

**DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO: COMO O MÉTODO ADKAR
POTENCIALIZA O SUCESSO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO
MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

Modalidade:

Excelência Organizacional

ÍNDICE

SINOPSE	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. DESENVOLVIMENTO	6
Método ADKAR Fase 1 - <i>Awareness</i> (Consciência)	9
Método ADKAR Fase 2 - <i>Desire</i> (Desejo).....	10
Método ADKAR Fase 3 – <i>Knowledge</i> (Conhecimento)	11
Método ADKAR Fase 4 – <i>Ability</i> (Habilidade).....	11
Método ADKAR Fase 5 – <i>Reinforcement</i> (Reforço).....	12
3. ORÇAMENTO DO PROJETO	15
4. PRINCIPAIS RESULTADOS	15
Melhoria de processos: Case 1 rumo à excelência operacional	16
Melhoria de processos: Case 2 rumo à excelência operacional	18
Evolução e engajamento das áreas	18
5. AVALIAÇÃO	20
6. APLICABILIDADE	21
7. CONCLUSÃO	21
BIBLIOGRAFIA.....	22

SINOPSE

Na última década, a empresa de varejo a quem este trabalho pertence, obteve um crescimento rápido levando à necessidade de adotar um sistema ERP robusto para integrar suas informações e lidar com o crescimento atual e futuro. A estratégia adotada envolveu a substituição do programa atual pelo sistema SAP S/4 Hana, sendo este reconhecido e utilizado mundialmente. Nesse contexto, o projeto apresentado aborda a complexidade da mudança sistêmica e as resistências encontradas por parte dos colaboradores, com destaque na demanda de criar processos bem estruturados e materiais de apoio para lidar com essa mudança.

O método ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) é apresentado como uma metodologia para alcançar a excelência operacional e superar essas barreiras. Esse modelo visa além do aspecto técnico, a perspectiva humana e fornece um plano para gerenciar mudanças, reduzir a resistência e promover o desenvolvimento dos colaboradores. O projeto apresenta resultados bem-sucedidos ao utilizar a metodologia ADKAR, demonstrando sua aderência e eficácia, ao romper as barreiras a empresa conseguiu impulsionar a mudança e estimular uma abordagem mais aberta e adaptativa por parte de seus colaboradores.

Sejam bem-vindos ao projeto do Planejamento à Execução: como o método ADKAR potencializa o sucesso da mudança organizacional no Mapeamento de Processos!

1. INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial foi um dos marcos mundiais que provocaram mudanças no modelo de produção das empresas. Esse acontecimento culminou em uma corrida rumo aos avanços tecnológicos. Para o autor Slgaado et Al. (2013), uma organização deve preparar-se para possíveis mudanças exigidas pelo mercado. A partir da década de 1990, o uso de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento de Recursos Empresariais) destinados à gestão empresarial experimentou um crescimento significativo nos mercados americano e europeu. Esse impulso também se refletiu no mercado brasileiro, onde, a partir de 1996, uma demanda crescente tem sido observada pelo emprego dessas ferramentas. (JESUS et al, 2006). Dentro deste contexto entra esta empresa fundada no início da década de 90 que entra no mercado de varejo de peças de linha branca e hoje possui presença marcante no mercado de climatização. Nos últimos anos, essa instituição, obteve um rápido crescimento, incorporando mix de produtos e ampliando sua operação de logística e distribuição para todas as regiões do Brasil.

Diante deste crescimento, surge a necessidade de utilizar um sistema ERP robusto capaz de integralizar e modelar todo o panorama de informações que possui, além de absorver o crescimento que obteve e o crescimento previsto para os próximos anos. Perante tal cenário, a estratégia traçada pela empresa seria a substituição de seu atual sistema ERP *WinThor* e adotar o sistema *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* ou Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados (SAP) S/4 Hana, sendo este um dos líderes mundiais em sistema ERP.

Observando-a no cenário atual, em que ocorre um marco na mudança sistêmica total, ficou evidenciada a necessidade de processos bem estruturados e que ofereçam

seguridade para as atividades empresariais como um todo. Contudo, nos deparamos com um ambiente onde há grande dificuldade de compreensão quanto à importância da construção de materiais de apoio.

Hoje se instala de algum modo uma certa cultura de crenças anteriormente comuns, que no cenário atual ficaria imperceptível a melhoria diante da mudança. E por diversas vezes ouvir expressões como “sempre foi assim, porque padronizar agora?” De acordo com Guimarães (2011), pensar em mudança organizacional quase sempre gera uma percepção de ameaça a zona de conforto e segurança dos colaboradores envolvidos. Em paralelo, esbarra-se em funcionários insatisfeitos e muitas vezes despreparados, pela falta de materiais que os orientem quanto às execuções diárias, somado à uma comunicação quase ineficiente entre as áreas.

Mediante a isso, resulta-se na resistência e desconfiança quanto à criação e a gestão de processos direcionada a excelência operacional, apresentando justificativas como falta de tempo pela alta demanda, escassez de pessoas e priorização de outras necessidades. Portanto, faz-se necessário a utilização de uma metodologia que permita o cuidado com as pessoas e gere um rompimento de certas barreiras diante das mudanças, como exemplo, a resistência dos funcionários, ressentimentos, mágoas, dificuldade em adaptar ao novo contexto, e outros.

Atrelado a essas provocações supracitadas, o objetivo desse projeto é alcançar a excelência operacional utilizando a metodologia ADKAR - *Awareness* (Consciência), *Desire* (Desejo), *Knowledge* (Conhecimento), *Ability* (Habilidade) e *Reinforcement* (Reforço). Portanto, o modelo selecionado para avançar em direção a um nível mais maduro no mapeamento de processos, levando em consideração tanto a perspectiva humana quanto a técnica, também oferece contribuições centradas na melhoria da gestão de mudanças para os colaboradores. Isso cria uma oportunidade de

crescimento que impulsiona o desenvolvimento de um plano específico para gerenciar a mudança e, ao mesmo tempo, minimizar a resistência a essa alteração (BAUTISTA, 2020). Qual o papel da gestão para subsidiar essa mudança sem levar em consideração somente o olhar técnico, mas também o lado humano?

2. DESENVOLVIMENTO

Sbersi (2022) menciona que a Gestão da Mudança está intimamente associada à transformação da empresa, com o objetivo de aprimorar e aperfeiçoar os procedimentos. Segundo o autor, a Gestão da Mudança concentra-se na compreensão de como essas mudanças serão executadas (apud HAYES, 2002). A gestão de mudanças atua como uma facilitadora nos processos de transformação, possibilitando a implementação das estratégias de alterações em conjunto com os afetados. Isso contribui para reduzir a resistência às mudanças. (SANCHEZ, 2020). Existem diversos métodos e técnicas à disposição com o objetivo de auxiliar as empresas na Gestão de Mudanças, um desses é o método ADKAR, e o principal aspecto nessa escolha foi garantir que a resistência à mudança fosse minimizada mediante ao envolvimento das pessoas ao processo. Por meio disso, baseado nas 5 fases desse modelo será possível inovar o jeito de pensar a padronização de processos e desenvolvimento organizacional (STAND UP BETANCOURTH, 2018). Primeiro, preencheu-se uma matriz com todos os *stakeholders* da empresa para classificá-los quanto ao nível de interesse, prioridade, impacto e poder, e assim, obter as estratégias de relacionamento (Informar; Engajar; Manter Engajado; Monitorar). Após isso, buscou-se compreender o caminho a ser percorrido em busca da excelência operacional por meio da padronização e mapeamento de processos. Acredita-se que essa abordagem permite melhorar a eficiência, qualidade e

desempenho geral de uma organização, por meio da identificação, documentação e otimização dos processos de negócios. Isso envolve estabelecer padrões consistentes para as atividades, bem como mapear o fluxo detalhado de cada processo. Pensando nesse percurso desafiante, a equipe de gestão construiu a “**Jornada do Líder**”, ela consiste em:

1. Workshop **#RumoàExcelênciaOperacional**: momento dedicado para proporcionar uma oportunidade para que os líderes compreendam, analisem e aprimorem os processos da organização.
2. Diagnóstico da área: Após os líderes serem sensibilizados com o workshop, eles estariam preparados para receber a equipe de gestão e lançar um olhar mais assertivos para seus processos e assim reavaliar o que for necessário em prol da excelência operacional.
3. Plano da área: Em posse do diagnóstico criado no passo 2, a área de gestão cria o plano de ação para a padronização e documentação das atividades listadas anteriormente. Tendo em vista o desejo da área de gestão em padronizar os planos, o método ADKAR permitiu uma personalização da execução do plano de ação de acordo com a maturidade de cada líder.
4. Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED): Mediante a execução dos planos de ação e posterior melhoria e documentação dos processos, foi disponibilizado pelo time de gestão os documentos em uma ferramenta especializada em controle de documentos internos da empresa, que possibilita o controle de revisões e acesso.
5. Treinamento da área: Esta etapa consiste no treinamento dos colaboradores nos processos padronizados e melhorados nas etapas anteriores. Essa é uma das fases mais cruciais da jornada do líder para garantir a gestão do

conhecimento e apoiar a sustentação da mudança no método ADKAR (*Reinforcement*).

6. Ritual de gestão: Esse passo é o ápice da jornada do líder, pois é possível visualizar o resultado de todas as outras etapas percorridas e assim preparar para executar reuniões mensais com seu time e garantir a consolidação da excelência operacional a longo prazo.

Para auxiliar na análise do atual cenário da empresa, elaborou-se uma pesquisa de assertividade com foco em extrair informações dos colaboradores sobre o quão seguro eles se sentem ao executar suas atividades. Além disso, buscou-se evidenciar quais as principais fontes para solucionar tais dúvidas. A pesquisa foi aplicada do dia 19 de junho ao dia 13 de julho de 2023. Tendo em vista a quantidade total de colaboradores da empresa, a meta elaborada foi baseada em um nível de confiança de 95% com 5% de erro, gerando o número de 249 respostas. Ao fim do período de divulgação da pesquisa, obteve-se 261 respostas, sendo 36% (95) representada por colaboradores com o cargo de assistente, 29% (76) analistas e 22% (58) outros. Com isso foi possível chegar às seguintes provocações: na pergunta “Com que frequência você tem dúvidas de como realizar as tarefas que estão sob sua responsabilidade?”, 15% da amostra afirma ter dúvidas muitas vezes; no que se refere a solução das dúvidas dos colaboradores, nota-se que os principais acionamentos são feitos ao líder e ao colega; por fim, perguntou-se “Você tem alguma sugestão para reduzir o retrabalho em relação às tarefas que executa?” e das 87 respostas a essa pergunta 36% (31) respondeu que a solução poderia ser a padronização do processo.

Mediante ao exposto, entendeu-se que o método utilizado pelo time de gestão ao realizar o controle dos documentos de apoio aos processos, não estava claro para os colaboradores da empresa. Além disso, mesmo que 84% da amostra tenha

respondido que “Poucas vezes” ou “Nunca” sentem dúvidas ao realizar suas atividades, existe um risco evidente nos 16% restantes, que podem ser potencializados ainda pelos principais canais de solucionar essas dúvidas (consultando com o líder e/ou ao colega).

Abaixo, será exposto o que foi realizado no projeto atrelado a cada etapa do método ADKAR:

Método ADKAR Fase 1 - Awareness (Consciência)

Para o autor Stand Up Betancourth (2018), a fase do despertar da consciência faz-se importante para gerar a capacidade de entender, compreender e assimilar positiva e proativamente a necessidade de mudanças e as consequências ou riscos que podem surgir se não forem implementados. Pensando nesse pilar, desenvolveu-se um *workshop* focado em promover um ambiente para que os líderes compreendam, analisem e aprimorem os processos da organização. O cronograma do evento foi pensado da seguinte forma:

- Abertura do *workshop* com a apresentação dos instrutores;
- Apresentação do conceito de processos e dos documentos de apoio utilizados para padronização das atividades;
- Aplicação de uma dinâmica chamada Torre de Hanoi;
- Explicação do método de gestão de processos utilizado pela organização, controle dos documentos, aprovação dos gestores, coleta do lido e de acordo dos colaboradores nos documentos criados;
- Por fim, aplicação de um questionário com perguntas e respostas sobre o conteúdo abordado ao longo do evento. A plataforma utilizada para esse momento de fixação do conteúdo foi Edupulses.

Método ADKAR Fase 2 - *Desire* (Desejo)

O segundo marco desse método consiste em despertar o desejo nas pessoas a fim de se envolverem na mudança. Essa etapa teve um reforço significativo no momento em que foi aplicada uma dinâmica utilizando a Torre de Hanoi, parte fundamental do *Workshop*. Primeiramente, os colaboradores foram desafiados a deslocar os discos da torre sem consultar um documento e assim, puderam entender a complexidade de executar atividades do dia a dia, isento de um material de apoio em caso de dúvidas. Nesse instante, as pessoas começaram a interagir, descontraír, questionar e, então, tiveram *insights* quanto à falta de um Procedimento Operacional Padrão (POP) pode impactar na agilidade e segurança de uma tarefa. Em seguida, esse documento foi disponibilizado aos participantes do evento, nele estava descrito o passo a passo para execução e mediante a uma nova rodada do desafio, pode-se notar a otimização na conclusão do jogo e por meio disso, despertar o desejo de obter processos mapeados e na abertura de algumas áreas, para que a equipe de gestão pudesse atuar de forma efetiva.

É preciso compreender que a mudança ocorre primeiramente de forma individual já que cada um tem sua própria percepção quanto a importância de ter processo e dentro da sua necessidade, só então, reflete no restante da equipe e organização. Cenário este, que vem alterando positivamente à medida que os processos e seus resultados vêm sendo expostos.

Por meio da matriz de *Stakeholders* criada para acompanhar a evolução dessas mudanças, foi possível evidenciar o comprometimento dos gestores ao longo da atuação de GMO. A partir do comportamento desse grupo de colaboradores nas ações de mapeamento de processos antes do projeto, foi sinalizada a categoria no qual se

encaixavam e, então, quais ações pontuais seriam necessárias para alterar esses hábitos e despertar desejo.

Método ADKAR Fase 3 – Knowledge (Conhecimento)

O conhecimento pode ser criado mediante a programas de treinamento, educação, e também devido ao acesso às informações (Stand Up Betancourth, 2018). Ao longo do workshop desenvolvido, foi possível demonstrar aos colaboradores qual a mudança proposta e como seria possível enfrentá-la, além disso, explicou-se sobre os benefícios do mapeamento e padronização de processos. Dois importantes marcos serviram para divulgar aos colaboradores da empresa sobre as mudanças às quais organização enfrentaria.

O primeiro deles foi a Convenção 2023 que ocorreu no mês de maio, um momento dedicado ao alinhamento de acordos, padrões e posturas que convirjam à estratégia da empresa. Neste evento, evidenciou-se que para superar os desafios seria importante assumir o **protagonismo** e ter **atitude**.

De acordo com o *Chief Executive Officer* ou Diretor-Executivo (CEO) dessa empresa de varejo, era a “Hora da Virada”! O segundo fato de sinalizar as mudanças da organização foi o *Go Live* - momento em que haveria a alteração dos sistemas (Winthor para SAP).

Somado aos anos de preparação em busca de uma troca isenta de riscos havia um sentimento de medo mediante ao novo cenário que poderia surgir. A implementação do projeto contou com a tríade **tecnologia, processos e pessoas**, o *go-live* ocorreu no mês de julho.

Método ADKAR Fase 4 – Ability (Habilidade)

Quando um colaborador sabe o que fazer, significa que possui conhecimento da sua tarefa. Porém, nem sempre isso é sinônimo de habilidade, uma vez que esta é

verificada quando este é capaz de executá-la de acordo com o proposto. A documentação dos processos permite que os envolvidos em cada setor confirmem os métodos, os passos e as tratativas até que consiga concluir as etapas da sua atividade, com segurança, domínio e conseqüentemente a habilidade. Ao disponibilizarmos o POP em pleno workshop, proporcionamos uma abertura de mente para o novo modelo de gestão de processos, e levando isso para os setores, ficou palpável o quão possível é desenvolver a habilidade das pessoas na execução dos processos, dentro de um padrão pré-estabelecido.

O objetivo proposto é tornar as tarefas mais eficientes e despertar o prazer no colaborador em executá-las, uma vez que este tem as ferramentas certas para dominá-las e para fechar com chave de ouro, e vivenciando a consequência positiva ao abraçar a mudança, se torna mais um comprometido.

A capacitação, a repetição, o reconhecimento e a perícia em identificar os pontos a serem ajustados num determinado processo, contribuem para que uma atividade seja melhorada e isso é parte da boa consequência da habilidade desenvolvida ao longo da jornada. O conhecimento em torno do que deve ser feito, aprimora e fornece *Know-how* ao envolvido.

Método ADKAR Fase 5 – *Reinforcement* (Reforço)

No que diz respeito à etapa de Reforço, que representa a fase final do método ADKAR, é reconhecida como a mais desafiadora, visto que sustenta a mudança a longo prazo e isso ocorre devido à tendência inerente do ser humano de retornar ao estado mais confortável e seguro. Perante o exposto, existem algumas práticas comuns que podem ser aplicadas nesta fase do processo, tais como fornecimento de feedback por parte dos colaboradores, comemorações e reconhecimento, oferecimento de recompensas, realização de auditorias e implementação de sistemas de medição.

Quando é proporcionado um ambiente onde é possível aprender, pensar, comunicar, desenvolver e estimular, cria-se um cenário propício para a mudança de comportamento. Ao longo da Jornada do Líder, ficou clara uma atmosfera de competição saudável e alguns gestores se sentiam desafiados a entregarem suas demandas antes mesmo que um colega conseguisse concluir. Jornada essa que gerou aproximação e admiração ao time de gestão. O trajeto entre o ponto de partida e o reconhecimento pelo trabalho concluído, resultou em reações positivas.

O reconhecimento (inclusive público), é justamente o gatilho para que a mudança seja perene no ambiente corporativo. Cria-se uma expectativa para que o trabalho seja visto e por meio de pequenas ações, o objetivo é alcançado. Como parte dessa etapa, foram elaboradas pequenas cerimônias, como o momento de entrega do certificado pelo diretor da área, acompanhado de palavras de incentivo e admiração pelo que foi conquistado.

Em sequência, foi divulgado internamente, a primeira edição do “Boletim do Desenvolvimento” exaltando os números alcançados pelas áreas, bem como a parabenização do envolvimento e trabalho dos gestores, destacando a trajetória de suas equipes. Toda movimentação proposta também passou pelo reconhecimento do CEO da organização.

Ainda com o intuito de que a mudança se propague e incentive aos demais líderes e colaboradores da empresa, realizou-se um post na rede LinkedIn através do perfil oficial da organização. Mediante a isso, acredita-se ser possível dar visibilidade a tudo que foi alcançado em prol da busca pela excelência operacional e performance no negócio.

O controle aliado às auditorias em constante andamento, possibilita a análise do avanço efetivo e da maneira pela qual os colaboradores estão incorporando em sua

rotina os processos mapeados e padronizados, bem como medir seu nível de habilidade. Diante dessa situação, foram conduzidas auditorias nos procedimentos das áreas que primeiro apresentaram maior comprometimento na implementação da padronização de seus processos. O propósito dessas auditorias é avaliar a eficácia dos procedimentos a fim de assegurar um aprimoramento contínuo, visando elevar a maturidade dos processos. E, como forma de evidenciar os resultados, comunicando o progresso e adesão, é enviado um *report* mensal dos resultados da auditoria para os gestores. Além do resultado da auditoria, é enviado também o *report* mensal de processos, no qual será registrado o número total de documentos mapeados nos setores, juntamente com o *status* atual desses documentos. Como um componente fundamental e essencial para preservar a continuidade da mudança, são ministrados treinamentos aos colaboradores nos processos que foram padronizados e aprimorados.

Numericamente, o acompanhamento dos treinamentos é realizado pelos gestores por meio do indicador "% de documentos em risco", que consta no *report* de processos, no qual indica quantos documentos contam com menos de dois colaboradores treinados. Esse *report* desempenha um papel fundamental ao auxiliar os gestores a manterem uma visão precisa sobre o *status* de seus processos.

Ambos *report's* (processos e resultado de auditoria) servem como suporte para os gestores discutirem nas reuniões mensais de resultados, os rituais de gestão. Sendo ferramentas essenciais para os rituais de gestão, permitindo não apenas a comunicação, mas também a análise das ações realizadas para fortalecer sua consolidação. Além disso, auxiliam na busca pela evolução e maturidade necessárias para garantir que a empresa esteja alinhada com objetivo de alcançar a excelência operacional.

3. ORÇAMENTO DO PROJETO

Para a realização do projeto foi necessário:

Recursos financeiros: investimento em 5 torres de hanoi para executar a dinâmica do workshop e também, na impressão dos certificados para cada líder que concluir o percurso proposto.

Figura 1 – Orçamento dos gastos.

WORKSHOP	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	TOTAL
Torre de hanoi	5	R\$ 25,00	R\$ 125,00
Impressão	67	R\$ 6,00	R\$ 402,00
		TOTAL	R\$ 527,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Recursos humanos: envolvimento de 5 pessoas da área de gestão, resultando em um investimento final de 208 horas em prol do projeto.

Figura 2 – Horas dedicadas ao projeto por cargo.

WORKSHOP	QUANT. DE PESSOAS	QUANT. DE HORAS	TOTAL
Estagiários	2	17	34
Assistente	3	49	147
Coordenador	1	27	27
Gerente	1	17	17
		TOTAL DE HORAS	225

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4. PRINCIPAIS RESULTADOS

Segundo Sbersi (2022), os colaboradores tendem a aceitar melhor as mudanças e exercer pouca ou quase nula resistência quando confiam nos gerentes ou gestores que implementam essa evolução. Dessa forma, a estratégia desse trabalho foi focar na liderança da empresa para desdobrar os desafios da gestão de processos. Assim,

fazendo os *stakeholders* desejarem a padronização dos seus processos, os colaboradores da área se tornariam parte dessa mudança e seguiriam o direcionamento proposto pelo líder.

Como parte do projeto de gestão da mudança e atendendo a um dos objetivos do projeto, os momentos com os líderes permitiu listar as atividades desenvolvidas por seus colaboradores, e com isso, é possível compreender se o cenário explorado anteriormente reflete uma realidade compatível com o crescimento da organização. Evidenciou-se que os documentos controlados antes do projeto, representavam **menos de 25% (260)** de todas as tarefas listadas junto aos líderes. Até o momento, com a atuação do time de gestão por meio desse projeto rumo à excelência operacional foram **mapeadas 1058 atividades** que necessitam de documentos de apoio.

Melhoria de processos: Case 1 rumo à excelência operacional

Guiados pela convicção de que uma melhoria eficaz de processos depende da participação e capacitação dos envolvidos diretos, seguimos adiante com a metodologia de GMO que tem como objetivo, minimizar resistências e maximizar a adoção das mudanças, para tratar um processo ineficiente e melhorá-lo. Para isso seguimos alguns passos que se desdobraram da seguinte forma:

- PASSO 1: O diagnóstico do problema

Com a participação dos colaboradores diretamente ligados a esse processo foi identificada uma ineficácia em nossa abordagem para lidar com produtos devolvidos pelos clientes, resultando em um estoque crescente de itens não vendáveis e problemas operacionais. Muitas vezes, tais produtos, desempacotados ou danificados, ocupavam espaço significativo em estoque, atingindo 20% de sua capacidade total. A ausência de um processo claro ampliava o desafio, prejudicando

a eficiência geral. Além disso, o processo de venda de itens do tipo *Outlet* (termo designado ao setor que cuida de mercadorias que retornaram do cliente com algum tipo de avaria) carecia de fluidez, exigindo um ciclo de 2 a 3 dias para fornecer fotos aos clientes interessados, devido a um fluxo complexo e congestionado.

- PASSO 2: Construção da solução

A seguir, priorizou-se a colaboração das partes envolvidas na atividade. Buscou-se construir um padrão que corrigisse retrabalhos, desperdícios e atrasos provenientes da ausência de padronização. Por meio dessa interação direta, conseguimos desenvolver um processo que abordava essas questões de forma eficaz e consistente. O envolvimento dos colaboradores permitiu que suas perspectivas fossem incorporadas ao desenho do novo processo, o que, por sua vez, resultou em maior eficiência e alinhamento operacional.

- PASSO 3: Aplicação do Treinamento

Mediante a estrutura do processo criada, o próximo passo fundamental foi o treinamento e capacitação dos colaboradores envolvidos. Essa capacitação não apenas alinhou todos os envolvidos às etapas revisadas, mas também destacou os benefícios tangíveis da abordagem otimizada. As métricas e indicadores foram apresentadas, indicando expectativas de redução do tempo médio para fornecer fotos aos clientes assim que o produto entrasse no estoque, em comparação com os anteriores 2 a 3 dias.

- PASSO 4: Resultados

Com a implementação do novo processo e o treinamento bem-sucedido, deu-se início à fase de coleta de dados para medir o impacto das mudanças realizadas. Ao longo de um período de quatro meses (set/22 a dez/22) após a implementação, foram analisados os indicadores chave de desempenho. Os resultados foram

impressionantes, como: redução a zero do tempo para disponibilidade das fotos que, hoje em dia, são tiradas na entrada do produto no estoque todas com um padrão estabelecido para agradar os compradores e com isso é facilitar as negociações para as **vendas** onde obtivemos um aumento de **430%**, que conseqüentemente culminou na redução do estoque desses itens.

Melhoria de processos: Case 2 rumo à excelência operacional

A abertura do projeto GMO possibilitou juntamente aos gestores um olhar para os processos internos que já eram “consolidados” na empresa e gerou oportunidades de melhorias, como exemplo, o caso de geração de notas fiscais de itens para revenda. Esse processo foi mapeado e permitiu identificar 38 interações entre solicitações, recebimentos de informações, envios de e-mail, aberturas de chamados. Além disso, demandando um tempo de execução de aproximadamente 5 horas, 8 pessoas envolvidas entre 7 setores diferentes. Com a participação dos envolvidos no processo foi possível criar uma proposta de unificação dos setores, onde saímos de 7 para 2 setores envolvidos tendo somente 3 interações entre esses, necessitando somente 5 pessoas no processo, e gastando em média 1 hora.

Evolução e engajamento das áreas

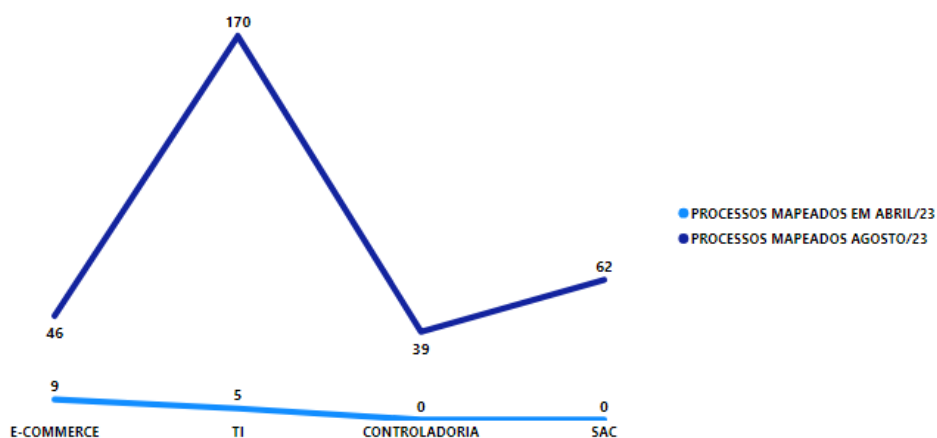
Para Schaufeli (2018), o engajamento no trabalho é definido como um estado mental, deposicional e assertivo de intenso prazer e conexão com a atividade laboral, no qual a pessoa se vincula com elevados sentimentos de inspiração [...] (apud PEREIRA, SANTOS e LAURINI, 2022). Partindo desse pressuposto, foi possível visualizar uma mudança no cenário por parte dos colaboradores, associado ao patrocínio recebido pelos gestores (liderança pelo exemplo). Diante do entendimento sobre o que de fato a Jornada do Líder significa e quanto reconhecimento para a área ela pode trazer, houve uma abertura significativa para que os processos fossem padronizados.

Ao observar a trajetória do projeto, determinados resultados se destacam trazendo marcos importantes e alguns setores que no fim das contas se tornaram cases de sucesso. Como ótimos exemplos dessa evolução, trazemos os setores E-commerce, TI, Controladoria e SAC, que tiveram seu ponto de partida com um número baixíssimo de processos mapeados/padronizados.

Como é possível mensurar no gráfico abaixo, a Figura 3 mostra não somente o crescimento processual dos setores, mas indiretamente, a disponibilidade, desejo e abertura dos colaboradores em contribuir para que seus processos estivessem sob uma gestão padronizada e eficiente.

Os setores E-commerce e TI se encontravam estagnadas e com um “controle” interno dos próprios processos, porém em sua grande maioria, desatualizados e esquecidos. Após algumas reuniões voltadas para o GMO, o comportamento das pessoas envolvidas mudou drasticamente, trazendo os resultados mostrados na Figura 3. Já a Controladoria e o SAC, foram as grandes surpresas da situação. Superando as expectativas, saíram do marco zero, para números expressivos e se comprometeram com a missão.

Figura 3 – Evolução do mapeamento dos processos – Cases de sucesso.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante dos dados que foram expostos, fica claro que o propósito do projeto GMO foi atingido e a metodologia ADKAR se mostra aderente e adequado. Foi possível romper as barreiras até então impostas pelas áreas que demandavam uma certa atenção nos processos, além de contagiar os demais que enfrentavam uma certa paralisia na gestão dos mesmos.

5. AVALIAÇÃO

Para analisar os efeitos do método GMO baseou-se no avanço dos líderes na Jornada do Líder. O workshop contou com uma participação de 88% (57) da liderança, etapa essa em que foi selado o início do projeto. Além disso, foi fundamental para gerar consciência e despertar o desejo pelo mapeamento dos processos na área. Por meio desse evento também foi possível passar o conhecimento sobre a importância de processos e qual o papel do líder para alcançar a excelência operacional na empresa. Para alcançar um dos objetivos deste projeto fez-se necessária a etapa de diagnóstico com cada gestor, atualmente, 72% (48) deles já passaram por esse passo. Através dessas reuniões foi possível listar as 1058 atividades passíveis de documentos de apoio. Entende-se que esse número fará parte do controle da documentação de gestão do conhecimento da empresa. A etapa de padronização está em andamento com mais de 50% dos líderes e seu respectivo time. Isso indica um envolvimento maior rumo à construção dos documentos de apoio referente a cada área. Por consequência, a disponibilização dos documentos e treinamento dos colaboradores também se encontra em desenvolvimento. Como parte do reforço e sustentação de todo caminho proposto, a realização dos rituais de gestão está com 15% de adesão, permitindo inferir que ainda será necessário um longo trabalho pela frente.

6. APLICABILIDADE

Certamente, há várias ações adotadas para demonstrar a contribuição do projeto com a geração de valor para colaboradores e a instituição como um todo. A metodologia aplicada somada à Jornada do Líder não é um trabalho já realizado em outras empresas (ou até então não encontrado oficialmente em pesquisas). A implementação de GMO e ADKAR têm um compromisso antes de tudo, com o lado humano das equipes. Os primeiros passos implicaram em realizar uma comunicação transparente com o time para compreender as necessidades do setor e mostrar de que forma a atuação contribuiria para as suas demandas. A parceria com os *stakeholders* trouxe um peso para a importância do envolvimento de todos para que pudéssemos desenvolver soluções conjuntas para criar resultados significativos alinhado ao interesse de ambos. O mapeamento dos processos é um facilitador no andamento das atividades do dia a dia e o reconhecimento em troca dessa entrega, carimba o objetivo final de que não apenas o ambiente corporativo é importante, mas também o comportamento das pessoas diante da mudança. Levando em consideração que a empresa estava passando por um processo de transição de sistema e o trabalho foi acrescido de forma suave para não gerar um desgaste ainda maior nas pessoas, pode-se concluir que o andamento se deu com muito sucesso. Conquistando esses resultados, vemos que o trabalho desenvolvido, pode claramente servir como referência para outras entidades.

7. CONCLUSÃO

Como é do conhecimento popular “as pessoas querem mudanças, mas não querem mudar”, em contraponto lida-se tal como o mundo V.U.C.A. (*Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade)),

nessas condições a capacidade das pessoas em lidar com as próprias emoções pode afetar o desempenho das organizações, porém com as devidas metodologias e acompanhamento é possível tornar as emoções molas propulsoras para a excelência operacional.

Portanto, torna-se essencial adotar uma **metodologia que cuide das pessoas**, permitindo superar as barreiras que impedem a concretização da mudança organizacional. O método ADKAR promoveu um aumento de 75% nos processos mapeados em toda a organização, evidenciando um crescimento notável em todas as diretorias da empresa. O sucesso da conscientização e engajamento nas áreas é evidente, considerando o percentual de participação no *workshop* de processos e a participação dos gestores no levantamento de suas atividades.

BIBLIOGRAFIA

BAUTISTA CHACÓN, Yvette; MIREZ ROAS, Aliz Misselhy. **Modelo adkar como ferramenta para conseguir a gestão da mudança da empresa Plaza Cuglievan-Chiclayo**. 2020. Disponível em: <<https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04>>. Acesso em 10 jul. 2023.

GUIMARÃES, Renata Simões et al. **Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**. Revista de Administração FACES Journal, Universidade Fumec, v. 10, n. 1, p. 95-113, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194019752006.pdf> >. Acesso em 15 jul. 2023.

JESUS, Renata Gomes de; OLIVEIRA, Marilene Olivier Ferreira de. Implantação de sistema ERP: Tecnologia e pessoas na implantação do *SAP R/3*. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management** Vol. 3, n. 3, p. 315-330, 2007. ISSN online: 1807-1775. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/jistm/a/GH9yzVdrJJNgjVyT7J9Sz9k/?format=html&lang=pt> >. Acesso em:

SLGAADO, C. C. R. et al. **Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba.** *Holos*, v. 1, 2013. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481548602012.pdf> >. Acesso em 10 de ago. 2023.

SBERSI, Alexandre. **Gestão da mudança como acelerador de uma transformação digital: um estudo de caso em uma agência de uma cooperativa de crédito.** Universidade do Vale do Rio Dos Sinos – UNISINOS, 2022. Disponível em: < <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/12453/Alexandre%20Sbersi.pdf?sequence=1> >. Acesso em 12 ago. 2023.

SANCHEZ, Wagner. **Gestão da Mudança:** Série universitária. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2020. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=np_YDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=SANCHEZ,+Wagner.+Gest%C3%A3o+da+Mudan%C3%A7a:+S%C3%A9rie+universit%C3%A1ria.+1.+ed.+S%C3%A3o+Paulo:+Editora+Senac,+2020&ots=pbyhjiZ7mi&sig=F0b8RjOK8dupRuHRtNnrxQ17zos#v=onepage&q=SANCHEZ%2C%20Wagner.%20Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a%3A%20S%C3%A9rie%20universit%C3%A1ria.%201.%20ed.%20S%C3%A3o%20Paulo%3A%20Editora%20Senac%2C%202020&f=false >. Acesso em 15 jul. 2023.

STAND UP, Jenifer Cristina Betancourth. **Aplicação do Modelo ADKAR em processos de comunicação de gestão de mudanças na sede da Corporação Autônoma Regional do Centro de Antioquia CORANTIOQUIA.** 2018. Tese de doutorado. Corporação Universitária Lassalista. Disponível em: < <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/handle/10567/2503> >. Acesso em 20 ago. 2023.

PEREIRA, Jéssica et al. **relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas.** *Administração de Empresas em Revista*, v. 4, n. 30, p. 128, 2022. Disponível em: < <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/99> >. Acesso em 20 ago. 2023.