

GESTÃO DE MUDANÇA NO CENÁRIO DA PANDEMIA DE COVID-19: utilização do modelo kurt lewin

CHANGE MANAGEMENT IN THE COVID-19 PANDEMIC SCENARIO: using the kurt lewin model

Vagner Marcondes Corrêa – vagner.marcondes.matao36@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Matão – Matão – São Paulo – Brasil

Gilmerson Inácio Gonçalves – gilmerson@yahoo.com.br
Faculdade de Tecnologia de Matão – Matão – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v18i2.1187

Data de submissão: 28/08/2021

Data do aceite: 03/11/2021

Data da publicação: 30/12/2021

RESUMO

O estudo apresentado investiga como as empresas realizam adaptações, com o objetivo de se manter competitiva, em virtude da atual situação pandêmica do Covid-19. O trabalho utilizou-se do método de estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico de implementos agrícolas, situada na cidade de Matão. Como modelo teórico foi utilizado o modelo de gestão de mudança de Kurt, com o propósito de identificar os temas que tratam a gestão de mudança. Os resultados denotam que a mudança é um processo permanente e contínuo, com a necessidade de planejamento e atualizações, fatores culturais e sociais interferem de forma significativa a mudança, contar com pessoas qualificadas e dispostas a integrar a equipe são de suma importância, além de ressaltar o destaque que as instituições de ensino desempenham na melhoria e eficácia de processos por meio dos estudos desenvolvidos e implantados.

Palavras-chave: Cultura Empresarial. Gestão da Mudança. Pandemia.

ABSTRACT

The study presented investigates how companies carry out adaptations, in order to remain competitive, due to the current pandemic situation of Covid-19. The work used the case study method in a company in the metallurgical sector of agricultural implements, located in the city of Matão. As a theoretical model, Kurt's change management model was used, with the purpose of identifying the themes that deal with change management. The results show that change is a permanent and continuous process, with the need for planning and updates, cultural and social factors significantly interfere with change, having qualified people willing to join the team is of paramount importance, in addition to emphasizing the emphasis that educational institutions play in the improvement and effectiveness of processes through the studies developed and implemented.

Keywords: Corporate Culture. Change management. Pandemic.

1. INTRODUÇÃO

Desde Revolução industrial no século XVIII o conceito de produção passa por alterações, diversas mudanças em processos ocorrem sempre em busca de atender e oferecer o melhor para o cliente e gerar lucros, somente na década de 40 que a área da gerenciamto de mudança se estruturou acentuamente. (PETENATE, 2020).

A evolução tecnológica introduz impactos no contexto empresarial forçando as empresas a buscar por inovações gerenciais, organizações com competitividade global devem direcionar sua atenção para as formas de gestão e cultura organizacional afirma (BRUM, 2010).

Para Chiavenato (2010), a cultura organizacional reflete no desempenho da empresa, com fatores que conduzem ao sucesso da organização, empresas que assumem uma cultura são mais suscetíveis com diferenças sociais de seus colaboradores.

Brum (2010), denota que a cultura organizacional assume riscos, desenvolve ideias e apresenta três aspectos que a influenciam.

1. Valores: representam a base de qualquer cultura organizacional.
2. Historia da empresa: historia da empresa que reforça os princípios da mesma.
3. Grau de estabilidade: apresenta influência da cultura na organização.

No Brasil, a mudança organizacional é um tema recorrente no dia a dia dos gestores, problemas relacionados a condições estruturais demandam tempo e por se tratar de um ambiente complexo, podem ser vistos como situações não seguras e de processo incerto e o trabalho acaba se manifestando de forma favorável quando toda a equipe está envolvida (PERREIRA E SCHMIDT, 2008).

Mudança é qualquer alteração planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz algum impacto nos resultados e/ou, nas relações entre as pessoas no trabalho. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2019).

Perante o atual cenário mundial pandêmico, diminuir gastos com manutenções não esperadas e melhorar processos são de grande relevância, o cenário agrícola e alimentício não sofreu tanto quando os demais setores. “As exportações de alimentos industrializados, segundo a Abia, tiveram alta de 10% em relação a abril de 2019, e em volume, de 13%. O

aumento das exportações para o mercado asiático, em particular a China, foi o principal fator para o resultado.” (SILVA, 2020).

Conforme Siteware (2019). “De acordo com a 17ª Pesquisa Anual Global com CEOs, realizada pela consultoria PwC e citada no relatório nacional Gestão da Mudança, 81% dos líderes afirmam que suas empresas têm realizado mudanças para se adaptar às necessidades do negócio.”

1.1 Objetivo

O objetivo do estudo é apresentar a importância da gestão de mudança em uma organização, denotando suas necessidades na área estudada e seu amplo meio de aplicabilidade, por meio do modelo de Kurt Lewin, perante atual situação mundial decorrente da pandemia de Covid-19. Por fim o estudo identifica a relação de GMO (Gestão de Mudança Organizacional), qualidade e produtividade industrial e consolida através de um estudo de caso real.

1.2 Justificativa

Com o surgimento do novo coronavírus que causa a doença Covid-19, transmitida de pessoa a pessoa, manifestando-se em 2019, na China mais precisamente em Wuhan. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Em vista do novo vírus de fácil contaminação e disseminação surgir-se a necessidade de uma estratégia mais expressiva para diminuir casos de contágio e óbitos. A GMO nesse panorama é de suma importância através de protocolos e medidas sanitárias na organização.

2. CONCEITO SOBRE GESTÃO DE MUDANÇAS NAS EMPRESAS.

O conceito de mudança trata da passagem de um estado para outro diferente, assim a mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, reduzindo o risco de uma alteração ou novo sistema ser rejeitado pela empresa (CHIAVENATO 2010).

GMO corresponde ao processo de estruturar e reinventar os processos e procedimentos da organização com a finalidade de incrementar a cultura, estratégia e produto, o processo de mudança envolve todas as pessoas com a intenção de melhor aproveitamento e satisfação empresarial. Esta associada a modificar a empresa para manter ou melhorar sua eficácia através de gerenciamento. (JUSTO, 2018).

Para Porras e Roberson de acordo com Perreira e Schmidt (2008), a mudança organizacional ocorre por meio de duas formas: mudança planejada e não planejada.

- Mudança Planejada: uma decisão consciente, para melhorar algum processo, com base em estimativas e informações

- Mudança não Planejada: a organização sofre uma mudança extrema não antecipada e não planejada, por exemplo, uma nova tecnologia que afeta o negócio, outro exemplo é a adaptação dos processos com a pandemia do coronavírus.

O processo de mudança em sua maioria é geralmente um momento propenso para conflitos de ideias e discussões sociais, sendo um processo conturbado, por isso intermédio dos setores como recursos humanos minimizam o impacto do conflito. (SITEWARE, 2019).

Para Herandez e Caldas (2001), as razões que levam as empresas a realizar mudanças é a constante aceleração das transformações tecnológicas, a intensiva competição e por fim, modificação na força de trabalho.

Conforme Justo (2018), o processo de provoca divisões, devido ao fato de quanto maior a incerteza da mudança maior o grau de ameaça traz, lembrando que nem sempre que mudar é para melhor, assim a incerteza inserida gera uma ansiedade que vai de frente com os colaboradores em seu ambiente individual e coletivo.

A GMO é uma metodologia de planejamento, para transitar de um estado atual para um estado futuro. “A mudança é importante para qualquer organização porque, sem ela, as empresas provavelmente perderiam sua vantagem competitiva e não atenderiam às necessidades do que a maioria espera ser uma base crescente de clientes fiéis”, (COACHING, 2019).

Cabe às pessoas, a participação e autodesenvolvimento através do círculo de controle de gestão. A gerência é responsável pelo comprometimento e envolvimento com a implantação e melhoria do processo. Existe uma gerência de linha que mantém a interação entre a gerência alta e os operadores. (MARTINELLI, 2009).

Conforme Brito e Cramer (2002), a mudança organizacional esta cada vez mais comum no campo empresarial, com atualizações constantes no mercado, podem acontecer a qualquer momento e por diversos e diferentes motivos, ao princípio de ampliação, abertura de filiais e melhoria de processo e eventualmente do produto.

Coaching (2019) classificada as mudanças tais como: mudanças incrementais, transformacionais, evolucionárias e revolucionárias.

Mudança Incremental

Segundo Siteware (2019), a mudança aparece para incrementar, ou seja, melhorar, adicionar algo a organização, podendo ser: seus processos existentes, criar novos processos, em geral, à mudança incremental é a mais comum no ambiente, implantada aos poucos, durante o dia a dia, tornando-a fácil e natural, um exemplo é a adesão de *software* de ERP (integração de gestão empresarial).

Mudança Transformacional

Focada na transformação, modifica o ambiente onde a organização está imersa, influenciando na rotina dos funcionários, essa mudança não tem por objetivo acrescentar algo, mas sim alterar, transformar e inserir algo novo, planejar essa mudança é essencial para seu bom funcionamento.

Mudança Evolucionária

É uma mudança que por trás, possui um propósito, podendo ser de necessidade da empresa ou até mesmo do mercado, é basicamente um plano de ação para alguma dificuldade que a empresa esta passando.

Mudança Revolucionária

Uma mudança que visa à revolução, em outras palavras é pauta de um objetivo específico da empresa, como melhorar vendas, processos, a mudança revolucionaria requer um estudo mais aprofundado para que os resultados esperados sejam alcançados, consiste em uma modificação mais ousada e impacta os funcionários.

O objetivo de mudar vem com a finalidade de cumprir a meta e alcançar os seus resultados, um ambiente integrado, esta sujeito a instabilidades, a velocidade das tecnologias digitais, o poder econômico e globalização, exige um retorno da organização para se manter no mercado. De acordo Chiavenato (2010), a era da informação no fim do século XX marca a transformação do conhecimento em uma nova riqueza, a informação traz uma vantagem competitiva e inovação.

3. MODELOS UTILIZADOS PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Conforme Pentenate (2020) expõem, um dos pioneiros do estudo de mudanças empresariais se encontra John Kotter, criador da metodologia conhecida como oito passos, como professor lecionava em *Havard Business School*, empresário fundador da *Kotter International*, empresa de consultoria empresarial, seu método de gestão propõe um *check-list* para o empreendedor utilizar e adaptar conforme sua organização. Na tabela 1, observam-se os passos de Kotter para a gestão de mudança:

Tabela 1: Passos gestão de mudança

1. Senso de urgência	Explicar e convencer todos da necessidade da mudança. Sem criar ansiedade.
2. Aliança	Demonstra a importância do trabalho, fazer com que toda a equipe participe.
3. Visão de mudança	Apresentar uma visão do planejamento, de maneira clara e assertiva.
4. Boa comunicação	Utilizar a comunicação como fator chave para bons resultados com a mudança e o processo total.
5. Participação	Um fator que Kotter propõe é emponderar os funcionários, alcançado assim a confiança e participação.
6. Metas em curto prazo	As metas em curto prazo servem para acompanhar o desenvolvimento e criar incentivos para a equipe
7. Continuidade	Não diminuir o ritmo quando os resultados forem positivos, pois mudanças duradoras levam tempo até serem absorvidas por todos.
8. Mudança parte da Cultura	O objetivo final da gestão de mudança é inserir os modelos na cultura organizacional, pois quando forem incorporadas, tendem a serem desenvolvidas mesmo com novas equipes.

Fonte: Adaptado Petenate (2021).

O ambiente empresarial atual é composto por certo valores, crenças e diferenças de determinados grupos, transformado e construídos a partir de relações sociais e experiência ao longo dos anos, assim Schein (2008) descreve, mesmo com a saída de alguns integrantes deixem o grupo, a cultura da organização é dificilmente alterada, pois, os membros prezam a estabilidade estabelecida pela cultura e seu significado.

3.1 Modelo Kurt Lewin

De acordo Soares (2016), o modelo foi desenvolvido por volta da década de 40, determinado por uma metodologia de três estágios.

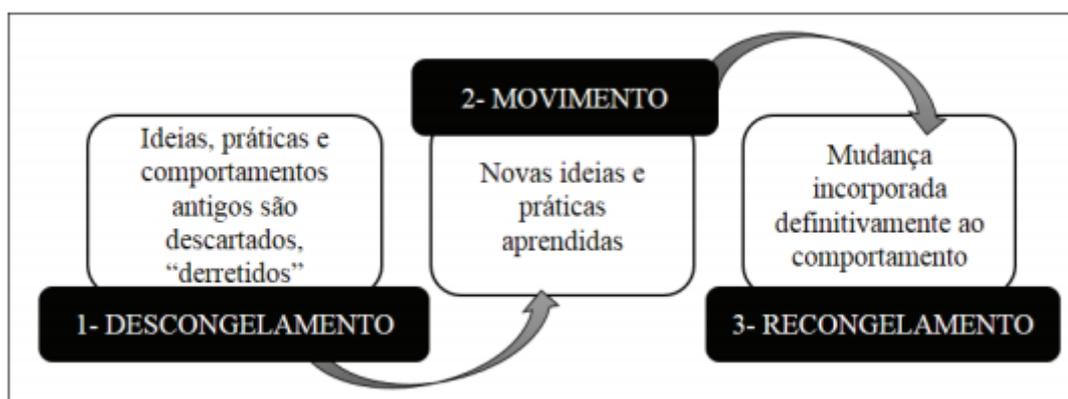
1. Descongelamento: é necessário a preparação da empresa para aceitá-la a necessidade da mudança, descartar ideias e práticas antigas.

2. Mudança: executar a apoiar a nova direção apontada, apontar novas ideias e práticas aprendidas.

3. Recongelamento: retornar a produção e operação ao trabalho estável, buscando equilíbrio com as novas mudanças.

A Figura 1 ilustra o referido modelo.

Figura 1: Modelo três etapas de Kurt Lewin



Fonte: Soares (2016).

A complexidade da GMO faz-se evidente nas esferas sociais (interna, externa e individual), como Portal (2015), as mudanças provocam forças contrárias e favoráveis:

Externo – O ambiente onde a empresa está inserida tem origem na competitividade.

Interno – O ambiente empresarial apresenta sua origem nos colaboradores ou em novas tecnologias implantadas.

Individual – corresponde às forças e respectivamente as expectativas de cada indivíduo.

Muitos autores consideram a mudança como uma metodologia, porém outros como método, no presente trabalho trata-se como metodologia, visto que a GMO, se pauta em ferramenta da qualidade.

4. ESTUDO DE CASO

Situada na cidade Matão, cidade a qual possui uma privilegiada localização logística e aspectos produtivos favoráveis como: mão de obra, escolas e instituídos de ensino de grande importância na capacitação de profissionais e colaboradores, a empresa representa uma parcela expressiva do PIB do município e tem uma consolidação sólida.

Atualmente com 256.000m², dos quais 65.000 m² consistem em área coberta, a empresa é uma das maiores e mais modernas fábricas de Máquinas e Implementos Agrícolas da América Latina, fornecendo máquinas e implementos agrícolas para as mais diversas culturas vegetais, atendendo não somente o mercado interno, mas também exportando para mais de 70 países, investindo em tecnologias como MRP, SCM, ISO e Seis Sigma.

4.1 Situação atual da pandemia

O contexto pandêmico, crise econômica e sanitária reforça a existência de diferentes realidades no ambiente de trabalho, com pessoas exercendo suas atividades em *Home Office* e presencialmente somente serviços essenciais à população. O Ministério Da Saúde (2020) no Brasil os primeiros óbitos por coronavírus foram de trabalhadores contaminados no exercício de seu trabalho de forma indireta e/ou direta.

A OMS (2020) destaca que cerca de 80% dos pacientes com Covi-19 podem ser assintomáticos ou que apresentam sintomas leves o que pode causar uma epidemia, retratando a situação atual do mundo.

A segurança não deve somente ser avaliada através de regulamentações, mas sim se tornar parte da cultura da organização pelo comprometimento de todos os níveis da administração, através do comprometimento da alta gestão e de todos os funcionários por meio de comunicação interna (MOHAMED, 2002).

Conforme o estudo efetuado na empresa, devido á rápida implementação em razão da pandemia de coronavírus, optou-se por utilizar o modelo do filósofo Kurt Lewin, indispensável para o atendimento das necessidades da comunidade, o setor que a empresa desenvolve se enquadra em atividades essenciais. Conforme Firjan (2020) o Decreto 10.342, que altera o Decreto nº 10.282/2020, que regulamenta a Lei nº 13.979.

Para a elaboração e desenvolvimento da mudança foram feitas observações e anotações em áreas comuns e setoriais, dentre elas estão:

- Distância dos colaboradores: as mesas e cadeiras comuns não estavam com o distanciamento de um lugar do outro.
- Utilização de Máscaras faciais: toda a empresa começou a usar máscara de proteção facial a partir do mês de abril de 2020.
- Disponibilidade de álcool em gel: os setores não possuíam álcool para limpeza e desinfecção das mãos.
- Reuniões setoriais pela manhã: superiores tratavam assuntos direcionados ao exercício de trabalho, SSO (Segurança e Saúde Ocupacional), metas e objetivos dos setores.
- Grande fluxo de circulação: os horários de entrada e saída do trabalho eram em sua maioria todos juntos, ocasionando aglomeração na portaria e em relógios de pontos.

4.1 Aplicando o modelo de *Kurt Lewin*

Composto por três passos o processo de mudança, com apoio de gestores, líderes e toda a empresa, conforme VBMC (2021), o modelo de descongelamento, mudança e recongelamento está apoiado por estratégias de melhoria contínua, e afirma que “a última etapa proposta por Lewin apresenta similaridade com a última etapa do Ciclo PDCA”.

Conforme Marshall (2008) é um método de gerência para a melhoria contínua, com quatro etapas integradas, assim a filosofia se baseia no planejamento, execução, verificação e ação corretiva. A tabela 2 apresenta as etapas, com suas ações, do modelo adotado.

Tabela 2: Implementação do Modelo de Lewin

Descongelamento	Utilização de máscara; Uso de álcool em gel; Home Office em áreas (possíveis); Distanciamento social; Subdivisões de hora de entrada e saída; Implantação de câmera com sensor de temperatura na entrada.
Mudança	O uso de máscara é uma determinação da OMS para diminuir o contágio do vírus; Álcool em gel para higienização das mãos; Diminuir a circulação das pessoas;

	<p>Medição de temperatura;</p> <p>Uso de luvas no sistema de <i>self – service</i>;</p> <p>Conscientização por meio de folders, cartazes.</p>
Recongelamento	<p>Treinamento de utilização e limpeza das máscaras;</p> <p>Canais de comunicação consolidados com notícias atualizadas da atual situação com o intuito de conscientizar;</p> <p>Reuniões por meio de plataformas digitais;</p> <p>Distanciamentos de mesa e cadeiras nas áreas comuns;</p> <p>Comunicação e conscientização efetiva;</p> <p>Horários se manterão com subdivisões.</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores (2021).

5. CONCLUSÃO

A partir desse estudo foi possível identificar a importância da gestão de mudança organizacional e suas dificuldades em relação ao processo produtivo, interferindo diretamente no desempenho da empresa, percebe-se que mudar não é fácil no ambiente empresarial, mas exercem grande força na competitividade.

GMO é uma tarefa desafiadora e de extrema importância para as empresas, sendo um diferencial competitivo, a mudança pode gerar medo e incerteza, porém no contexto empresarial a mesma agrega valores a organização e colaboradores.

Nota-se que a empresa em questão oferece EPI (equipamento de proteção individual) e EPC (equipamento de proteção coletiva), conforme as orientações da OMS, assim o novo cenário de incerteza enfatiza a necessidade de um planejamento e estudo de GMO, com possíveis imprevistos, sem perda de objetivos e metas. Em decorrência do Coronavírus é imprescindível que a gestão de mudança ocorra num ambiente propício de modo que não interferirá nas operações da companhia (QUALITOR, 2020).

Por fim observa-se que a empresa em questão sofreu com afastamentos de funcionários, porém a mesma não cessou sua proteção e segurança, questões relacionadas ao Covid-19 ganharam um peso maior durante as reuniões setoriais de bom dia. De acordo com Ministério Da Saúde, (2020). No segundo semestre de 2020 a economia do Brasil cresceu 3% em relação a 2019, o que é consequência do agronegócio brasileiro gerando emprego no campo e indústria de transformação.

O novo Coronavírus enfatiza a importância ao incentivo de melhoria em gestão de mudança e a necessidade um planejamento a longo prazo com possíveis imprevistos, sem a perda de esperança, objetivos e metas.

Baseado nos resultados obtidos recomenda-se um estudo pós pandemia com indicadores para avaliar e analisar a taxa de sucesso das iniciativas propostas de mudança na organização pelo modelo apresentado.

REFERÊNCIAS

- BRITO, M. J.; CAPPELLI, M. C. A.; BRITO, V. G. P. & CRAMER, L. (2002). **Os dilemas do processo de mudança em uma organização pública: uma análise das representações sociais sobre a prática de P&D multi e interdisciplinar**. Organização & Sociedade, 8 (23),77-97
- COACHING, Instituto. B. de. **Qual O Conceito E Os Tipos De Mudanças Organizacionais** 2019, Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>>. Acesso em 27 Jul. 2021.
- FIRJAN. **Governo Federal decreta todas as atividades industriais como serviços essenciais**. Disponível em: < <https://www.firjan.com.br/noticias/governo-federal-decreta-todas-as-atividades-industriais-como-servicos-essenciais-1.htm>>. Acesso em 20 Jul. 2021.
- JUSTO, Andreia Silva. **Gestão de mudanças: descubra qual o fator número #1 para reduzir a resistência em projetos complexos**. (2018). Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/04/gestao-de-mudanca-organizacional/>>. Acesso em 13 Ago. 2021.
- HERNANDEZ, José M. da Costa e CALDAS, Miguel P., **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE. São Paulo, v. 41, n.2, p.31-45. Acesso em 20 Jul. 2021.
- MARSHALL, Junior. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a Doença Covid-19**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#como-se-proteger.>> Acesso em 12 Ago. 2020.
- MOHAMED, S. **Clima de segurança em ambientes de canteiro de obras**. Engenharia de construção e gerenciamento arquitetônico Journal, v. 128, 2002.
- PERREIRA, Aline S. SCHMIDT, Alberto, S. **Análise Da Mudança Organizacional De Uma Empresa Fumageira Segundo A Percepção Da Liderança: Um Estudo De Caso**.

Disponível em: < <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/18/15>> Acesso em 13 Ago. 2021.

PETENATE, Marcelo. **Entenda tudo sobre os 8 passos de Kotter. 2020.** Disponível em < <https://www.escolaedti.com.br/kotter>>. Acesso em 14 Ago. 2021.

PORTAL, Rh. **As regras de ouro do gerenciamento de mudanças organizacionais.** (2015). Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-regras-de-ouro-do-gerenciamento-de-mudancas-organizacionais/>>. Acesso em 13 Ago. 2021.

QUALITOR. Ad. **Desaparecimento das hierarquias na gestão de mudança e enfrentamento em tempo de Covid.** 2020. Disponível em: <<https://blog.qualitor.com.br/gestao-de-mudancas/>>. Acesso em 29 Ago. 2021.

SALES, Jannayna M. **Gestão da mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde.** 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/monografia_-_gestao_e_planejamento_de_mudancas_organizacionais_no_ministerio_da_saude.pdf> . Acesso em 13 Jul. 2021.

SCHEIN, Edgar H.; BRANDÃO. Tradução de Ailton Bomfim. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SITWARE, Blog. **Saiba o que é gestão da mudança organizacional e como fazer em 6 passos. 2019** Disponível: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-e-gestao-mudanca/>>. Acesso em 22 Ago. 2021.

SOARES, Priscila F. **Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos.** (2016). Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Frevistas.unisinos.br%2Findex.php%2Fbase%2Farticle%2FviewFile%2F12538%2F5785&psig=AOvVaw2Tdvo-IY_tIncX-Mw-PbK&ust=1619215420764000&source=images&cd=vfe&ved=0CA0QjhxqFwoTCPDH3cXtkvACFQAAAAAdAAAAABAD>. Acesso em 22 Ago. 2021.

VBMC, Consultores. **Descongelamento, mudança e recongelamento: conheça a 3ª teoria de Gestão de Mudança.** (2021). Disponível em: < <https://vbmc.com.br/descongelamento-mudanca-recongelamento-de-lewin/>> Acesso em 11 Jul. 2021.