o poder de gerar interesses comuns, visando controlar os demais agentes da empresa a partir de dados contábeis e produção de conhecimento organizacional que detém importância a um nível tático e gerencial.

Essa relação que a contabilidade exerce sobre os demais setores e nos diversos níveis internos, podem ser entendidas como uma relação clara de poder. Para muitos autores os interesses em gerir o saber de fato, não era neutro,

Relato 04:Mudança na Visão Organizacional

No desenvolvimento das bases organizacionais, a redefinição da sistemática de custo impactou diretamente os agentes internos da organização. Houve impactos desde o delineamento das funções até na visão dos próprios colaboradores sobre a cadeia de informações na empresa. O processo, desde o início de sua implementação, reuniu diversos setores da organização que desempenhavam atividades variadas para mensurar a execução de suas tarefas, buscando entender como as novas mudanças poderiam impactar no trabalho diário da organização. A reunião de tais informações foi essencial para o delineamento de uma nova matriz de custos.

Como em todo processo de mudança, houve uma resistência natural. Durante os encontros, era possível perceber a tensão dos participantes, muitas vezes pelo tom de suas falas ou pela postura física de resistência. O medo de mudanças na rotina, hábitos e convivência gerou resistência. Isso ficou evidente nos primeiros encontros, onde se ouvia sussurros que expressavam insegurança e pensamentos negativos sobre as mudanças em curso.

Os principais líderes do projeto sentiram a resistência, refletida nas diversas perguntas que dominavam as discussões, indicando a aversão dos colaboradores ao novo projeto e às novas rotinas. À medida que as novas bases eram construídas e as novas diretrizes implantadas, a aversão e a curiosidade aumentavam. Era necessário lidar com isso de forma urgente, pois o sucesso do projeto dependia do envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de uma nova metodologia eficaz.

A equipe responsável intensificou o envolvimento com os colaboradores, tornando o processo de mudança mais próximo da realidade cotidiana. O suporte foi essencial para estabelecer uma relação de confiança. Com a ajuda e proximidade, os colaboradores

começaram a se adaptar, permitindo-lhes aprender e interagir com as novas rotinas e tarefas de trabalho.

Essa confiança e empatia desenvolvida durante o processo repercutiu fortemente na percepção dos funcionários sobre as tarefas desempenhadas, percebida pela mudança nas falas e posturas durante os encontros subsequentes. A organização passou a ter uma visão sistêmica mais coletiva, com os colaboradores entendendo como suas funções impactam nos resultados da organização e identificando seus clientes internos diretos. A revisão coletiva da estrutura de trabalho permitiu uma reflexão mais profunda sobre como melhorar o desempenho das tarefas para atender às bases estratégicas da organização. Uma organização onde os colaboradores compreendem o processo e se sentem parte dele está mais próxima de um processo eficiente, uma vez que todos compreendem o impacto individual na estrutura coletiva.

Discussão: Resistência À Mudança

Muitos trabalhos analisam de forma importante a relação entre mudança e resistência. Muitos autores defendem que muitas vezes a resistência encontra-se propriamente no interior do indivíduo. Para DENT e GOLDBERG (1999) um conceito psicológico no qual a resistência é usada dentro do indivíduo, e a tarefa do gestor é superar essa resistência. Muitas vezes então a aversão às mudanças estão presente no interior do indivíduo descartando-se qualquer fator externo a ele. Mas muitas vezes é tarefa do gestor superar tais resistências. Em uma abordagem clara (SONENSHEIN, 2010) acredita que os gestores eficientes de maneira constante superam a resistência do empregado.

Para CHIAVENATO(2011) a mudança pode ser definida por A mudança é definida como sendo uma transição de um estado para outro, ou de uma situação para outra. As principais características da mudança são: (1) Transformação: Mudança de qualquer natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização, (2) Perturbação: Alteração da ordem, do bom funcionamento, das condições físicas normais de qualquer meio ou ambiente que estes podem influir em sua rotina; (3) Interrupção: Para a continuidade, descontinuação, suspensão; (4) Fratura: Provocar divisões.

Então assim é importante a figura do gestor participativo que motive o processo de mudança. Segundo FORD e D'AMELIO (2008) o gestor deve desempenhar o papel de agente de mudança se tornando uma figura a promover os seus interesses e os interesses de seus patrocinadores. A mudança tornou-se uma constante no processo de gerenciamento das

organizações e assim como na natureza, as empresas mais fortes e que sobrevivem, são aquelas que melhor se adaptam às alterações no ambiente, seja ele o mercado, a tecnologia ou as necessidades dos clientes (HERNANDEZ; CALDAS, 2011).

Os processos de mudança independente de sua origem tendem a gerar impactos e reações emocionais diversas nos colaboradores, que muitas das vezes se sentem, com medo, ansiosos, resistentes, enérgicos, receosos, etc. KOTTER (2013) diz que os motivos mais comuns que levam as pessoas a resistirem às mudanças são: (1) Interesse próprio e limitado: o desejo de não perder algo de valor; (2) Desentendimento e/ou falta de confiança: compreensão errônea da mudança e suas implicações; (3) Avaliações diferentes: o colaborador acredita que a mudança não faz sentido para a empresa; (4) Baixa tolerância à mudança.

Por fim, ROBBINS et al (2010) assegura que nenhuma discussão sobre resistência à mudança estaria completa sem uma pequena menção às políticas e processos de mudança. Segundo ele, toda mudança ameaça o status quo da organização, implicando diretamente ou indiretamente em atividade política. “A política sugere que o ímpeto para a mudança vem provavelmente de forças exteriores aos agentes de mudança, de novos funcionários (que têm menor investimento no status quo) ou de gestores deslocados da estrutura central de poder.” (ROBBINS et al, 2010, p.571).

Relato 05: Excelência E Controle: A Chave Da Eficiência

Na empresa X, foram identificados dois pontos principais como pontos-chave para mudança: a forma de monitoramento e gestão das atividades e a eficiência e confiabilidade da comunicação entre os setores. Para otimizar as atividades internas, foi necessário buscar alternativas que reduzissem o tempo de execução. Inicialmente, foram implantadas algumas ferramentas de gestão ágil e de projetos. Como uma solução direta e de baixo custo, o Trello foi adotado para gerenciar processos internos que exigiam um controle rigoroso de prazos, como o fechamento mensal de resultados. Foi decidido adotar equipes menores dentro das equipes de trabalho, cada uma com um membro responsável pela gestão de prazos e atividades, visando promover uma maior autogestão entre os colaboradores.

O Trello, implementado em seus testes iniciais, foi usado para acompanhar e gerenciar os prazos, utilizando a metodologia Kanban, que identifica gargalos nos processos e melhora a gestão por meio de cartões de notas e tarefas organizados. Durante a fase de teste, a ferramenta foi introduzida às equipes de trabalho, com uma breve explicação sobre sua utilização. O Trello foi bem recebido por ser uma ferramenta simples, intuitiva e eficaz para acompanhamento e controle.

No entanto, gerir as atividades de uma empresa de forma eficiente nem sempre é fácil. As complexidades dos fluxos de trabalho muitas vezes prejudicam o controle e a eficiência das tarefas. Na empresa estudada, a mensuração do cumprimento das obrigações tornou-se complexa devido à alta carga de trabalho dos funcionários e aos processos burocráticos. A falta de um escopo de função bem definido levava os funcionários a realizarem diversas tarefas, dificultando a priorização das atividades. Isso resultava em problemas de dimensionamento de urgência para as tarefas do projeto.

Discussão: Complexidade do trabalho e inovação das ferramentas de informação e tecnologia

Para o bom funcionamento de uma divisão de tarefas é necessário que a empresa tenha um organograma bem definido e clareza no escopo de trabalho de seus funcionários. Para Hage(1992) o processo burocrático pode muitas vezes inviabilizar a mudança, então é importante para efetividade da mudança a desburocratização dos processos, para ele os benefícios iniciais seriam dois (a) a diminuição da complexidade reduz a quantidade de centralização e formalização, ou seja, a burocracia; e (b) deslocamento dos fins da organização para resultados mais eficientes. Tornar o processo menos burocrático permite ao funcionário uma atuação colaborativa com as mudanças, uma vez que permite um dinamismo maior no processo de geração de ideias que resolvam de forma efetiva os problemas reais da organização. A diversidade de conhecimento é crítica para a resolução criativa, complexa e rápida de problemas (SMITH et al 1992), com o dinamismo do mercado isso é cada vez mais exigido das organizações frente ao cenário de competitividade global. Dessa forma isso nos faz pensar, por que algumas organizações se desenvolvem mais rápido que outras? Para NOOTEBOOM(1999) as organizações que mais se permitem entrar em um processo de aprendizagem são as que conseqüentemente mais se desenvolvem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho proporcionaram uma análise profunda sobre a influência do orçamento de custos nos processos internos de uma indústria produtora de alumínio na cidade de Ouro Preto - MG, sob a perspectiva autoetnográfica. Ao longo desta pesquisa, explorei minhas próprias experiências, reflexões e observações, buscando compreender como o cenário financeiro da indústria impacta diretamente em seus procedimentos operacionais.

Ao iniciar esta jornada autoetnográfica, minha conexão com a indústria de alumínio foi fundamental para a compreensão das nuances que permeiam o orçamento de custos. Minhas experiências como profissional da área de controladoria permitiram uma visão privilegiada dos bastidores, destacando a complexidade e os desafios inerentes à gestão financeira.

Ao refletir sobre a elaboração do orçamento de custos, pude constatar a meticulosidade necessária na consideração de variáveis como matéria-prima, despesas operacionais e projeções futuras. A comunicação eficaz dessas estimativas revelou-se crucial para a integração bem-sucedida nos processos internos, proporcionando um alinhamento estratégico entre metas financeiras e operacionais.

A análise aprofundada permitiu identificar como o orçamento de custos exerce influência direta nos processos internos da indústria. A eficiência operacional, a alocação eficaz de recursos e a capacidade de adaptação a variações nos custos emergiram como fatores determinantes para o sucesso operacional.

O enfrentamento dos desafios, como a volatilidade nos preços das matérias-primas, proporcionou não apenas obstáculos, mas também oportunidades para aprimoramentos. O aprendizado contínuo tornou-se uma constante, destacando a importância da flexibilidade e da tomada de decisões embasada em análises precisas.

Este estudo contribui para uma compreensão mais abrangente da interseção entre orçamento de custos e processos internos na indústria. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem a implementação de tecnologias inovadoras na gestão financeira, além de investigar estratégias específicas para lidar com os desafios identificados.

Concluo que a gestão eficaz do orçamento de custos é um pilar fundamental para o sucesso e sustentabilidade da indústria. A autoetnografia proporcionou uma perspectiva única,

unindo dados objetivos e experiências pessoais para oferecer uma análise abrangente. Que este estudo sirva como ponto de partida para futuras investigações e, acima de tudo, como uma fonte de insights valiosos para profissionais e gestores neste setor dinâmico.

6.REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B. C. de; DAVEL, E. Autoetnografia na Pesquisa em Administração: Desafios e Potencialidades. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais // Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, Volume 3, 2018.

ANDERSON, L. Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, v. 35, n. 4, p. 373–395, 2006.

ANDRADE, D. G. de; FALK, J. A.. Eficácia de sistemas de informação e percepção de mudança organizacional: um estudo de caso. *Revista De Administração Contemporânea*, 5(3), 53–84, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000300004

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 3-12, out./dez. 1996.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

CAMILLERI, M. A. Theoretical insights on integrated reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 23, n. 4, p. 567-581, 2018.

CERVO, A.; BREVIAN, P. A. *A metodologia científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHAMPA, D. G., MOLINA NETO, V., & VALLE, C. E. La evolución del paradigma de la investigación en sistemas de información: estudio retrospectivo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, n.º 15, p. 18-32, 2015.

COOPER, D.; SHERER, M. The value of corporate accounting reports: arguments for a political economy of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 3-4, p. 207-232, 1984.

CREPALDI, S. A. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens. Artmed Editora, 2018.

ELLIS, C.; ADAMS, T. E.; BOCHNER, A. P. Autoethnography: An overview. Forum: Qualitative Social Research, v. 12, n. 1, Art. 10, 2011.

ESPERANÇA, J. P. (Org.). Investigação Qualitativa em Ciências Sociais // Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. Volume 3, 2018.

FERREIRINHA, I.; RAITZ, T. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. Revista de Administração Pública-RAP, v. 44, n. 2, p. 367-383, 2010.

FOUCAULT, M. A arqueologia do saber. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, M. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. Annual review of sociology, p. 597-622, 1999.

HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. Ethnography: Principles in Practice. Routledge, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A Intenção estratégica. São Paulo: Harvard Business Review, julho, 2005, vol.83, número 7.

HOQUE, Z. (Ed.). Methodological issues in accounting research: theories and methods. London: Spiramus Press, 2006.

JONES, S. H.; ADAMS, T. E.; ELLIS, C.; OLIVEIRA, M. A. O.; JARAMILLO, N. J. Handbook of Autoethnography(Coleção Queer). Left Coast Press, Walnut Creek, 2013. 736 p. ISBN: 978-15-98746-00-6.

KOTTER, P. Conduzindo mudanças: por que falham esforços de transformação. Harvard Business Review, 2013.

MORAIS, M. O.; BREJÃO, A. S.; NETO, P. L. de O. C. Elementos para uma inovação organizacional: Estudo de caso em uma empresa metalúrgica. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2019.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PIMENTA, M. A. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores. 7. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business, 1990.

SILVA, S. E.; REIS, L. P. O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica (EBTA). RAI Revista de Administração e Inovação, v. 12, n. 2, p. 153-179, 2015.