

**GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19:  
UM ESTUDO DE CASO**

**ANNE KAROLINE CENE DE OLIVEIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

**CAIO CAMARGO DA SILVA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

# GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO

## 1. INTRODUÇÃO

Até o final do século passado, empresas tradicionais com trabalhos padronizados, ênfase no planejamento e na racionalidade, tinham como garantia a sua consolidação no mercado. Porém, as mudanças que estiveram sempre presentes no ambiente estão cada vez mais rápidas, sendo uma ameaça às organizações compostas por processos rígidos. A aceleração da inovação e a quebra de barreiras para a entrada no mercado, por exemplo, estão criando um cenário propício à sobrevivência para empresas mais aptas à mudança.

O mundo chegou num nível de mudança tão elevado que as organizações precisam estar em constante revisão, repensando no seu modelo e diretrizes estratégicas (BROWN & EISENHARDT, 1997; HÄLLGREN *et al.*, 2018). O exemplo mais recente de uma grande demanda de mudanças repentinas em adição às mudanças incrementais, como mostra o modelo de equilíbrio pontuado (ABERNATHY & UTTERBACK, 1978), é a atual pandemia da COVID-19. Por conta do isolamento social, rotinas organizacionais tiveram que ser adaptadas em questão de dias, criando um cenário cheio de incertezas.

As organizações que, ao invés de responder com agilidade, insistiram em negar a situação e tomar apenas medidas que não encontram respaldo na estrutura, foram as que mais sofreram as consequências. Já aquelas que se tornaram referência em mudança e inovação, abraçaram a oportunidade e se adaptaram. Os gestores dessas empresas contam com técnicas de gerenciamento de mudanças, garantindo a longevidade do seu negócio (MAGALDI *et al.*, 2018).

Para VAN DE VEN & POOLE (1995), processos de mudança podem ser considerados como o progresso de um estado simples e inferior a um estado mais complexo e superior. Mudanças organizacionais, por mais simples que sejam, agregam valor, elevando o nível da organização. Práticas de gestão de mudança elencadas com práticas de gestão de projetos são tidos como os agentes de transformação legítimos dentro da organização, apesar de poderem causar rigidez, ou levar a ciclos viciosos. A gestão da mudança deve transformar a organização de acordo com os desafios gerados pelo ambiente, ajustando de acordo com o cenário atual (KOTTER, 1999).

Diante da recência da pandemia, das mudanças impostas pelo contexto de disrupção (HÄLLGREN *et al.*, 2018), e das respostas das organizações às ameaças trazidas pela COVID-19, foi realizado um estudo de caso qualitativo com coleta de dados multiníveis em uma empresa de *e-commerce* varejista brasileira. O objetivo desta análise é responder à pergunta: como a organização e os seus funcionários responderam à pandemia da COVID-19, gerando mudanças individuais e influenciando no processo de mudança organizacional?

Este estudo argumenta que 1) a autonomia e empoderamento dos funcionários têm efeitos positivos ao impedir a resistência à mudança (STOUTEN *et al.*, 2018), 2) organizações que empoderam seus funcionários com estruturas mínimas são ágeis e impedem com que exista um equilíbrio ou estabilidade (BURGELMAN & GROVE, 2007), e 3) organizações em constante mudança habilitam funcionários a se sentirem confortáveis com as mudanças subsequentes (KOTTER, 2005).

Os argumentos são relevantes para a teoria e prática em organizações por defenderem uma perspectiva holística e baseada em estruturas e cognição nos processos de gestão de mudança. Para isto, este estudo usa o modelo ADKAR® (HIATT, 2006) para ilustrar as vantagens e limitações de um instrumento de gestão de mudanças.

Este artigo encontra-se dividido em quatro seções. Na primeira seção, o referencial teórico é apresentado, explorando a mudança organizacional e a sua gestão, e o modelo ADKAR®. A segunda seção apresenta o percurso metodológico. Na terceira seção, são analisados os resultados obtidos na investigação, bem como sua discussão. Por fim, na quarta seção estão presentes as considerações finais do estudo, juntamente com as contribuições e implicações gerenciais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Mudança Organizacional**

A teoria em Mudança Organizacional ainda é um campo em construção (SANTOS, 2014). Os estudos na área são vastos e existem diversos tipos de aprofundamentos diferentes (BRESSAN, 2004).

VAN DE VEN & POOLE (1995) definem mudança como uma sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional, e que relatam um tipo específico de mudança. BASIL e COOK (1974), conceituam a mudança como uma resposta às crises, considerando como principais elementos a tecnologia, o comportamento social e as instituições. Finalmente, LIMA & BRESSAN (2003), resumem o termo como qualquer alteração, sendo planejada ou não nos componentes das organizações.

Sob este prisma, a mudança organizacional acompanha as organizações de acordo com o avanço do cenário ambiental. TSOUKAS e CHIA (2002) argumentam que organizações devem tratar mudanças como condição natural, um processo contínuo que acontece junto com a evolução individual das pessoas e do ambiente.

Dentre os problemas elencados aos estudos de mudança organizacional, CHAVES, MARQUES e DIAS (2005), destacam a dificuldade de formar organizações proativas e flexíveis às exigências do ambiente de mudanças. Levando em conta que nem todas as mudanças são planejadas, existe a necessidade das organizações não resistirem ou se comportarem defensivamente frente às crises, o que influencia na adaptabilidade das organizações frente às externalidades do mercado. A adaptação, neste sentido, se tornou um fator crucial para a sobrevivência da organização no cenário de mudanças. Porém, antes da adaptação, a proatividade é uma característica mais relevante, fazendo que a organização simultaneamente responda às pressões ambientais, e dite o seu próprio ritmo ao mercado.

Alguns autores afirmam que a mudança pode ser gerenciada, identificando-se os diferentes tipos de mudança, agentes, e o potencial de intervenção dos agentes para responder a situações (PINTO e LYRA, 2009). Outros autores mostram que organizações são tanto estruturas quanto padrões emergentes de mudança, paradoxalmente enfatizando que a adaptação estrutural às novidades é o trabalho dos gestores (TSOUKAS & CHIA, 2002).

Organizações de estruturas tradicionais, como as burocráticas e hierárquicas, não conseguem adotar novas tecnologias com agilidade, perdendo a chance de otimização de resultados. As estruturas nestas organizações não permitem a visão proativa com a inserção de

novos elementos em prol do futuro (NOORI, 1997). Em razão disso, compreender os fatores que influenciam a organização, como seu ambiente, suas pessoas e a empresa em si, auxilia a adotar estratégias de mudança que otimizem os resultados (ROBBINS *et al*, 2010).

## **2.2 Mudança organizacional durante a pandemia da COVID-19**

A pandemia da COVID-19 forçou adaptações nos processos de trabalho, acelerando os processos de mudança. Abrindo um campo para inovações organizacionais que não tinham a sua viabilidade de aplicação avaliada, como o trabalho remoto (UHL-BIEN, 2021).

SARKARA & CLEGG (2021), argumentam que as medidas adotadas para conter a pandemia interromperam abruptamente grandes e pequenas empresas em todo o mundo no início de 2020, apresentando uma forma muito rápida e inesperada mudança, uma crise extrema. Assim, a pandemia deixa um desafio para os gestores de mudança, precisando promover o engajamento dos subordinados e adotar uma postura resiliente. De certa forma, a liderança resiliente não é resultado de ensino ou treinamento, mas de *insights* estratégicos com espaço para improvisação conforme os eventos surgem (CUNHA *et al.*, 2012)

OLIVEIRA E CUNHA (2021) mostram a importância da permeabilidade das organizações no contexto pandêmico ao relatar casos de pacientes oferecendo propostas de mudança e inovação aos seus hospitais por meio da “centralização descentralizada” dos esforços de liderança. ROEMER *et al* (2021) argumentam a favor da disposição para a mudança dos funcionários, enfatizando o papel da *mindfulness* no balanço entre o bem-estar no trabalho e o estresse por conta da pandemia e pressões resultantes. Similarmente, AMIS e JANZ (2020) defendem que organizações que confiam em seus funcionários e criam um ambiente de compartilhamento de informações e conhecimento são mais capazes de sobreviver às crises ambientais por meio da agilidade na mudança.

Organizações em ambientes incertos precisam estar preparadas para improvisar quando a mudança chega, à medida que as pessoas inventam, improvisam ou aprendem novas maneiras de interpretar e experimentar o mundo, geram mudanças organizacionais significativas (FELDMAN, 2000).

## **2.4 O Modelo ADKAR®**

O modelo ADKAR® é uma estrutura para gerenciadores de mudança. Este método apresentado por HIATT (2006) visa limitar a resistência à mudança organizacional, e já foi estudado em diversas iniciativas de mudança, como a criação de uma cultura de segurança de dados (DA VEIGA, 2018), mudanças em equipes de enfermagem durante a crise de COVID-19 (BALLUCK *et al.*, 2020) implementação de sistemas organizacionais com mudança de processos (IKHRAM, 2018), dentre outros..

No modelo, as dimensões de 1) consciência e 2) desejo tendem a tirar a organização do seu estado atual, que começa a exigir uma necessidade de mudança que ainda não começou. O 3) conhecimento e a 4) habilidade ocorrem durante a transição, e o retorno foca nos resultados futuros e no 5) reforço à mudança (Tabela 1). Para HIATT (2006):

*A perspectiva dada pelo ADKAR® permite enxergar mudança de uma nova maneira; através dela pode-se começar a observar os pontos e compreender as alavancas, fazendo com que seus projetos avancem. (HIATT, 2006).*

O modelo serve para compreender a mudança a nível individual, demonstrando como as organizações podem aumentar as suas chances de sucesso no processo de mudança.

**Tabela 1 Fatores de cada elemento do modelo ADKAR®**

| <b>Fatores de cada elemento do modelo ADKAR®</b>   |  |
|--|--|
| <b>Elemento</b>                                    | <b>Fatores</b>   |
| <i>Awareness</i> (consciência)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) A visão pessoal do estado atual;</li> <li>(2) A forma como o indivíduo percebe os problemas;</li> <li>(3) A credibilidade do emissor;</li> <li>(4) A circulação de informações erradas ou rumores;</li> <li>(5) A contestabilidade das razões da mudança.</li> </ul>  |
| <i>Desire</i> (desejo)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) A natureza da mudança (o que é a mudança e como irá afetá-lo);</li> <li>(2) O contexto organizacional ou ambiental para mudança (como a organização é vista);</li> <li>(3) A situação pessoal de um indivíduo;</li> <li>(4) O que motiva (os motivadores intrínsecos que são únicos para o indivíduo).</li> </ul> |
| <i>Knowledge</i> (conhecimento)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) A base atual de conhecimentos de um indivíduo;</li> <li>(2) A capacidade ou competência para adquirir conhecimento adicional;</li> <li>(3) Os recursos disponíveis para instrução e formação;</li> <li>(4) O acesso ou a existência de conhecimentos necessários.</li> </ul>                                      |
| <i>Ability</i> (habilidade)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Bloqueios psicológicos;</li> <li>(2) Habilidades físicas;</li> <li>(3) Capacidade intelectual</li> <li>(4) Tempo disponível para desenvolver as habilidades necessárias;</li> <li>(5) Disponibilidade de recursos.</li> </ul>   |
| <i>Reinforcement</i><br>(reforço/sustentabilidade) | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) O grau de importância do reforço para a pessoa impactada pela mudança;</li> <li>(2) A associação do reforço com o progresso ou realização demonstrada;</li> <li>(3) A ausência de consequências negativas;</li> <li>(4) Sistemas de responsabilização para reforçar a mudança.</li> </ul>                         |

**Fonte: Adaptado de HIATT (2006)**

O modelo ADKAR®, para HIATT (2006), é um fluxo que surge de baixo para cima focando nos indivíduos, as suas necessidades e as suas contribuições ao processo. Não

avaliando apenas os aspectos técnicos, resultando numa maior taxa de sucesso na gestão de mudança organizacional. As etapas do modelo seguem uma sequência natural de como as mudanças são vivenciadas.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo, caracterizado como exploratório qualitativo utilizou método participante etnográfico (SPRADLEY, 2016). Este desenho de pesquisa permite identificar e analisar dados que não podem ser quantificados, como narrativas, emoções, comportamentos e outras percepções subentendidas pelo pesquisador (GODOY, 1995).

O estudo foi realizado dentro de uma empresa brasileira do setor de varejo. O seu plano de negócio engloba serviços como varejo *offline*, *marketplace*, *e-commerce* e serviços financeiros. A organização tem 10 anos de atuação no mercado, mas ganhou o seu destaque nos últimos anos devido à velocidade do seu desenvolvimento, atraindo aportes milionários e sendo matéria de revistas e publicações do segmento de negócios. Dados foram coletados por meio de entrevistas, observação participante e documentos, combinadas para triangular os achados com a intenção de prover rigor ao estudo (DENZIN & LINCOLN, 2006). Foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado para coleta de dados. Foram entrevistados 10 funcionários da organização, de diferentes níveis hierárquicos: alta gestão, média gestão e operacional - buscando uma diversidade de enquadramentos e pontos de vista.

Limitações do desenho de estudo foram notadas, como a resistência dos colaboradores em responder de maneira íntegra a resistência dos funcionários a abrir aspectos delicados que poderiam ser considerados como tabus, e a ausência de uma observação participante *in loco*, devido aos mandatos de distanciamento social e à política de trabalho remoto da organização. As observações participantes foram realizadas remotamente por meio da imersão dentro da organização por meio de reuniões e encontros virtuais, conectando informações coletadas ao contexto no qual elas estão localizadas. Durante o estudo foi elaborado um acervo de documentos coletados - notícias, arquivos públicos, comunicação em redes sociais, vídeos e demais materiais - a fim de criar uma base de dados para obter um encadeamento de evidências.

A análise de dados envolveu separação das ideias, frases e parágrafos, no processo de codificação sugerido por Bardin (2011) para análise de conteúdo, usando o Modelo ADKAR® como referência otimizando a forma de identificar convergências e divergências. Foi realizada uma classificação dos acontecimentos de acordo com o modelo ADKAR® de gerenciamento de mudanças.

### **4. RESULTADOS**

Com a chegada da pandemia da COVID-19, a organização estudada foi forçada a iniciar um novo processo de mudança, tendo que adaptar modelos de trabalho para modalidades remotas em menos de uma semana. Foram adotadas medidas temporárias, porém sem uma previsão concreta sobre a volta. Dentro do cenário de incertezas, as ações mais concretas foram surgindo, com o passar dos dias. Em pouco tempo, os colaboradores estavam adotando a modalidade remota de trabalho.

#### **4.1 Awareness - Consciência para mudar**

Quando houveram as primeiras notícias sobre a pandemia da COVID-19 até as primeiras medidas tomadas pela organização, o ponto de vista dos colaboradores foi unânime. Ficaram

abalados e impactados pela velocidade que a mudança iniciou, porém, naquele momento, lidavam apenas como se fossem medidas provisórias. Um dos entrevistados relatou:

*“De início fiquei um pouco assustada pela gravidade porque é muito difícil você ver uma empresa mandando todo mundo para casa e trabalhar de casa.”*

Entretanto, mesmo assustados, confiaram na organização e nas suas propostas de mudança por dois fatores: 1) não havia alternativa senão confiar e acreditar que o processo de mudança seria bem sucedido, e 2) a organização tem um *track record* positivo em mudanças organizacionais.

O canal de comunicação da empresa com os seus funcionários é claro e ágil, como sugerido por HIATT (2006) e KOTTER (1999), não dando tempo para a circulação de rumores. A organização preza pela transparência, conforme relato de um dos entrevistados:

*“Todo cuidado que eles (a organização) têm é de manter a gente inteirado, toda sexta-feira eles mandam um giro, volta e meia eles fazem all hands[...] Eu acho que eles cuidam, eles são muito ‘pessoas’, né”*

Mesmo vivenciando um cenários de incertezas (HALLGREN *et al.*, 2018; FELDMAN, 2000), a organização buscou transmitir segurança aos seus colaboradores, houve um esforço para transmitir orientações claras, disponibilizando cartilhas, apresentações, canais de comunicação e apontando pessoas específicas para orientação e sanar as dúvidas.

A consciência sobre a situação e a necessidade de mudar ficaram salientes, uma vez que o mundo inteiro precisou mudar. Não houveram contestações internas, foi uma mudança influenciada fortemente pelo cenário externo, não dando brechas para duvidar do evento motivador. A sociedade sofreu uma imersão integral na conscientização sobre a pandemia da COVID-19.

#### **4.2 Desire - Desejo de mudar**

Os funcionários da organização são inseridos num ambiente onde ciclos de divergência e convergência (DOOLEY & VAN DE VEN, 2017) são encorajados, com relativa tolerância a erros e encorajamento à experimentação e inovação. Parte dos entrevistados são funcionários em início de carreira que buscam oportunidades internas de desenvolvimento e defendem que o constante cenário de evolução da organização proporciona uma grande expectativa por promoções e progressões de carreira.

Para a organização, e consistente com o que HIATT (2006) argumenta, mudança é sinônimo de crescimento e o crescimento organizacional significa a conquista dos seus objetivos profissionais. Os funcionários entendem que para estar dentro de uma organização de base tecnológica e crescimento exponencial, precisam ser ágeis e flexíveis, abraçando a mudança: *“tenho que ser mais autônomo nas minhas atividades, já que a empresa conseguiu crescer e tomar tal proporção”*. Desta maneira, os dados mostram que o desejo de mudar, por parte dos funcionários, parece ser parte de um *ethos*, de uma cultura instalada na organização, ativada por mecanismos de expectativa entre superiores e pares, estímulo a experimentos, entusiasmo pela inovação, e fomento à vulnerabilidade.

Para reforçar essa cultura que inspira a mudança, o time de recrutamento e seleção entende que precisa buscar pessoas alinhadas com a estratégia da organização, ao invés de buscar por

habilidades técnicas. Os funcionários têm características comportamentais e demográficas similares, gerando um senso comum motivador para permanecer na organização. Grande parte dos funcionários são jovens de até 30 anos, no início de suas carreiras, que buscam por experiências. A impossibilidade de manter essa proximidade entre as pessoas foi uma das maiores reclamações dos entrevistados: *“Sinto falta da convivência das pessoas, o clima ali da empresa, poder tomar café. [...] lá todo mundo junto..”*. Neste sentido, propomos que a distância entre pessoas poderia exacerbar o papel da liderança em estimular a mudança, uma vez que o referencial dos pares, conversas de corredor, etc., foram abreviados.

### **4.3 Knowledge - Conhecimento para mudar**

Por conta da inserção do trabalho remoto, os funcionários ganharam autonomia para gerenciar a rotina de trabalho. Nesta etapa, um dos pontos essenciais era um alto domínio das funções atribuídas a cada colaborador, o nível sociocognitivo defendido por LAKSHMAN (2005). Porém, devido ao rápido crescimento da empresa durante o processo de mudança, metade dos colaboradores atuais foram integrados ao time com as mudanças em execução.

*“Quando a gente entrou no Home Office ... eu meio que já sabia quais eram as minhas atividades, que eu tinha que fazer todo dia, qual seria minha rotina... mas eu imagino que para quem é novo e já entra direto no Home Office talvez seja um pouco mais complicado.”*

Os novos funcionários conseguiram serem inseridos dentro das rotinas organizacionais, sendo integrados de maneira eficiente devido aos esforços de socialização e *onboarding*. O resultado foi considerado tão satisfatório que a organização abriu vagas de trabalho na modalidade remota permanentemente. O que começou como *improvisação* (CUNHA & CLEGG, 2019) concretizado como prática. Um ano depois do começo da pandemia e dos mandatos de distanciamento social, existem funcionários em diversas regiões do país e até mesmo em outros países.

Um problema com contratações remotas, segundo os dados, é cognitivo. Um entrevistado mostra que *“a equipe dobra, mas a gente não consegue dobrar o conhecimento tão rápido”*, defendendo que o crescimento da organização traz limitações em termos de base de conhecimento disponível e efetivamente utilizada. Pelos dados, é possível propor que apesar do crescimento da organização, não houve um investimento em práticas de gestão do conhecimento porque *“todo mundo tem muita coisa pra fazer, e ninguém consegue me dar atenção, eu precisava de atenção de alguém pra me ajudar a resolver aquilo”*.

Uma maneira pela qual gestores estão constantemente em contato com seus subordinados é pelo processo de gestão de sucessões. A empresa investe em marketing para seus funcionários, e tem programas com, por exemplo, encontros quinzenais com diretores, para preparar os futuros líderes, capacitando todo o seu time de subordinados, em diferentes posições hierárquicas. Neste programa, os participantes são introduzidos em conceitos sobre resiliência e domínio para gerenciar futuros processos de mudança. Esta iniciativa, conforme HIATT (2006), é relevante para desenvolver os funcionários para a aceitação, proposição e liderança (LAKSHMAN, 2007) de processos de mudança organizacional.



#### 4.4 Ability - Habilidade de Mudar

Uma nova modalidade de trabalho, exigiu novas habilidades dos funcionários. Comunicação, falar em público e a exposição foi uma das habilidades mais requisitadas. Pensando nisso, foram propostas reuniões semanais, com equipes pequenas, com espaços para compartilhamentos de projetos e/ou materiais de desenvolvimento.

O time de gestão de pessoas entendeu a volatilidade do momento e intensificou as atividades do processo de gestão de sucessões, selecionando funcionários para encontros quinzenais com diretores, para preparar os futuros líderes. Neste programa, os participantes são introduzidos em conceitos sobre resiliência e domínio para gerenciar futuros processos de mudança. Esta iniciativa, conforme HIATT (2006), é relevante para desenvolver os funcionários para a aceitação, proposição e liderança (LAKSHMAN, 2007) de processos de mudança organizacional, e pode ser considerada como uma habilidade chave desta organização para enfrentar a mudança.

A equipe de recursos humanos apresentou programas de saúde mental, para auxiliar na adaptação e prevenir o *burnout*, além de palestras e eventos para orientação sobre as medidas necessárias. Para saúde física, promovendo programas de saúde e bem-estar físico com aulas de meditação e alongamento.

Mesmo com o distanciamento físico, os gestores se esforçaram para estarem presentes na rotina dos seus funcionários. Eles entenderam que além das habilidades técnicas e reuniões de trabalho, eram necessários ter momentos de conversas. De fato os subordinados gostaram deste ponto, se sentiram mais próximos e mais confortáveis em relação ao processo de mudança:

*“Ontem mesmo eu tive uma conversa com ele, nós ficamos conversando um bom tempo sobre sobre a vida. Assim, eu falei para ele na semana passada, né, ‘aí não sei se eu sirvo para esse trabalho’. Por ter falado isso, ele se preocupou, aí ele me chamou para conversar.”*

Alguns respondentes pontuaram que tiveram uma carga horária mais extensa no início da mudança por dificuldade em gerir o tempo, mas hoje, para a maioria deles, esta questão foi estabilizada. Para aqueles que ainda se sentem sufocados com as demandas para pouco tempo de trabalho, a organização promove um ambiente acolhedor para relatar com sinceridade os pontos que incomodam e buscar uma solução juntamente com a equipe, como sugere UHLBIEN (2021).

A organização também ofereceu todo o suporte necessário para adaptação na modalidade *home office*. Além dos materiais, durante a pandemia ofereceram um subsídio mensal para ajuda de custo de luz e internet, muito bem aceito por alguns dos entrevistados, como relata o trecho a seguir:

*“Dá para ver assim o cuidado que eles têm com o funcionário. Enquanto outras empresas, na primeira oportunidade que tiveram de reduzir o salário dos funcionários, já aproveitaram. Aqui não, ganhamos uma ajuda de custo de cem reais para todo mundo, além de não abaixar os salários, deu um mini aumento, né? [...] E disponibilizar a cadeira, essas coisas do escritório para a casa também.”*

Levando em consideração que a organização reduziu alguns custos em função das adaptações organizacionais, como o corte do vale transporte, já que os funcionários não estavam se locomovendo até o ambiente de trabalho, este subsídio mensal apenas foi uma despesa realocada em um episódio de bricolage (Lévi-Strauss, 1967). CUNHA *et al.* (2012) mostram

como essa realocação pode ser considerada como um *insight* estratégico levando pessoas a interpretar a organização (FELDMAN, 2005) de novas maneiras.

Com base nos dados, a organização teve sucesso ao endereçar os bloqueios psicológicos, capacidade intelectual, e habilidades dos funcionários por meio da gestão do processo de mudança que se passou de forma holística, com a participação interdepartamental de gestores (HIATT, 2006).

#### **4.5 Reinforcement - Reforço e Sustentabilidade da Mudança**

Antes de iniciar o processo de mudança organizacional, a organização já tinha o hábito de reconhecer e recompensar os seus funcionários, que para GILANI *et al.* (2017) representa uma boa prática de gestão de mudanças. Além das celebrações, existem grupos de reconhecimento no canal de comunicação interna, onde são parabenizados diariamente os funcionários que ganharam algum destaque e merecem reconhecimento. Os colaboradores sentem-se tão inseridos na organização, que consideram-se recompensados só de ver a organização crescer, pois veem isso como um crescimento mútuo (funcionário e organização).

Para não perder os avanços obtidos, a organização tem indicadores de controle e desempenho atualizados frequentemente. Eles são relatados em reuniões mensais, parabenizando aqueles que evoluíram, incentivando uma melhoria contínua. O reconhecimento dos esforços dos funcionários, para ROBBINS (2010), influencia a maneira com que a organização muda por meio do engajamento.

#### **4.6 Dimensões desconsideradas pelo modelo ADKAR®**

HIATT (2006) argumenta que o modelo ADKAR® auxilia gestores a compreender a mudança em um nível individual. Entretanto, o modelo não deixa claro se este nível individual se refere por exemplo, à cognição e emoção, ou às dimensões materiais e simbólicas. Ferramentas de gestão usualmente têm tamanho único e são fáceis de copiar e colar entre organizações (MILLER & HARTWICK, 2002). O modelo ADKAR®, ao postular cinco dimensões para processos complexos de mudança, desconsidera outras possíveis dimensões de processos de mudança, conforme articuladas pelos informantes.

Entrevistados afirmam que “*eu precisava da ajuda de alguém pra resolver aquilo, tem vezes que me sinto abandonado*” quando relatam suas experiências ao trabalhar de casa em meio ao isolamento social. Uma pesquisa no método ADKAR® revela que a dimensão emocional do trabalho é abordada em apenas um parágrafo com uma citação a um autor externo (HIATT, 2006:121). Entretanto, todas as entrevistas realizadas trouxeram um relevante componente emocional que influenciou as etapas de mudança: “*tem funcionário que sofre, não tem se sentido bem durante um tempo, ou tem problemas com o cônjuge, com os pais, etc., não é fácil*”.

A dimensão “comunicação”, para HIATT (2006) é prevista apenas para a parte de conscientização/*awareness* como uma atividade contributiva para a gestão de mudanças. Entretanto, as entrevistas mostram que o trabalho dos gestores na gestão de mudança é moldado por diferentes tipos de comunicação, como ilustrado na Tabela 2.

**Tabela 2** Tipos de comunicação na gestão de mudança.

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Comunicação Como Exigências         | <i>“o que eu preciso cobrar o pessoal no primeiro horário, o que eu preciso entregar nos próximos dias, tenho que cobrar”</i>   |
| Comunicação como Reunião Formal     | <i>“uma reunião atrás da outra, entra em reunião, cancela reunião, reunião de última hora no horário que a gente já tem reunião, remarca todas as reuniões, refaz agenda, é isso que eu faço”</i> |
| Comunicação como Resolver Problemas | <i>“surgiu um problema, vou na mesa da pessoa e resolvo, agora tem que marcar horário, coisa que a gente não faria lá”</i>  |
| Comunicação como Presença na Vida   | <i>“ele manda um whatsapp perguntando como foi o dia, se tá tudo bem, então ele tá conseguindo gerenciar bem apesar de ter um time muito grande”</i>  |

**Fonte: Os autores (2021)**

Funcionários se apropriaram da dimensão de confiança em seus colegas em diversos momentos, também. Confiança no processo de mudança, no modelo ADKAR® (HIATT, 2006) é revelada pela confiança dos subordinados em seus gestores. Por outro lado, um gestor entrevistado argumenta que *“quando eu falo de equipe eu falo de confiança. No escritório você vê a pessoa trabalhando, sabe o que ela tá fazendo. Remotamente você não sabe se estão fazendo o que você pediu.”* A dimensão de confiança articulada pelo entrevistado refere-se à confiança emanando do gestor em relação ao seu subordinado, o caminho contrário do proposto pelo modelo ADKAR®.

O gestor ainda confessa que *“no começo (a confiança) foi meio difícil, mas depois de um mês, um mês e meio, dois, a gente viu que não tinha muito o que fazer, era confiar e cobrar”*. Este último excerto mostra que a confiança é dada pelo contexto disruptivo (HALLGREN et al., 2018), e não por vontade do gestor de confiar. A autonomia dos funcionários, neste sentido, refere-se à inabilidade dos gestores de manter as suas funções como anteriormente, e não uma política organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou um caso onde as mudanças organizacionais são resultados de mudanças individuais realizadas pelos funcionários, ocorrendo devido ao ambiente externo e das necessidades da própria organização. Interpretar como estes aspectos influenciam, e saber ajustar dentro do ambiente, auxilia a organização a atingir suas metas. O objetivo deste estudo foi analisar como a organização e os seus funcionários responderam à pandemia da COVID-19, gerando mudanças individuais e influenciando no processo de mudança organizacional. Para a coleta de dados, foi adotada uma estratégia de pesquisa qualitativa, mapeando e classificando as informações de acordo com o modelo ADKAR® de gerenciamento de mudanças.

No início da pandemia os gestores passaram a confiar e incentivar a autonomia dos seus colaboradores, prática que foi recebida como um voto de confiança e que contribuiu no apoio ao processo de mudança. Neste sentido, concluímos que a autonomia e empoderamento dos funcionários têm efeitos positivos ao impedir a resistência à mudança (STOUTEN et al., 2018). Uma limitação deste achado é que há outros elementos presentes, como a impossibilidade de microgerenciar um time remoto, que podem ter transformado a confiança do gestor em uma consequência do cenário de disrupção (HALLGREN et al., 2018) gerado pela COVID19.

A autonomia concedida aos funcionários gerou uma otimização ao fluxo das atividades individuais, agilizando a tomada de decisões e contribuindo para o desenvolvimento de inovações por meio de experimentos, tentativa e erro, e ciclos de divergência e convergência (DOOLEY & VAN DE VEN, 2017). Os funcionários sugerem que a autonomia contribuiu para um sentimento de pertencimento do processo, propondo que organizações que empoderam seus funcionários com estruturas mínimas são ágeis e impedem com que exista um equilíbrio ou estabilidade, mas contribui para a lei da variedade de requisitos de Ashby (ASHBY, 1956; CUNHA & CLEGG, 2019; BURGELMAN & GROVE, 2007).

Os funcionários sentiram-se confortáveis, mesmo estando em um ambiente instável, pois as mudanças ocorridas na organização tem um track-record, um passado positivo que levou ao crescimento exponencial da empresa. Os respondentes contribuem para a ideia que organizações em constante mudança e à beira do caos (WEICK & SUTCLIFFE, 2015) habilitam seus funcionários a se sentirem confortáveis com as mudanças subsequentes (KOTTER, 2005).

Finalmente, o estudo mostra que apesar da existência de uma grande quantidade de ferramentas e modelos de gestão de mudança, como o modelo ADKAR de HIATT (2006), a organização não adotou e não se manteve fiel a apenas uma abordagem para gerenciar as diversas mudanças causadas pela pandemia. Cada funcionário e gestor teve a oportunidade de fazer sentido (sensemaking) de maneiras diferentes, com respaldo em uma estrutura mínima. A aplicação do modelo ADKAR sobre os dados levou a algumas conclusões específicas sobre o processo de gestão de mudança organizacional.

Primeiro, a pandemia mitigou a necessidade das etapas de *awareness* e *desire*. Em um cenário disruptivo de vida-ou-morte (HALLGREN et al., 2018), a ausência de resposta ágil leva as organizações e pessoas à sucumbir. Não apenas responder às mudanças ambientais, mas fazê-lo com agilidade, parece-nos ser um requisito para a sobrevivência das organizações. Para isso, a gestão de mudança não pode ficar restrita a apenas um modelo em particular, mas precisa se transformar em um hábito organizacional, a arte da mudança contínua, como postularam BROWN e EISENHARDT (1997).

Segundo, o passo-a-passo de modelos de gestão de mudanças não podem ser considerados como sendo sequenciais, um pré-requisito de um para outro. O modelo ADKAR tem como premissa que a consciência para a mudança acontece *a priori*, sendo que o desejo de mudar tem implicações para a consciência de mudar. *Awareness* para a mudança inclui o conhecimento que o ambiente requer respostas rápidas em meio a uma pandemia. Após estarmos imersos na organização, propomos que o processo de mudança em meio a COVID-19 é desestruturado, iterativo e improvisado, ao invés de estruturado, ordenado e planejado. As capacidades de cada indivíduo de abraçar a complexidade, paradoxos, e improvisar com uma mentalidade de

experimentação e aprendizado foram chave para o aprendizado de como lidar com a crise que exigiu mudança (ANTONACOPOLOU & SCHEAFFER, 2014).

Uma implicação gerencial e teórica imediata deste achado é a crescente atenção às dinâmicas de confiança dentro das organizações (REED, 2001). No caso em foco, a gestão de mudança é influenciada por elementos relacionais, de controle, e de transparência (BACHMANN et al., 2015). Esses mecanismos já existiam na organização, e não foram criados para a mudança, facilitando o processo conforme argumentam DONTU et al. (2020). Muito se tem falado sobre como será o cenário pós-pandemia na empresa estudada. Ainda existem muitas hipóteses de como irão ocorrer os próximos passos, mas a empresa está preparando os seus colaboradores para estarem prontos independente do contexto. A preparação para a mudança é feita de uma maneira mais comportamental e experimental do que técnica (TINT et al., 2015), oferecendo aos funcionários autonomia e espaços para bricolage e improvisação (CUNHA & CLEGG, 2019).

Este estudo é relevante, do ponto de vista acadêmico, servindo como fonte de práticas e discussão sobre gestão de mudança, discutindo sobre um caso de uma empresa que passou por processo de mudança organizacional.

Não obstante, este estudo considera poucos termos para realizar a análise integral dos fatores que influenciaram a eficiência do processo de mudança organizacional. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a análise de outros fatores que influenciam no sucesso do gerenciamento de mudança organizacional. Finalmente, novas pesquisas que analisem a mudança organizacional sob o efeito da pandemia da COVID-19 são necessárias a fim de aprofundar a compreensão sobre o impacto do evento nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, William J. et al. **Patterns of industrial innovation**. Technology review, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.

AMIS, John M.; JANZ, Brian D. **Leading change in response to COVID-19**. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 56, n. 3, p. 272-278, 2020.

ANTONACOPOULOU, Elena P.; SHEAFFER, Zachary. **Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management**. Journal of Management Inquiry, v. 23, n. 1, p. 5-21, 2014.

ASHBY, R. **An introduction to cybernetics**. London, UK: Methuen. 1956

BACHMANN, Reinhard; GILLESPIE, Nicole; PRIEM, Richard. **Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework**. Organization Studies, v. 36, n. 9, p. 1123-1142, 2015.

BALLUCK, Julie; ASTURI, Elizabeth; BROCKMAN, Vicki. **Use of the ADKAR® and CLARC® change models to navigate staffing model changes during the COVID-19 pandemic**. Nurse leader, v. 18, n. 6, p. 539-546, 2020.

BARDIN, **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. **The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations**. *Administrative science quarterly*, p. 1-34, 1997.

BURGELMAN, Robert A.; GROVE, Andrew S. **Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity**. *Strategic management journal*, v. 28, n. 10, p. 965-979, 2007.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. **Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança**. In: Encontro Nacional da Anpad, 29. 2005.

CUNHA, Miguel Pina; CLEGG, Stewart R.; KAMOCHE, Ken. **Improvisation as “real time foresight”**. *Futures*, v. 44, n. 3, p. 265-272, 2012.

CUNHA, Miguel Pina; CLEGG, Stewart. **Improvisation in the learning organization: A defense of the infra-ordinary**. *The learning organization*, 2019.

DA VEIGA, Adele. **An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture**. *Information & Computer Security*, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONTHU, Naveen; GUSTAFSSON, Anders. **Effects of COVID-19 on business and research**. *Journal of Business Research*:117. 2020.

DOOLEY, K.; VAN DE VEN, A. **Cycles of divergence and convergence: Underlying processes of organizational change and innovation**. *The Sage handbook of process organization studies*, p. 574-590, 2017.

FELDMAN. **Organizational routines as a source of continuous change**. *Organization Science*, v. 1, n. 6, p. 611-629, dez./2005.

GILANI et al. **A Change Management Model for the Adoption of Chain of Custody Certification in the British Columbia Value-added Wood Products Sector**. *Journal of Change Management*, p. 240-256. 2005.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

HÄLLGREN et al. **A matter of life or death: how extreme context research matters for management and organization studies**". Academy of Management Annals, Vol. 12 No. 1, p.111-153. 2018.

HIATT, Jeffrey M.; **ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community**. 1. ed. Colorado, USA: Prosci Learning Center Publications , 2006.

IKHRAM, Faisal. **Change Management Development in Effort to Increase Effectiveness of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation (Case study in PT ABC)**. In: 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018). Atlantis Press, 2019. p. 424-431.

KOTTER, J. P. **Como liderar a mudança: porque os esforços de transformação fracassam**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUES. M.V. Gestão de mudança. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005, p. 9-26.

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.

LAKSHMAN. **Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach**. Leadership & Organization Development Journal, 2007.

LAKSHMAN **Top executive knowledge leadership: Managing knowledge to lead change at general electric**. Journal of Change Management, 429-446. 2005.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **The savage mind**. University of Chicago Press, 1967.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), Mudança organizacional – teoria e gestão (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi; **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2018. p. 1-231.

MILLER, Danny; HARTWICK, Jon. **Spotting management fads**. Harvard Business Review, v. 80, n. 10, p. 26-7, 126, 2002.

NOORI, H. **Implementing advanced manufacturing technology: the perspective of a newly industrialized country (Malasy)**. Journal of High Technology Management Research. 1997.

OLIVEIRA, Pedro; CUNHA, Miguel Pina e. **Centralized decentralization, or distributed leadership as paradox: The case of the Patient Innovation's COVID-19 Portal**. Journal of Change Management, p. 1-19, 2021.

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

REED, Michael I. **Organization, trust and control: a realist analysis**. Organization studies, v. 22, n. 2, p. 201-228, 2001.

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

ROEMER, Anja; SUTTON, Anna; MEDVEDEV, Oleg N. **The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic**. Journal of Organizational Change Management, 2021.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. 2014.

SARKARA, S., CLEGG, S. R. **Resilience in a time of contagion: Lessons from small businesses during the COVID-19 pandemic**. Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice, 2021.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. New York: Holt, Rinehart & Winston. 2016.

STOUTEN, Jeroen; ROUSSEAU, Denise M.; DE CREMER, David. **Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures**. Academy of Management Annals, v. 12, n. 2, p. 752-788, 2018.

TINT, Barbara S.; MCWATERS, Viv; VAN DRIEL, Raymond. **Applied improvisation training for disaster readiness and response: preparing humanitarian workers and communities for the unexpected**. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 2015.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. **On organizational becoming: Rethinking organizational change**. Organization science, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

UHL-BIEN, M. **Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World**. Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice, 2021.

VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M. S. **Explaining development and change in organizations**. Academy of Management Review, 20, 510-540. 1995.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. **Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world**. John Wiley & Sons, 2015.