

## **UM OLHAR PARA A GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA**

**JULIANA ORDONHES DE ARAUJO**

UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO (USF)

**LILIANA VASCONCELLOS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos aos líderes e agentes de mudança do Comitê Gestor Corona Vírus da Rodobens que colaboraram nas entrevistas para a elaboração desse relato. Pessoas que continuam atuando diariamente na linha de frente para as melhores decisões voltadas a saúde das pessoas e da organização. Agradeço, também, a abertura e interesse em contribuir para o futuro de outros profissionais, expandindo essa experiência para além da empresa, assim como todas as conversas e pesquisa disponibilizadas.

# UM OLHAR PARA A GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando o cenário global de pandemia de 2020, é inevitável pensar em como as organizações estão lidando com a gestão da mudança nesse contexto. Algumas estavam mais preparadas, tinham infraestrutura para lidar com esse cenário, mesmo que imprevisível. Outras não tinham nem previsto em sua estratégia uma antecipação tecnológica necessária ao futuro que já está emergindo ou mesmo uma equipe capacitada em gestão das emoções para lidar com a sobrecarga emocional que viria como consequência desse cenário. Como aborda Kotter (1996), não é possível evitar a parte negativa da mudança, mas muito da carga emocional que gera sentimentos de angústia e ansiedade poderiam ser evitados. Para termos um processo de mudança mais saudável e com menos resistência, precisamos envolver as pessoas no processo de mudança, idealmente, desde o início, ou o quanto antes. Mas e quando não dá tempo? E quando chega uma pandemia e nos acomete dessa maneira? Nesse momento, pedir calma é quase não ter empatia e “não ouvir” a dor de muitos profissionais, pois racionalmente entendem isso, que precisam ter calma, mas, emocionalmente, muitos não conseguem. Fazer a gestão da mudança organizacional nessa hora é, também, apoiar a gestão das emoções dos indivíduos e envolvê-los no processo de mudança da maneira mais saudável possível.

O momento que estávamos vivendo antes da pandemia já trazia muitos desafios tecnológicos para as empresas. A própria Rodobens, empresa que será analisada nesse relato, já estava fortemente investindo em Transformação Digital. Sendo assim, o objetivo desse artigo é relatar e analisar as ações voltadas para a gestão da mudança na crise vivenciada pela Rodobens, a partir da criação de um Comitê Gestor Corona Vírus. A escolha da empresa para esse relato ocorreu por justamente já estarem passando por um processo de gestão da mudança quanto à transformação digital, possibilitando a adoção de rápidas medidas quando surgiu a COVID-19.

Os dados foram coletados através da realização de quatro entrevistas semiestruturadas sendo uma com o Superintendente responsável pela área de Gente e Gestão e, as outras, com colaboradores e agentes de mudança de diferentes frentes e áreas que compõe o Comitê Gestor Corona Vírus, sendo eles profissionais da área de Gente e Gestão, Controles Internos e Riscos e Enfermagem. Além disso, com o objetivo de complementar as entrevistas realizadas, foram analisados: pesquisa de satisfação durante a pandemia, relatos informais de outros colaboradores e depoimentos vivenciados em workshops de gestão das emoções.

Este relato traz reflexões sobre a gestão da mudança em uma empresa de cultura de tradição e inovação que, em cenário de crise, acelerou sua adaptação ao futuro que emergiu, com uma abordagem rápida de resolução de problemas e olhar para o futuro, ressaltando a importância do papel da liderança nesse contexto. Por fim, nas contribuições tecnológico-sociais, abordam-se as tendências da aplicação da teoria de gestão da mudança na crise e as possibilidades de desenvolvimento de trabalhos futuros, a partir do exemplo de gestão de uma mudança na pandemia, em tempo real, contribuindo para possíveis aprendizados e aplicações em processos futuros de gestão de crise.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

Em 2020, a Rodobens opera com sete Unidades Comerciais em Serviços Financeiros (Banco, Consórcio, Corretora de Seguros, Leasing e Locação) e também opera no Varejo Automotivo (Automóveis, Veículos Comerciais e Seminovos). Sua atuação é nacional, com sede em São José do Rio Preto, interior de São Paulo, conta com uma equipe aproximada de 2700 profissionais e um faturamento de aproximadamente R\$ 3,4 bilhões por ano. A empresa foi eleita umas das 150 melhores empresas para trabalhar em 2018 e 2019, (Revista Capital Econômico, 2019).

Sua trajetória teve início com uma concessionária de caminhões e ônibus em São José do Rio Preto, em 1949, e contou com o empreendedorismo de Waldemar de Oliveira Verdi, fundador da empresa. No setor de veículos, a Rodobens se destaca pela rede de concessionárias de caminhões Mercedes-Benz do Brasil, rede de concessionárias Toyota, e, também, pela distribuição de pneus de carga Michelin.

A cultura organizacional da Rodobens é orientada para resultados e meritocracia. Um lema da cultura Rodobens é: Nossa força está na nossa gente. Isto porque, valorizam seus talentos internos e estimulam o desenvolvimento de seus profissionais, através do investimento em treinamento e desenvolvimento e do reconhecimento do alto desempenho. Além disso, o Instituto Rodobens atua com o lema: Cidadania a gente constrói, desenvolvendo ações de educação e ações sociais com apoio de voluntários e parceiros.

Conforme divulgado no site da empresa, a missão da Rodobens é “proporcionar aos seus profissionais, parceiros, clientes e acionistas um ambiente de criação de valor duradouro, por meio de um modelo de negócios inovador e integrado”, sustentada pelos seguintes princípios (Rodobens, 2020):

- **Conduta:** Ética é essencial. Sempre zelamos pelo nosso nome e pela nossa reputação.
- **Atitude:** Comprometimento faz a diferença. Sabemos que o nosso sucesso é construído com muito suor e paixão pelo que fazemos. Liderança por exemplo pessoal é fundamental, tanto nas grandes conquistas como nos pequenos gestos.
- **Entrega:** Superação de resultados é a nossa meta permanente. Não nos satisfazemos como passado e temos urgência para conquistar o futuro. Excelência no atendimento do cliente hoje, garante o futuro da nossa organização. Obsessão pela eficiência é indispensável em qualquer momento, em qualquer situação.

## 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou que estamos vivendo uma pandemia. Na China, no final do ano de 2019, ocorreu a transmissão de um novo corona vírus, sendo considerado o marco do início da pandemia COVID-19. A COVID-19 é uma doença causada pelo corona vírus, SARS-CoV-2, que varia de infecções com poucos ou nenhum sintoma a quadros graves por insuficiência respiratória, entre outros sintomas (Ministério da Saúde, 2020).

Um dos efeitos práticos da pandemia COVID-19 no ambiente corporativo, foi possibilitar a migração do formato presencial para trabalhar em casa (*home office*). O que possibilitou o *home office* e ajudou muitas empresas foi uma Medida Provisória, a MP 927, que flexibilizou algumas regras trabalhistas durante a pandemia. O *home office* é um formato híbrido, em que o funcionário trabalha três dias da semana no escritório e os outros dois em casa, por exemplo.

Como a legislação brasileira só prevê teletrabalho – considerada uma atividade exercida fora da empresa – diferente do conceito de *home office*, é importante que as empresas que desejam tornar o *home office* um formato permanente, considerem dois fatores principais no pós-pandemia, de acordo com a CLT: isentar o controle da jornada, que tem consequência direta nas horas extras, e delinear os deveres sobre as normas de segurança e saúde ocupacional (Gazeta do Povo, 2020).

A Rodobens construiu uma solução imediata para lidar com a situação de pandemia. Aconteceu que o primeiro caso da COVID-19 em São José do Rio Preto ocorreu na própria Rodobens. A ação primária da equipe médica da própria empresa foi mapear rapidamente todas as pessoas que uma funcionária, com resultado positivo para COVID-19 e recém-chegada de uma viagem da Europa, teve contato em um período mais recente. Logo, de forma preventiva, afastaram as dez pessoas identificadas para o formato *home office* e, conseqüentemente, para não correr riscos, colocaram todo o andar e, em seguida, todo o prédio em *home office* também. Em dez dias, foram trabalhar em suas casas aproximadamente 800 pessoas, sem ter a infraestrutura digital e telefônica necessária para todos em um primeiro momento.

O Presidente, o Superintendente da área de Gente e Gestão e outros líderes estavam juntos pessoalmente para comunicar essa notícia, focados em tranquilizar as pessoas nessa ação com um olhar de prevenção. Era tudo muito novo, no início de março de 2020, e ninguém sabia lidar direito com o que estava acontecendo. Chamaram inclusive o órgão de saúde local (vigilância sanitária) para avaliar, confirmar e apoiar a decisão.

O desafio em realizar essa mudança está muito relacionado ao fato de que nunca haviam passado por situação similar e, também, por mais que já estivessem engajados em soluções inovadoras, os processos já estabelecidos não estavam totalmente orientados para uma tomada de decisão mais ágil e gestão das possíveis resistências às mudanças por parte de um grande volume de colaboradores.

Por outro lado, a empresa já vinha se instrumentalizando há alguns anos com ferramentas mais ágeis de gestão, o que também fez a diferença na gestão dessa mudança. Um dos desafios foi identificar e definir como agir nesse contexto, mas, descobrir que já tinham algumas ferramentas para lidar com o momento também foi importante. Os profissionais representantes do comitê de crise, ao mesmo tempo em que tomavam decisões importantes, também estavam aprendendo a lidar com esse cenário enquanto profissionais e agentes da mudança, a medida em que precisavam rapidamente influenciar, capacitar e envolver os demais colaboradores no processo de mudança.

A Rodobens já vinha investindo fortemente em Transformação Digital e tinha feito a experimentação de uma ferramenta virtual para reuniões/treinamentos/comunicações no final de 2019, assumindo essa atividade como uma das tendências naturais para o futuro e inerentes ao próprio projeto de Transformação Digital que estão vivendo desde 2018, o que viabilizou e acelerou a adaptação mais efetiva ao *home office*.

#### 4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Kotter (1996) identificou dois padrões comuns em um processo de mudança organizacional. O primeiro é que há uma predisposição para associar a mudança a um processo de vários estágios, o que desenvolve a motivação e protagonismo necessários para sair da zona de conforto e resistência à mudança. O segundo padrão envolve a importância de que este processo seja liderado com muito cuidado e qualidade.

No modelo dos oito estágios da mudança proposto por Kotter (1996), os estágios 1 a 4 têm o objetivo de descongelar o *status quo*, e os estágios 5 a 8 têm o objetivo de introduzir novas práticas. Na Rodobens, a etapa de descongelamento do *status quo* teve que ocorrer muito rapidamente. Não se tinha tempo hábil para “viver” todos os estágios com calma. De acordo com esse modelo, é possível entender como a Rodobens agiu diante desses oito estágios, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Ações da Rodobens para cada estágio da mudança proposto por Kotter (1996)**

Estágio	Descrição do estágio	Ações da Rodobens
Estabelecimento de um senso de urgência	Analisar mercado, as crises e oportunidades e estabelecer um alto grau de senso de urgência nos líderes e colaboradores	A liderança da empresa rapidamente criou o Comitê Gestor Corona Vírus como uma <i>squad</i> , representando diferentes frentes da organização, que fez esse papel de olhar o mercado, as notícias, o que as empresas e cenário global estavam fazendo em busca de soluções. Também conversaram com médicos e órgãos de saúde e criaram um plano de contingência inicial. A decisão mais difícil, envolveu transferir um grande número de pessoas para o formato <i>home office</i> .
Criação de uma coalizão administrativa	Formação de grupos para liderar a mudança	Esse segundo estágio, pela urgência da mudança, aconteceu em paralelo ao primeiro estágio do modelo proposto por Kotter (1996). O Comitê Gestor Corona Vírus foi constituído na sequência ao diagnóstico positivo para COVID-19 da funcionária e composto por onze pessoas de diferentes frentes e áreas. Esse grupo do Comitê ficou totalmente focado nas ações relacionadas a gestão da crise gerada pela COVID-19 e suas atribuições diárias como profissionais foram redirecionadas.
Desenvolvimento de uma visão estratégica	Definir uma visão para direcionar a mudança.	Nesse caso, ficou claro que a segurança das pessoas e da empresa estavam em primeiro lugar, o que norteou todo o processo decisório e autonomia das pessoas designadas gestoras do comitê. Algumas decisões eram comuns a toda a empresa, outras só para algumas áreas.
Comunicação da visão da mudança	Comunicação constante em todos os meios possíveis para informar a visão, estratégias e modelar comportamentos esperados dos funcionários.	A Rodobens teve o processo de comunicação como um grande aliado e foi essencial. O foco era visibilidade a cada passo. Com uma comunicação quase que em tempo real, tomaram a decisão rapidamente de “pecar” pelo excesso em comunicar do que perder o <i>timing</i> em não informar e gerar mais angústia ainda nos colaboradores. Priorizaram a saúde mental e gestão das emoções das pessoas. Logo no primeiro caso, o Presidente, que fica em São Paulo, foi para Rio Preto comunicar a situação junto aos demais.

**Quadro 1 – Ações da Rodobens para cada estágio da mudança proposto por Kotter (1996) (continuação)**

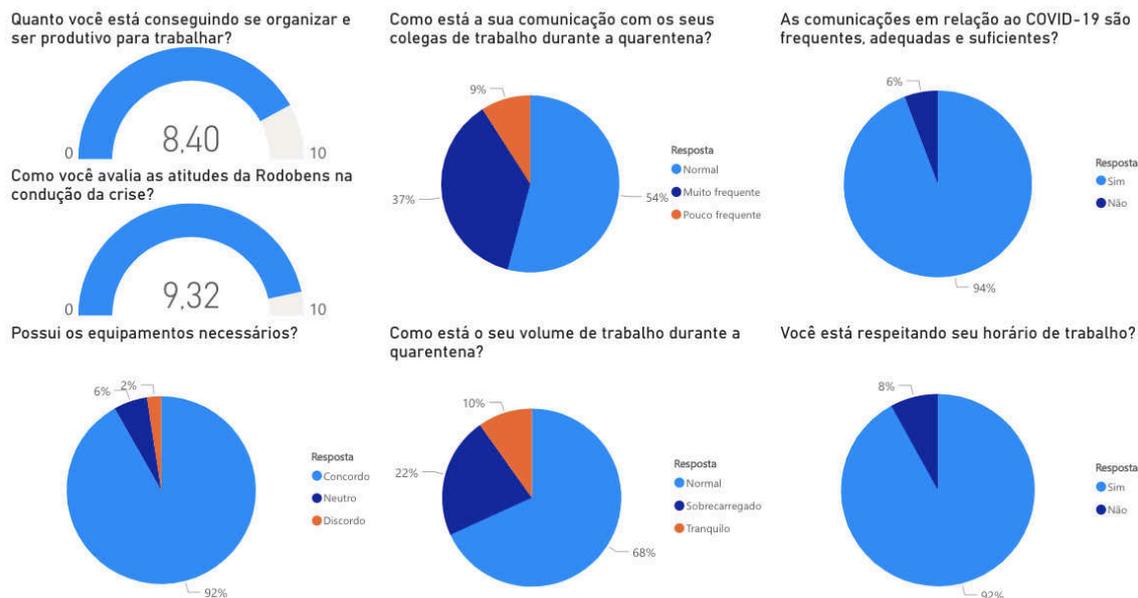
Empoderamento para ações abrangentes	Encorajamento para correr riscos e eliminar obstáculos, modificar sistemas que não reforçam a visão da mudança.	Essa é uma das ações que se mostrou muito efetiva, pois a liderança deu total autonomia para o comitê decidir o que fosse necessário. A empresa estava aberta, a liderança encorajou o risco, errar para aprender se fosse o caso, mas não perder o <i>timing</i> .
Realização de conquistas de curto prazo	Planejamento de melhorias visíveis, reconhecimento e premiação de conquistas.	A Rodobens ainda está lidando com essa gestão, pois estamos em meio a crise escrevendo esse relato. Não se tem previsão de quando a pandemia acabará, mas a empresa foi aprimorando a performance de suas ações por meio das experiências. Comunicaram frequentemente, por meio de vídeos, e-mails, as melhorias e ações mesmo em um contexto tão difícil, informando o baixo número de contágio dentro da empresa com as medidas tomadas, por exemplo. Realizaram uma pesquisa com todos os colaboradores para entender se as decisões tomadas até o momento estavam fazendo sentido, para sustentar e apoiar a escolha das ações até o momento e mudar, rever rapidamente a direção dependendo do resultado (Figuras 1, 2 e 3). Uma satisfação acima de 90% em uma amostra de 989 colaboradores.
Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	Utilizar a credibilidade para novas mudanças.	A crise contribuiu para que a Rodobens testasse novos formatos que talvez não tivessem acontecido dessa forma e nesse <i>timing</i> , se não fossem provocados pela gestão da COVID-19. Sendo assim, já estão, estudando medidas e políticas para implementar o <i>home office</i> permanente, por exemplo, bem como a realização e continuidade de diversas reuniões em formato virtual, diminuindo a frequência de viagens para reuniões presenciais. Esta medida possibilita usar a credibilidade existente para realizar os ajustes necessários nos sistemas, estruturas e políticas, em função da nova visão da empresa. Tem coisas que não voltarão a ser como antes e não tem por que voltar, não faz mais sentido. Isso vem sendo constatado.
Estabelecimento de novos métodos na cultura	Articulação de novos comportamentos voltados para o cliente interno e externo, melhoria da produtividade e sucesso organizacional.	Foi muito interessante observar que as atitudes tomadas durante a pandemia tiveram reflexo na cultura da empresa. Preservam-se sim os valores de forma consistente, respeitando as origens e história da empresa, mas, também, visivelmente expandindo e testando/implementando novos <i>mindsets</i> de inovação.

**4.1. Acompanhamento da mudança**

Segundo Schweens (2018), em um artigo para a Harvard Business Review, uma gestão da mudança efetiva requer indicadores para *hard skills*, mais fáceis de medir, como tempo, pessoas envolvidas e metas alcançadas, além de *soft skills*, como cultura, liderança e motivação, que são mais difíceis de mapear e medir. Segundo o autor, a gestão da mudança está relacionada às pessoas em movimento constante para se melhorarem cada vez mais e, então, melhorar a forma como o negócio é realizado.

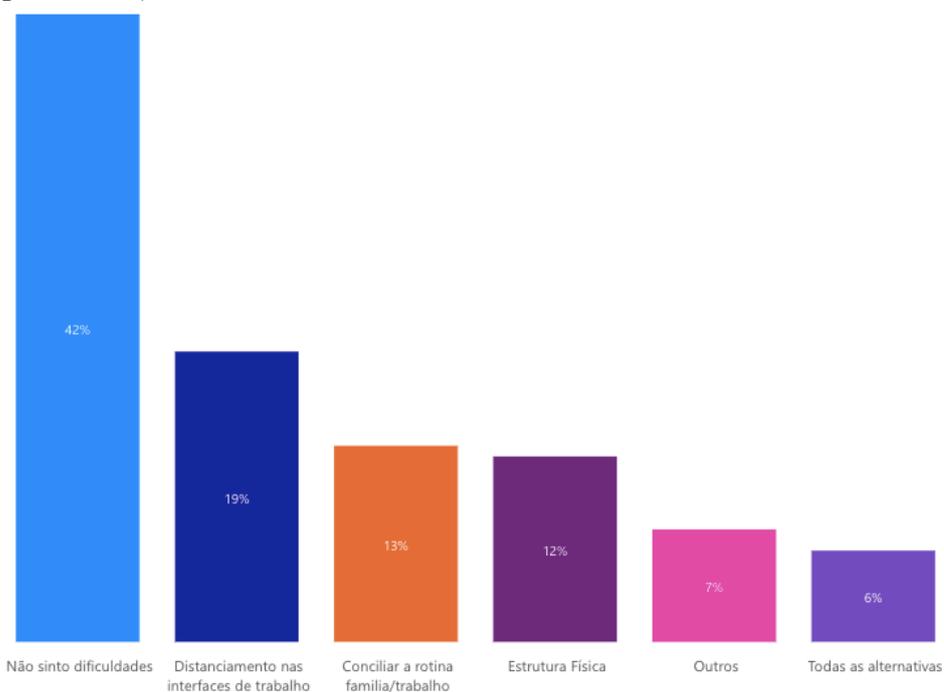
Em um processo de gestão da mudança durante a pandemia, é um desafio ainda maior mensurar se essa mudança está sendo efetiva. Foi nesse contexto que a Rodobens conseguiu, por meio de uma breve pesquisa, mensurar a satisfação dos colaboradores em relação às decisões tomadas nesse período de pandemia.

**Figura 1 – Resultados Gerais da Pesquisa: Trabalho durante a Pandemia da COVID-19 (989 respondentes)**



Fonte: Relatório de Pesquisa da Rodobens (2020).

**Figura 2 – Principais dificuldades na rotina de trabalho em quarentena (989 respondentes)**



Fonte: Relatório de Pesquisa da Rodobens (2020).

### Figura 3 – Cuidados na rotina de trabalho em quarentena (989 respondentes)

Saúde emocional?

Respostas ● Não ● Sim



Pratica Esportes?



Alimentação Equilibrada?



Fonte: Relatório de Pesquisa da Rodobens (2020).

Os resultados encontrados na pesquisa realizada pela Rodobens com 989 colaboradores, apontam que a comunicação entre as pessoas aumentou muito, facilitadas por ferramentas online, pessoas mais disponíveis e problemas resolvidos mais rapidamente com essa disponibilidade. Houve muita conexão e colaboração interna, o que facilitou essa gestão da crise. Porém, o nível de sobrecarga de trabalho foi claramente percebido por 22% dos respondentes. Um outro dado, é que a maior parte das dificuldades encontradas pelos profissionais em quarentena, foi ter uma rotina de esportes. E sentem-se bem com a sua saúde emocional e alimentação.

#### 4.2. Criando envolvimento com a mudança

Elisabeth Küber-Ross (1969), publicou um estudo sobre os cinco estágios do luto, fornecendo informações importantes sobre a sua possível relação com as reações emocionais nas mudanças organizacionais. A curva Küber-Ross ficou muito conhecida desde então. Olhar para a reação emocional individual e por área nesse contexto foi fundamental, já que, embora estejamos falando de uma mudança organizacional, foi uma mudança traumática para muitos, já que a base dessa mudança envolve saúde, medo de ficar doente, medo da morte, estresse, perda da liberdade de ir e vir de certa forma para todos aqueles que cumprem a quarentena ficando em casa, entre outros. Ações como *workshops* e conversas virtuais sobre gestão e inteligência emocional foram proporcionadas aos colaboradores pela empresa.

Além disso, tratativas diferentes para quem estava na ponta, na revenda, no negócio, foram necessárias, quando comparamos sua atuação presencial mais necessária ao papel das áreas de Apoio (Finanças, Tecnologia, Gente e Gestão, entre outras). Quando citamos a ponta, estamos falando de oficinas que precisam estar à disposição se uma ambulância precisa de manutenção, por exemplo. Perceberam, pouco tempo depois, mapeando dúvidas e satisfação, que precisariam eleger guardiões da mudança em cada revenda, pois na ponta é mais complexo garantir que a comunicação chegue, como nessas oficinas.

Outras ações são importantes nesse processo de engajamento e influência em um processo de gestão da mudança. Eoyang (2013), no conceito de ação adaptativa, propõe fazer três perguntas simples: 1. O que? Promove a reflexão sobre a sua situação atual e o entendimento além de qualquer confusão; 2. E daí? Ajuda a dar sentido, analisar e concluir sobre pontos fortes, oportunidades e possibilidades; 3. E agora? Contribui e incentiva você a agir.

Ação adaptativa não é uma busca demorada pela resposta correta, mas um processo onde estamos em constante evolução, adaptação e desenvolvimento, pensando no futuro, mas implementando ações no presente para que se tenha um impacto significativo posteriormente. A estratégia da pesquisa breve realizada pela Rodobens, tratou de levantar dados e rever a rota, sempre que necessário, com as melhores informações que obtiveram no momento, em se tratando de um momento de crise. Esse processo é simples e incentiva a passar rapidamente da concepção de ideias para experimentá-las e aprimora-las à medida que se passa pela experiência.

Nessa intervenção, um importante exemplo de ação adaptativa é salientar a importância do projeto de Transformação Digital, que já estava em andamento antes da pandemia e foi o principal investimento estratégico da empresa desde 2018. Ele sempre teve a premissa de ser voltado para as pessoas e relacionamentos, com a tecnologia como viabilizadora desse caminho. Antes da pandemia, tinham *squads* no âmbito da área de TI. O comitê gestor foi formatado nesse modelo de *squad*, como uma primeira iniciativa adaptada fora da área de TI, o que também ajudou a desmistificar, para a empresa como um todo, o que é a construção de uma *squad* e acelerou o processo de transformação digital, que caminhava em paralelo. O investimento em infraestrutura anterior à crise se mostrou efetivo, pois o ambiente foi transformado para o digital em três meses, mantendo o foco nas conexões internas e externas que já vinham sendo construídas.

E para a melhor adaptação e envolvimento das pessoas, já tinham planejado algumas capacitações direcionadas à transformação digital, a *Digital Academy*. Estava planejado para ser um programa de capacitação presencial, mas um mês antes do seu início veio a pandemia e adaptaram para um formato de capacitação *online*. Isso acelerou e contribuiu ainda mais para a gestão efetiva da mudança durante a pandemia. E também é uma ferramenta para pensar o retorno, pois, embora, não tenham data para o retorno presencial – e isso também já foi comunicado – estão caminhando para o futuro com uma agenda positiva, saindo mais fortalecidos, de uma cultura mais processual para um modelo de mais cuidado ainda e conexão com as pessoas.

Se a COVID-19 se torna doença ocupacional de acordo com a resolução da OMS, consequentemente há uma maior cautela para provar que a empresa está fazendo a sua parte, como exemplo, um guia de orientação feito pela área jurídica. Outro ponto de apoio foi trazer segurança psicológica aos colaboradores em conversas e *workshops* com profissionais especializados. Planejando o retorno dos colaboradores ao ambiente físico de trabalho, alguns critérios foram utilizados, como: qual é o tamanho do impacto na área em questão no caso de as pessoas não retornarem fisicamente; e simplesmente se a pessoa não sentir segurança para voltar, não volta.

Na primeira experimentação de retorno, com um número baixo de colaboradores, por volta de 100 pessoas, alguns códigos importantes em um processo de mudança foram designados para mostrar que o espaço para o retorno estava com as medidas de segurança devidas naquele momento. Primeiro a mudança para todos entrarem em *home office*, agora um novo processo de mudança para retornarem fisicamente: totem com álcool gel, que tem outro impacto no campo visual, tapete sanitizante, cartazes, entrega de duas máscaras no retorno, vídeos informativos na saída para o *home office*, durante e com o resultado da pesquisa mais recente. Rapaille (2006, p.6), diz que “quando uma forte impressão ocorre, esta condiciona fortemente os nossos processos e dá forma às nossas ações futuras”. Essa impressão é uma resposta de comportamento adquirida e acontece a partir de um conjunto de imagens associados a um

determinado conjunto de estereótipos em nossas mentes e, nesse momento de pandemia, foi preciso aprender novos códigos, que vão direcionar o comportamento futuro. A forma como cada um reage ao estímulo externo varia de acordo com o conjunto de imagens e impressões que cada indivíduo ou grupo carrega em si. Isto torna a gestão da mudança ainda mais desafiadora se o olhar não estiver voltado para os indivíduos e grupos em questão.

O papel da liderança foi fundamental para a melhor performance e engajamento das pessoas nesse processo de mudança. Não foi dito o que fazer passo a passo, mas foi dada a direção de qual deveria ser a postura diante das tomadas de decisão e resolução de problemas. Além disso, resgataram a história da empresa que já tem o DNA de uma empresa que inventou formas diferentes de atuar desde a sua fundação há 70 anos. Olhando para o futuro, o lema da Rodobens agora é: ser o parceiro do próximo passo.

### **4.3. Resistência à mudança**

Shea e Solomon (2013), argumentam que os esforços para a gestão da mudança fracassam por dois motivos: o primeiro é que os líderes apresentam objetivos de mudança vagos e básicos, não especificando o que fazer ou como mudar, não se concentram no aspecto principal da linguagem organizacional, no comportamento esperado dos indivíduos. O segundo é que os líderes subestimam o poder do ambiente de trabalho para contribuir ou impedir a mudança. Muitos esforços de mudança carecem de uma abordagem coordenada ou alinhada para desenhar o ambiente de trabalho que promova os tais comportamentos esperados. Quando isso ocorre, o nível de resistência dos indivíduos é muito maior. No caso da Rodobens, essa dificuldade não foi enfrentada, exceto por um ou outro colaborador mais adaptado e acostumado ao processo anterior, mas suas dúvidas foram mapeadas e rapidamente sanadas e convertidas em ações.

Segundo Kaplan (2005), descobrir e tornar visível o que está oculto ajuda a desimpedir os caminhos da transformação. É a melhor maneira de tornar conhecido o contexto e esclarecer o que não está transparente. O passo seguinte é um aprofundamento na mesma direção: observar o que existe por trás do contexto e identificar conflitos potenciais. O gestor da mudança precisa aguçar a sua capacidade de observação para identificar os padrões de crença instalados e que podem ser limitantes em um processo de mudança, ainda mais em cenário de crise.

Segundo Pereira (1999), apesar da resistência à mudança fazer parte do processo de transformação, esta precisa ser superada. A Rodobens analisou os fatores de resistência e atribuiu aos representantes do comitê gestor autonomia para identificar e resolver as dúvidas ou incômodos.

Quando falamos em criar o ambiente que se quer e definir comportamentos esperados, no caso da Rodobens, essa análise envolveu pensar quais são comportamentos possíveis e esperados diante de uma mudança. Mas segundo os entrevistados, claro que não é possível prever exatamente tudo que aconteceria em termos de consequências comportamentais, mas estavam disponíveis e preparados para lidar com essa imprevisibilidade e consequências inerentes ao processo. Judson (1980) identifica que a resistência é influenciada pela ameaça à segurança e pelos sentimentos de confiança. Com a criação do comitê, foi possível ter pessoas focadas exatamente nessas necessidades para tomar as importantes decisões e próximos passos da empresa nessa direção.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Dado que o cenário de pandemia ainda se mantém, os resultados obtidos até o momento são muito satisfatórios, considerando a sustentabilidade do negócio e a saúde das pessoas.

Essa intervenção definida pelo Comitê Gestor Corona Vírus, colocou a empresa em outro patamar com o avanço tecnológico demonstrado na gestão da situação. Agora, estão estudando iniciativas e propostas de um projeto de *home office* definitivo por conta dessa experiência. Foi possível flexibilizar as atividades e o olhar em algumas questões mais processuais e de controle. Por se tratar de um negócio que envolve vendas, essas não foram para o *home office*. Como proposta de melhoria e utilização da teoria para apoiar o tema, consideramos relevante o estudo mais aprofundado das condições específicas de comunicação para a venda ou outras áreas de negócio que envolvam capilaridade nacional, para minimizar impactos e resistências diante de um cenário onde a capacidade de ação precisa ser rápida. Por outro lado, como a empresa foi muito efetiva em implementar ações adaptativas, rapidamente designaram um guardião do comitê gestor para cada venda, responsável por assegurar que a comunicação chegasse na ponta mais rapidamente.

É muito importante citar que houve muita vontade em fazer acontecer por parte das pessoas, além do apoio da liderança sem medo de errar, abrindo mão do controle, liberando computadores, cadeiras e outros equipamentos de trabalho para que os funcionários pudessem equipar suas casas para trabalhar bem e da maneira mais saudável possível. O fato de a empresa apoiar-se na visão que não queria ser a barreira e sim a solução, voltando-se para a necessidade das pessoas para manter o padrão de trabalho e segurança, foi uma grande força identificada.

Atribuiu-se o sucesso do resultado da pesquisa durante a pandemia à comunicação muito rápida e transparente e customização de necessidades individuais, como oferecer equipamentos àqueles que não tinham internet nem computador em suas casas para o *home office*. As pessoas se sentiram envolvidas e cuidadas. Identificou-se a relação da metodologia de gestão da mudança de Kotter no que tange ao envolvimento e comunicação efetiva e transparente dos colaboradores.

Na gestão da crise, olhar para fora também foi importante. Uma vez estabelecido o comitê, conseguiram analisar o que o mercado estava fazendo a respeito, como manter a empresa segura. Estar com o projeto de Transformação Digital ocorrendo ao mesmo tempo, foi fundamental, pois tiveram mais facilidade e habilidade em lidar com a possível resistência dos profissionais, comparando com outras empresas que a consultora atende, que não tinham essa infraestrutura tecnológica organizada nem *mindset* inovador, digital e relacional para isso.

Foi possível concluir que a resistência é vista como algo tão natural quanto a própria mudança e a Rodobens tratou desse tema com naturalidade, proporcionando espaço para falar sobre o assunto, atuando individualmente ou em grupo no esclarecimento de dúvidas, que foram rapidamente sanadas com propostas de ações imediatas e customizadas.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO-SOCIAL

Este trabalho lida com fatos reais e pretende contribuir com a importância de se ponderar e criar condições de mudanças necessárias, antecipando um processo de comunicação, tendo o envolvimento de pessoas, melhor adaptabilidade e aderência à mudança como indicadores fundamentais. Quanto mais antecipadamente envolvem-se pessoas em um processo de mudança, mais engajados os indivíduos sentem-se, contribuindo-se assim para uma saúde mental e emocional mais equilibrada nas organizações, o que favorece a sustentação da cultura e resultados, e da mudança em si.

Após a análise dos dados, percebe-se que aspectos fundamentais para a gestão da mudança, como por exemplo a estratégia adotada, comunicação da mudança e autonomia foram fundamentais. O foco foi resgatar a própria história, cuidar de sua gente e encontrar novos meios de comunicar, resgatando e ressignificando o poder das relações. Um outro achado importante foi conectar as necessidades da mudança aos valores da empresa, como conexão e colaboração, e não tentar mudar os valores das pessoas. Comunicação e visibilidade sobre cada passo, garantindo a transparência na comunicação inclusive sobre as incertezas, pois estranho seria comunicar todas as mudanças com todas as garantias e certezas do mundo. Pelo contrário, comunicavam e se precisasse alterariam a comunicação quantas vezes fossem necessárias no dia. Mas a partir do momento em que tomavam decisões, foram efetivos e diretos ao ponto.

A partir das análises, além de mostrar o que está acontecendo na mudança, foi importante pontuar, também, os pontos negativos, as dificuldades que podem acontecer se a mudança não acontecer. O fato de não se fazer nada diante de um cenário de crise também engaja as pessoas a participarem da mudança. Com isso, ficou bem evidente o cuidado com o engajamento e conexão com os valores culturais voltados às relações, para que a mudança acontecesse de fato.

Não tem como pensar em pandemia e não pensar no cenário global. Contextualizando cenário econômico, outras localidades e a pandemia, os países que mapearam e fizeram pesquisas nas casas para antecipar a identificação de pessoas contaminadas com COVID-19, tiveram melhor contenção e controle da pandemia. A Rodobens, em um universo menor, mapeou rapidamente seus *stakeholders* e tomou decisões de prevenção.

Em Laloux (2017 p.1), Richard Buckminster Fuller diz “você nunca muda as coisas lutando contra o que já existe. Para mudar alguma coisa, construa um novo modelo que faça com que o modelo atual se torne obsoleto”. Mudança nesse contexto de pandemia não é opcional, é muito complexa, mas não impossível, como vimos nesse relato. A contribuição aqui também é pensar em como desenhar o ambiente que se deseja. Em contexto de crise, esse ambiente pode ser ajustado diversas vezes e tudo bem, como vimos acontecer na Rodobens. Mais importante que o próprio movimento de mudança, é agir de acordo com as necessidades reais e criar o ambiente para isso. A criação do Comitê Gestor Corona Vírus e a manutenção de sua função real se fez nesse sentido.

Percebe-se que a resistência à mudança está relacionada à percepção dos envolvidos em relação ao processo aliada às condições que a própria organização oferece. Desta forma, o entendimento dos motivos da resistência é fundamental no delineamento de um programa de mudança. Em uma crise como a pandemia, muitas vezes não se tem o tempo necessário para prever o que acontecerá. Até porque a única certeza, é que diante de uma crise, não temos como controlar o que o cenário trará, mas temos como nos antecipar sobre como as pessoas podem reagir, e ter

medidas pré-desenhadas em um plano de contingência do negócio por exemplo, o que facilitaria a tomada de decisão eficiente e adequação a qualquer cenário de crise.

Elaborar indicadores ou dados de referência como utilizados pela Rodobens, contribuiu muito, mas, mesmo que não produzissem benefícios imediatos, esta prática permite acumular experiência na condução de processos de mudança organizacional, facilitando decisões futuras independente do contexto de mudança ou crise.

Pressupõe-se que um Comitê Gestor deve criar condições para que a mudança aconteça e apresentar os comportamentos esperados por todos os indivíduos da organização. Os representantes do comitê, como gestores da mudança, que entenderem o caminhar dos indivíduos na linha do tempo não só apoiarão a transição individual ou por área de forma estruturada, mas minimizarão o nível de resistência de qualquer ordem. É preciso olhar o contexto externo, o que o mercado está fazendo, mas, para garantir o comprometimento individual é preciso olhar para dentro, para a sua realidade, ainda mais quando se tem diferentes realidades dentro de uma mesma empresa, seja pelo perfil das diferentes áreas, dos negócios e/ou localidades diversas no Brasil. Nosso país, culturalmente falando, já é um desafio por si só, e isso é potencializado quando uma empresa está presente em todas as regiões do Brasil, com culturas, crenças e decretos locais diferentes sobre a pandemia.

Como ouvir às necessidades e agir rápido? Quando as pessoas participam da decisão se adaptam melhor à mudança. Na Rodobens, foram valorizadas as conexões e houve forte colaboração interna entre as áreas. Os valores foram preservados. Como legado, querem usar essa experiência e aprendizados para novos processos de mudança. Assim como modelos mais ágeis entraram como um novo *mindset* desse momento, acontece o mesmo com a gestão da mudança e das emoções. Não é preciso pensar na gestão da mudança só quando se tem uma crise, é possível antecipar cenários e criar planos de contingência. Esse foi outro aprendizado. Nada como a experiência para confirmar algumas ideias e teorias.

Como elemento concreto, o formato *home office* após 10 dias de crise foi, de fato, eleito como a decisão mais difícil, mas também a principal quebra de paradigma depois de implementado. Além de adaptarem a comunicação para o digital durante a pandemia, já tinham criado diversas iniciativas para fomentar o uso da comunicação digital fora desse contexto, o que por meio da experimentação, facilitou a adaptação dos colaboradores, minimizando a resistência, como vimos na pesquisa realizada durante a pandemia.

A liderança influenciou fortemente a mudança de cultura para dar velocidade ao que precisava ser decidido sem impactar a operação, com autonomia para tomar decisões e respeito ao colaborador e à origem da empresa. O formato do comitê em *squad* contribuiu muito para essa efetividade, além de proporcionar um olhar atento para todo o tipo de necessidade em diferentes áreas da empresa. Em todos os modelos apresentados para a gestão de mudança, é notória a ênfase à autonomia, comunicação transparente e encorajamento para a criação, com um espírito colaborativo. Na crise, mais ainda, e adicionaria um modelo de ação mais frequente, não necessariamente só rápido, mas em movimento constante, sem medo de errar, entendendo que o erro faz parte do processo de gestão da mudança.

## REFERÊNCIAS

- COVID-19. Sobre a doença. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 20 de julho de 2020.
- EOYANG, G. Adaptive action: Leveraging uncertainty in your organization. California: Stanford University Press, 2013.
- HOMEOFFICE. Sobre efeitos gerados pela pandemia. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/home-office-tendencia-apos-pandemia-o-que-diz-a-lei/>. Acesso em: 20 de julho de 2020.
- JUDSON, A. S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- KAPLAN, A. Os artistas do invisível: o processo social e o profissional de desenvolvimento. São Paulo: Editora Petrópolis, 2005.
- KOTTER, John P. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KÜBLER-ROSS, E. On death and dying what the dying has to teach doctors, nurses, clergy and their own families. New York: Taylor & Francis, 1969.
- LALOUX, F. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.
- PEREIRA, M. J. B. Pressupostos da mudança. In: Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.1, p 3-12.
- PREMIACAO. Sobre as 150 melhores empresas para trabalhar. Disponível em: <https://revistacapitaleconomico.com.br/rodobens-e-destaque-pelo-segundo-ano-consecutivo-no-ranking-das-150-melhores-empresas-para-trabalhar/>. Acesso em: 20 de julho de 2020.
- RAPAILLE, G. C. The culture code. New York: Broadway Books, 2006.
- RODOBENS. Sobre a Rodobens. Disponível em: <https://www.rodobens.com.br/>. Acesso em: 21 de julho 2020.
- SCHWEENS, R. Mudança organizacional: uma viagem sem fim. Boston: Harvard Business Review, 2018.
- SHEA, G. P.; SOLOMON, C. A. Leading successful change. Filadélfia: Wharton Digital Press, 2013.