

**O LADO HUMANO DA MUDANÇA COMO FATOR COMPETITIVO
EM UMA TRANSIÇÃO DE SISTEMA**

Modalidade:

Desenvolvimento

Subcategoria:

Gestão de Mudança

ÍNDICE

SINOPSE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	DESENVOLVIMENTO.....	2
2.1	O GMO.....	2
2.2	METODOLOGIA APLICADA AO GMO.....	5
2.2.1.	Pilar Consciência/ <i>Awareness</i> (A).....	5
2.2.2.	Pilar Desejo/ <i>Desire</i> (D).....	6
2.2.3.	Pilar Conhecimento/ <i>Knowledge</i> (K).....	6
2.2.4.	Pilar Habilidades/ <i>Ability</i> (A).....	6
2.2.5.	Pilar Reforço/ <i>Reinforcement</i> (R).....	7
2.3	A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ALIADA ESTRATÉGICA.....	7
2.3.1.	Instagram dedicado ao projeto.....	9
2.3.2.	Gamificação.....	10
2.3.3.	Podcast.....	10
2.3.4.	Eventos e ambientações.....	10
2.3.5.	Informativos mensais, semanais e sazonais.....	11
2.3.6.	E-mails, Televisão Corporativa e Intranet.....	12
2.4.	METODOLOGIA SAP <i>ACTIVATE</i>	12
3.	DESAFIOS.....	13
4.	RESULTADOS	16
5.	CONCLUSÃO	17
6.	BIBLIOGRAFIA	19
7.	ANEXOS	20

SINOPSE

Este trabalho tem como objetivo a análise da **Gestão da Mudança Organizacional** de uma empresa que atua no ramo de varejo e indústria, no nicho de refrigeração e produtos acabados. O projeto foi conduzido na Sede da empresa, em Belo Horizonte/MG.

Crescendo exponencialmente nos últimos anos e durante a pandemia do COVID-19, a instituição foi acometida por uma grande demanda nos *marketplaces*, em função da baixa circulação nos comércios físicos. Com consumidores mais presentes nos *e-commerces*, constatou-se que o atual sistema, o Winthor, não mais integrava as informações com eficácia. Outro fator decisivo para a mudança, foi a possibilidade de contribuição para o crescimento da empresa, ampliando o negócio e posicionamento no mercado.

Como solução proposta, em 2021, iniciou-se a transição para o sistema ERP SAP S/4Hana, nomeado como Projeto Apollo, com alusão à chegada do homem à lua. Na expectativa de tornar a empresa mais estratégica, tecnológica e com aprimoramento de processos, foi adotada a metodologia de GMO para encorajar e direcionar as pessoas nos desafios futuros. Neste trabalho, será retratada a atuação da **Comunicação Interna** nessa implantação.

Este trabalho visa proporcionar um conteúdo como *case* para demais instituições que tenham a mentalidade na construção de mudanças com **foco em pessoas e resultados**, por isso, será uma honra contribuir futuramente neste tema.

1. INTRODUÇÃO

Durante a pandemia do COVID – 19, constatou-se uma grande demanda no mercado online. Na instituição objeto deste case, somou-se ao crescimento nos últimos anos, levando a necessidade da mudança do sistema, para um que integrasse as vendas e pedidos com mais eficácia, para ampliação do negócio e melhor posicionamento no mercado. Tomada a decisão com base nos fatos acima, em 2021, foi iniciada a transição para o sistema ERP SAP S/4Hana, nomeado como Projeto Apollo.

Segundo o Gente e Gestão (c2023):

A gestão de mudanças organizacionais (GMO) é um conjunto de práticas, processos e ferramentas que têm o objetivo de ajudar a preparar uma organização e os seus *stakeholders* (partes interessadas) para as mudanças. Essas mudanças podem acontecer em diferentes aspectos da organização, como em processos, tecnologias, projetos, comportamento, cultura organizacional, estruturas físicas.

Com base no conceito acima, a empresa buscou garantir que a mudança proposta fosse realizada com a preparação necessária, assegurando que todos os pilares de impacto estivessem monitorados. Compreendeu-se que uma implementação de SAP não se tratava apenas de uma mudança sistêmica, mas uma transformação cultural, uma maneira de se organizar internamente e de lidar com o mercado.

Para somar forças na transição, criou-se um *Squad* de trabalho em GMO, com integrantes da área de Gente e Gestão: Recursos Humanos, Comunicação, Treinamento e Gestão. Na frente de validação das ações propostas, houve a atuação do *Sponsor* e Gerente de Projetos, das áreas Financeira e Tecnologia da Informação.

Neste trabalho, será acompanhada especificamente a perspectiva de como a Comunicação Interna/Corporativa deve atuar em qualquer tipo de mudança estratégica da empresa, que visa, entre outros importantes fatores, mitigar os impactos humanos. O grande desafio desse setor foi buscar soluções inovadoras

dentro da realidade da empresa, que gerassem valor para todos os *stakeholders* envolvidos, com menor tempo, custo e impactos de trabalho possíveis. Dentre as prioridades, buscou-se o protagonismo de cada integrante, demonstrando a importância da criação de ações de engajamento para as equipes dedicadas, privilegiando as relações humanas, a experiência do colaborador e mantendo produtividade esperada na esfera técnica do projeto.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 O GMO – A Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO)

Para aplicar a metodologia de GMO na empresa, foi necessário construir o processo de maneira integrada, contando com a parceria da consultoria *All Change*, especialista em transição de sistemas SAP em diversas empresas.

Alguns passos foram necessários na avaliação do cenário da empresa, considerando os métodos já trabalhados e valores que são aplicados institucionalmente. São eles:

a) Avaliação da Mudança: Antes de iniciar qualquer processo de mudança, é importante analisar os possíveis impactos nas áreas e nas pessoas. Esse processo ajudou a adaptar a estratégia de comunicação e demais ações de acordo com o contexto compreendido e riscos da mudança junto às diretorias.

b) Identificação dos *Stakeholders*: Foram identificadas as partes interessadas (*stakeholders*) e o mapeamento dos riscos da movimentação de pessoas-chaves, sendo definidos os *key Users*, profissionais que possuem conhecimento do negócio da empresa, que contribuíram no desenho dos novos processos baseados nas melhores práticas, apoiados pelos consultores da empresa implementadora do SAP.

Como parceiros do projeto, também foram identificados colaboradores influentes para apoiar a mudança, definidos como apoios de *key users*, e por fim os multiplicadores,

que foram essenciais em entender os processos e transmiti-los via treinamento e suporte para as áreas. Nesse conceito, foram incluídos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, a fim de criar um grupo multidisciplinar, capazes de repassar os tópicos sobre o novo sistema à toda empresa, como agentes da mudança.

c) Plano de Comunicação: Para a aplicação de gestão de mudanças em uma instituição, a comunicação é um dos principais pilares, estando presente em cada etapa do processo. No Projeto Apollo, percebeu-se que a integração do lado humano deveria andar lado a lado com as necessidades técnicas da mudança. Essa capacidade de integração é que define a estratégia de informar, garantindo o recebimento e entendimento pelo receptor.

As informações foram cautelosamente tratadas para que durante a rotina do fosse garantido o correto entendimento pelo seu público-alvo e remanejar as rotas, como de fato foi necessário. Também foram elaborados planos de comunicação detalhados, que incluíam desde os canais apropriados para transmitir a mensagem aos *stakeholders* até o como fazer, com orientações, guias práticos, orçamentos e as ações, exemplificando para as lideranças os benefícios com engajamento.

A Comunicação Interna recebeu a missão de ser ágil, transparente e designada responsável pelo desdobramento de peças gráficas, eventos, reuniões e demais informativos inerentes ao tema. A intencionalidade e frequência das mensagens eram guiadas de acordo com as etapas do projeto e a curva de aprendizado das pessoas.

d) Treinamento e Capacitação: Treinamento é parte fundamental de toda mudança, principalmente as que requerem novos comportamentos para um novo sistema. A etapa de capacitação acompanhou toda a jornada de conscientização do time sobre a necessidade de aprender novas habilidades. Como estratégia, foi utilizada uma

plataforma EAD (Universidade Corporativa da Empresa), além de aplicação dos treinamentos presenciais. A Comunicação foi grande aliada da área, apoiando nas peças para estímulo da participação e divulgação dos *reports* sobre o andamento dos cursos, índice de satisfação e abstenções e engajamento nos encontros.

e) Orçamento: Foram definidos os recursos financeiros e humanos para o projeto como um todo, prevendo os custos com as consultorias contratadas para a esfera técnica, GMO e agência de publicidade. Com ações de Comunicação e GMO, alvo deste trabalho, foram disponibilizados em média, em dois anos:

Tipo de serviço	Período	Valores¹
Consultoria em GMO	24 meses	R\$156.000,00
Agência Publicidade	12 meses	R\$72.000,00
Ações gerais de engajamento	12 meses	R\$100.000,00
Parceira Exclusive Seguros	24 meses	R\$0,00 ²

Tipo de atuação	Pessoas em atuação
<i>Key users</i>	30
Apoio de <i>key users</i>	8
Multiplicadores	35
Time/ <i>Squad</i> GMO	10

¹ Os valores estão disponíveis em contratos firmados e em planilhas de controles.

² A Exclusive é uma parceira de saúde que ofereceu palestras, massagens e acompanhamentos individuais gratuitamente junto ao RH da empresa.

f) Avaliação Contínua: As demandas do Projeto Apollo passaram por avaliações constantes, consistindo em 2 reuniões semanais. Uma realizada entre os membros do *Squad* de GMO e uma com o *Sponsor* e Gerente de Projetos. (asseguradores da parte técnica). Nos encontros, diversas decisões foram tomadas, desde as mais simples até as mais delicadas, como a de *no-go* (não virada do sistema). O *Squad* foi responsável por acompanhar cada decisão, e mais precisamente a área de

Comunicação, precisou agir e entender de maneira técnica as situações com as áreas demandantes, informando com transparência e respeito aos colaboradores.

2.2. METODOLOGIA APLICADA AO GMO

Peter Drucker defendia uma ideia revolucionária para a sua época: a de que o cliente é a prioridade de uma organização, e não o produto. Drucker, que também era consultor, nos deixa clara a importância do método e das ideias, porém, o método sem pensar nos clientes e no resultado, é apenas técnica sem ação (FIA, 2020).

Baseado nessa abordagem, a missão consistiu em demonstrar como o apoio de GMO poderia ser visto como um aliado real ao time dedicado em tempo integral ao projeto.

o *Squad* de GMO trabalhou os 5 pilares da metodologia ADKAR (um acrônimo), reconhecida mundialmente. Esse modelo de trabalho se baseia no entendimento de que a mudança organizacional só acontece quando os indivíduos envolvidos trabalham todos os pilares.

É interessante que, ao analisar cada pilar da metodologia relatada nos tópicos a seguir, as contribuições da Comunicação Interna são notáveis. A atuação dessa área em GMO busca suportar as demais ações propostas, tratando as informações os conteúdos do projeto por temas ou frentes.

2.2.1. Pilar Consciência/*Awareness* (A):

Para promover a consciência da mudança algumas ações foram adotadas: (1) criação do propósito do Projeto Apollo, (2) realização do diagnóstico da mudança, (3) aplicação de *Assessments* (avaliação de risco da mudança e saúde do projeto), (4) criação de campanhas de apoio da curva de amadurecimento das pessoas, como a de reuniões produtivas, (5) engajamento inicial dos *stakeholders* (reuniões, fóruns) e

(6) palestras sobre Gestão de Mudanças para toda a empresa por meio do programa institucional Papos que Inspiram (live com convidados).

2.2.2. Pilar Desejo/*Desire* (D):

Com objetivo de estimular a vontade das pessoas em participar da mudança, o time de GMO proporcionou atividades como: (1) mesa redonda, compartilhando *cases* de mercado com convidados externos, (2) pesquisas de Preparação da Mudança, (3) *workshop* sobre impactos organizacionais (4) ações com os *stakeholders* (encontros, lives, conversas), (5) comunicações gerais (boletins, campanhas, informativos) e (6) ações de engajamento como o café intergaláctico, Dia do Amigo, entre outros.

2.2.3. Pilar Conhecimento/*Knowledge* (K):

As ações de ampliação do conhecimento contaram com: (1) *kickoffs* de testes integrados e treinamentos, reuniões de orientação para abertura das etapas do projeto, (2) *e-books* gerais e materiais, com instruções práticas para consulta, (3) treinamentos no sistema sobre os processos, presenciais e EAD's, (4) reuniões sobre impactos organizacionais (envolvendo as áreas de negócio não ligadas diretamente), (5) ampliação da universidade corporativa para propagar o conhecimento e o uso de uma nova modalidade de ensino na empresa, (6) mapeamento e revisão dos processos e (7) análise dos *stakeholders*, engajamento e gestão de resistências.

2.2.4. Pilar Habilidades/*Ability* (A):

Para oferecer a oportunidade de desenvolvimento de novas habilidades, o time de GMO implementou atividades colaborativas e inclusivas como: (1) preparação dos multiplicadores e pesquisas dos treinamentos para acompanhar e ação para correção ou melhorias, (2) orientação dos *stakeholders*, para que pudessem disseminar

informações e suportar seus times em relação à mudança, (3) conversas e *coaching* com a diretoria, (4) orientações para os testes, campanhas, conversas e comunicações, (5) organização de ações para a preparação das pessoas para apoiar o *cutover* (etapa de preparação para a virada do sistema, chamada *go-live*).

2.2.5. Pilar Reforço/*Reinforcement* (R):

A etapa de sustentação foi dedicada a garantir que as pessoas estivessem prontas para a mudança e preparadas para agir em situação de complexidade, realizando: (1) pesquisa *pulse check* (checagem de andamento), (2) comunicações de suporte, (3) organização da transição para operação, (4) mapeamento dos processos, melhorias e lições aprendidas e (5) retorno do time de projeto para as áreas de origem.

Após a implantação do ADKAR, as ações refletem a importância da área de Comunicação Interna em estabelecer vínculos, respeitando o momento da transição de cada indivíduo, a fim de promover o entendimento sobre a mudança, mapeamento de suas emoções e o que é esperado de cada um, fortalecendo a cultura organizacional e aumento da eficiência/produzividade.

2.3. A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ALIADA ESTRATÉGICA

Após a definição dos métodos que seriam adotados em GMO, foram desenhados os papéis e responsabilidades dentro do *Squad*. Dessa forma, seguindo em parceria com as frentes relatadas neste trabalho, a Comunicação Corporativa começou a atuar.

Segundo Margarida Krohling Kunsch (2003, p.154), a comunicação interna, é "uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências

e à participação de todos os níveis". Com essa citação de Kunsch, é notório os ganhos que uma instituição pode ter ao compatibilizar os resultados com o foco em pessoas.

O sonho do projeto nasceu inicialmente do coração do CEO/Presidente, que já possuía profunda admiração pelo comprometimento e dedicação do Programa Apollo, coordenado pela Nasa entre 1961 e 1972. Ela idealizou um projeto que durou 9 anos, falhando 16 vezes e obtendo êxito apenas com a Apollo 17 (FARIA, [s.d.]). Surpreendentemente, a narrativa do Apollo na empresa apoiou profundamente a Comunicação em suas criações e informações, pela similaridade da necessidade de resiliência, consistência e foco, por parte de todos os *stakeholders* do projeto.

Para desdobramento do conceito acima, que foi muito bem aceito nas interações com os colaboradores, estabeleceu-se uma parceria com uma agência de Publicidade e Marketing, em que foram criadas a identidade visual, logotipo do projeto, personagens animados e interativos nomeados como Luna e Leonalta (seus nomes foram escolhidos via votação interna), e todo o enxoval da nova identidade, buscando manter a instituição em sintonia com o Projeto. Concomitante à parceria com a agência, todo desdobramento, planejamento e cocriação foi realizado pelo time interno, reduzindo custos para o projeto.

Com o mapeamento de público, tom de voz e *persona* do projeto em mãos, itens fundamentais para qualquer planejamento de comunicação, foram iniciadas as abordagens para os times. Importante ressaltar que o plano de comunicação levou em consideração todos os pontos importantes para o correto entendimento da mudança, seus desafios e suas necessidades. Muitos questionamentos e debates foram realizados em GMO, buscando garantir ao máximo um projeto sustentável, em

que as pessoas fossem acima de tudo, respeitadas, valorizadas e tratadas, dentro do objetivo técnico (a entrega do sistema SAP) com a maior humanização possível.

Com essa estratégia criada, foram definidos canais e processos de comunicação, compartilhando informações que protagonizassem as pessoas e as ações realizadas.

2.3.1. Instagram dedicado ao projeto:

Foi criada uma página dedicada ao time na plataforma *Instagram*, como uma alternativa a trazer as informações do projeto de maneira mais leve que a tratada em reuniões, e-mails e canais formais. Nessa ferramenta, colaboradores puderam acompanhar novidades, ações e interagir via *stories* e comentários das postagens. Foram abordados além dos aspectos teóricos, (várias comunicações acessíveis foram criadas para criar empatia ao conteúdo), com o foco principal da ferramenta de trazer leveza em meio à rotina. Foram privilegiadas passos marcantes dos *stakeholders*, eternizando o momento para a empresa e na carreira de cada um.

2.3.2. Gamificação

Dentre outras ações que buscaram integrar o time, foi utilizada a gamificação, trabalhando temas técnicos de maneira lúdica. Como resultado, criou-se dias mais interativos durante as entregas, conforme os exemplos abaixo:

a) Café intergaláctico: Astronautas tomaram café em dupla, sendo convidados a compartilharem gostos pessoais, além do trabalho. Todos ganharam ao final um item de estoque da empresa, um kit de cozinha da marca Britânia.

b) Marcador de reuniões produtivas: Além de demarcar o local de trabalho dos astronautas e trazer o senso de orgulho em participar de uma grande entrega, as estações ganharam um marcador com uma aeronave, podendo informar aos colegas

em qual foco estava de uma maneira descontraída. Na ocasião, também foi entregue um kit com pipoca e cartilha informativa, incentivando a aproveitarem a jornada até a lua (narrativa utilizada para o *go-live*, quando fosse a hora da virada do sistema).

c) Workshop de processos: Em uma iniciativa da área de processos (uma das frentes do GMO), detalhes técnicos do projeto foram trabalhados utilizando a metodologia de Tangram. Os participantes foram convidados a montar as peças com e sem os manuais de instrução, chegando à conclusão de que processos podem ser mais ágeis se estiverem bem desenhados. A comunicação apoiou em toda a criação da ação e posterior divulgação nos meios de comunicação.

2.3.3. Podcast

Além das ações realizadas, o período foi aproveitado para lançar um Podcast da empresa. A primeira temporada foi nomeada de **Conexão em Órbita**, trazendo a realidade na temática lunar, ressaltando a conexão dos times, muito necessária naquele momento. O resgate das interações foi muito citado em GMO como fator crítico e a área buscou atuar para resolução desse tema.

Essa ação foi criada baseada em *benchmarkings* realizados no mercado, buscando trazer inovação à forma que a empresa vem se comunicando. Além disso, foi uma ação de baixo custo realizada internamente, desde a criação do nome, logotipo, identidade visual, roteiro, gravação dos episódios, avaliação e aprovação de custos de materiais como microfone profissional/lapela e divulgação aos times.

2.3.4. Eventos e ambientações

A Comunicação foi responsável por todos os eventos que envolveram o projeto, seja ele apenas uma reunião, até um evento maior, como o coquetel de agradecimento no pós *go-live*. Em todo o tempo do projeto, foram realizadas campanhas temáticas,

como o “esfria cuca” com picolés, “*Healthy Day*” com comidas saudáveis e ginástica laboral com sessões de massagens – *quick massage*, cedidas pela Exclusive Seguros, investindo em saúde mental e física, além de palestras sobre bem-estar.

Já em março de 2023, outro debate foi trazido, quando foi realizada a ampliação da Sede da empresa, em Belo Horizonte. Paralela às ações de inauguração de todo o time, o GMO percebeu a necessidade de o time dedicado mudar de ambiente físico, onde estavam alocados há mais de um ano. No mesmo dia da inauguração, eles foram surpreendidos recebendo um kit com um foguete com o nome de cada um, chocolates e um cartão de boas-vindas para um local mais arejado e com bastante luz natural.

Na ambientação do local também foi colocado um totem demarcando a área do projeto, bem como uma contagem regressiva para a data do *go-live*, sendo trocados diariamente pelo próprio time dedicado. Os *stakeholders* ganharam uniformes diferenciados, retratando a importância, senso de pertencimento e orgulho de fazer parte de uma entrega dessa magnitude.

Essas ações foram pensadas no dinamismo, aliviando o estresse digital. Segundo Costa, Oliveira e Bezerra (2021), é importante reduzir o tempo em foco, buscando atividades que, mesmo por alguns minutos por dia, reforcem a reconexão mental.

2.3.5. Informativos mensais, semanais e sazonais

De produção 100% interna e, portanto, mais próximo dos acontecimentos e notícias, o time de Comunicação foi responsável por 4 veículos internos: Boletim Apollo, Boletim do Bem, CoLUNA Capacita, NucLEO (personagem Leonalta que cobriu as “férias” da Luna, em decorrência do *no-go* (não virada) como forma de demonstrar apoio nas mudanças e adversidades do projeto, com uma força a mais de trabalho).

A busca em diversificar as comunicações era constante, ajustando os tons de voz, com cuidado e seriedade processual. Essa abordagem fez com que o público tivesse menos resistência às quantidades e recorrências das informações, muitas vezes inevitáveis em função do número de fluxos de processos trabalhados.

2.3.6. E-mails, Televisão Corporativa e Intranet

Toda fase do projeto definida na esfera técnica, posteriormente era repassada nas reuniões semanais ao time de GMO. Toda e qualquer mudança, o time de Comunicação foi responsável pela construção e validação dos roteiros, designs e repasse (se pertinente) aos *stakeholders*. Foram utilizados também recursos de televisão corporativa, Intranet e murais nas filiais, foram criadas peças visando repassar essas informações aos times, variando a troca de mensagens por e-mails.

2.4. METODOLOGIA SAP ACTIVATE

Dentre as etapas de projeto, é possível destacar atuações baseadas na Metodologia SAP *Activate*, que possui 5 fases: *Prepare*, *Explore*, *Realize*, *Deploy* e *Run*:

a) *Prepare*: Etapa de preparação e formação da consciência sobre a mudança. A Comunicação combinou o lado técnico com o humano para explicar e promover o correto entendimento do que iria acontecer daquele ponto em diante;

b) *Explore*: Etapa de construção, o que vai mudar e como. A área contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o novo sistema e reforçar as novas responsabilidades;

c) *Realize*: Fase de testar o que foi construído e ajustar os erros encontrados. A Comunicação apoiou e motivou as equipes a colaborarem por meio da troca de informações e estimulou o senso de urgência para as entregas necessárias;

d) *Deploy*: Momento em que a mudança fica mais próxima da realidade. Nessa etapa acontece o *cutover*, que é uma das fases mais importantes do projeto, a etapa que

antecede o *go-live*, fornecendo as informações finais para a virada de sistema. Os e-mails e ações de *cutover* tinham todo o aparato de preparo do time para a virada, como, por exemplo, uma comunicação da mudança dos centros de custos utilizados nos lançamentos de pagamentos. Estas comunicações com orientações também foram necessárias para os fornecedores, parceiros e clientes da empresa;

e) Run/Sustentação: Esta fase consiste em literalmente sustentar as equipes na entrada de um novo sistema. Nessa etapa, as comunicações foram intensificadas, mas sempre com o cuidado de não gerar sobrecarga de informações. Foi mapeada a necessidade de lives via Teams para levantamento de dúvidas e enviados formulários de pesquisa, que tiveram por objetivo entender do público como estava a rotina de trabalho em relação ao novo sistema. Compilada essas informações, foram tratadas em GMO e as dúvidas e direcionadas às áreas responsáveis. Pílulas de conhecimento também foram compartilhadas na etapa para apoiar nas novas habilidades requeridas. Seguindo esse método, foi possível garantir que as ações propostas chegassem ao público de interesse, utilizando canais de comunicação diversos, com abordagem objetivas dentro do possível para um projeto de base extremamente teórica, maximizando os benefícios do uso do SAP.

A busca pelo envolvimento se mostrou necessária para a resiliência das equipes, e todo acompanhamento humano, psicológico e interpessoal foi realizado em conjunto pela equipe de Recursos Humanos, que, com a experiência necessária, foi apoio no desdobramento das ações.

3. DESAFIOS

O Projeto, de maneira macro, passou por 3 grandes desafios: o primeiro, em 2022, quando após análise de GMO e esfera técnica, viu-se que não era possível realizar a

transição para o SAP, pois a integração dos produtos, códigos, fornecedores e ativos foi muito mais complexa do que o esperado.

Nesse momento, talvez um dos mais delicados do período dos dois anos de projeto, todo o time de GMO precisou se unir e criar as melhores formas de como comunicar a situação aos times, reduzindo as frustrações. Nessa etapa, percebeu-se de maneira ainda mais aprofundada o que foi relatado na capa deste *case*: valorizar o lado humano dentro um trabalho altamente técnico, robusto e detalhista a nível sistêmico.

No mesmo período foi lançada a necessidade de lidar com um segundo grande desafio: o de redução de custos. Um projeto em andamento há quase 2 anos, fatalmente ultrapassou o orçamento previsto, e o *Squad* teve a meticulosa missão de continuar entregando soluções, com o mínimo de recursos financeiros. Concomitante ao dia a dia da empresa, conciliando informativos diários, eventos e ações de *endomarketing*, foi necessário criar espaços nas agendas, para que fossem compreendidos ainda mais os processos fundamentais que impactavam o *go-live*.

Com esses desafios, ocorreu então a virada de chave do time de Comunicação, que viu-se em uma necessidade de adaptação, em busca ainda maior por *benchmankings* e pesquisas que pudessem ter o menor custo possível e com impacto positivo na vida das pessoas. A área se reinventou e buscou apresentar soluções, com ações planejadas dentro do contexto financeiro e que fizessem sentido de maneira cultural para a instituição. Uma premissa que o *Squad* sempre teve é que mesmo um chocolate entregue ao público com o propósito de cuidar e de apoiar nos momentos difíceis, esse papel estava sendo desempenhado com qualidade.

Como uma solução a curto prazo dos impactos relatados do *no-go*, foi proposto que cada integrante de GMO estivesse presente fisicamente na sala em que os

astronautas/*stakeholders* do projeto estavam, a fim de realizar uma imersão nos processos, entendendo de maneira consistente os impactos humanos e processuais, fornecendo apoio o Projeto Apollo de forma ativa sendo possível entender como contribuir de maneira ainda mais eficaz e paralelamente nesse período, criou-se uma corrida contra o tempo para virar o sistema com qualidade..

O terceiro grande e um dos mais importantes desafios e alvo deste *case*, foi o impacto nas pessoas. Extremamente cansados da rotina de horas extras e finais de semana, os integrantes precisaram de um apoio ainda maior com a falta de previsão de um novo *go-live*. Nesse momento, o GMO usou todas as competências técnicas a favor do lado humano, até mesmo as frentes que não tinham interface com o tema. Todo o time se envolveu com ações de decompressão, desenvolvendo entregas técnicas de maneira mais lúdica. O time de Recursos Humanos, por exemplo, por meio das *business partners*, atuou junto aos *stakeholders*, promovendo rodas de conversas, encontros individualizados e promoção de férias no momento do adiamento. Dessa forma, o Projeto ganhou fôlego necessário para os próximos passos.

Algumas mudanças e readequações de rota foram necessárias e pode-se notar com as dificuldades supracitadas, o quanto o fator humano é um instrumento competitivo nas empresas. Quando seu cliente interno não está imerso no propósito, é impossível tracionar uma nova ideia. Ao avaliar esses desafios, é notório que dedicar um grupo aos cuidados com pessoas e processos será um fator determinante no sucesso de uma organização, uma vez que após as situações relatadas, o sistema finalmente transacionou de uma maneira melhor que a planejada.

4. RESULTADOS

Em 01/07/2023 aconteceu oficialmente o tão aguardado *go-live* e já no primeiro dia de sistema, foi realizado o primeiro pedido de produto com nota fiscal, uma etapa sensível e que foi realizada com eficácia. No segundo dia, por sua vez, foi possível a emissão de 3.000 documentos. Ficou evidenciado que, mesmo em um trabalho complexo e longo, é possível se reinventar e criar resultados excelentes para uma organização.

No que tange a avaliação de resultados, o time dedicado em GMO permanece em sintonia com o Projeto Apollo, acompanhando todas as etapas de comunicação dos lançamentos em sistema, procedimentos, relatórios necessários e pesquisas de “Humor Lunar”, que acompanham a saúde e bem-estar dos integrantes.

Após um mês do *go-live*, aconteceu uma reunião de lições aprendidas, na qual foram avaliadas cada frente de GMO e suas **aplicabilidades na empresa**. Foram preenchidos os quatro pilares dentro de cada macro tema: o que deu certo, o que não deu certo, melhorias e lições aprendidas. Todos os assuntos tratados foram imprescindíveis para a conclusão do projeto, previsto para setembro/2023. Ficou constatado nessa ocasião, que todo trabalho é passível de melhoria e que a mudança de rota por muitas vezes é necessária para a saúde das pessoas e das instituições.

Por meio plataforma *Jamboard* (colaboração online) foram tratadas todas as entregas das áreas do *Squad*, compartilhando as análises de cada um. Especificamente para a área de Comunicação, foi possível mensurar o quanto esse apoio é essencial para o cumprimento das demandas operacionais com compromisso e transparência. O *Sponsor* esteve presente e, dentre os demais elogios merecidos por todas as frentes, destacou o quanto a área evoluiu, buscando agir com qualidade e agilidade, privilegiando ao máximo toda a instituição enquanto buscou cuidar do projeto. Esse

feedback foi motivo de muito orgulho e as lições aprendidas serão muito bem aproveitadas para as demais entregas desenvolvidas no futuro.

Um outro grande resultado foi evidenciado pelo gerente de projetos, que atuou em outras transições de sistema. Ele trouxe um dado que dá suporte ao relatado neste trabalho, que, apesar de todas as dificuldades normais de um projeto, as abstenções e *turnover* (desligamento voluntário de *key users*) foi mínimo em relação ao acompanhado no mercado, por volta de 5%. O que ampara também esse excelente dado, é a promoção de 25 integrantes do projeto, emitindo assim o reconhecimento merecido por todos, que, além de financeiro com as promoções, voucher de viagem (R\$8.000,00 por *stakeholder*) e pagamento monetário de horas extras, **é a sustentabilidade** e perenidade da empresa e das pessoas que nela trabalham.

No momento da conclusão deste trabalho, o sistema está em pleno funcionamento e passando por a cada dia, mas já é motivo de orgulho e sucesso por não interromper as operações da empresa por nenhum único dia e assim garantir que essa virada atingiu os seus objetivos de aliar qualidade, performance e humanização.

5.CONCLUSÃO

Para Kotler e Armstrong (2015, p.5): “Desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual”.

Mapeando o perfil e os comportamentos dos *stakeholders* envolvidos no projeto, ficou visível que, como a citação de Kotler e Armstrong (2015, p. 5), uma tecnologia aplicada sem humanidade, sem levar em conta a cultura, os valores institucionais, as personalidades e necessidades humanas, pode ser uma busca ineficaz.

Ao conectar as necessidades da empresa com os desejos pessoais dos envolvidos, utilizando as técnicas de escuta, *feedback* e engajamento, abordando o *storytelling* da viagem e chegada em equipe à Lua, foi possível observar ganhos de comportamento, confiança e quebras de resistências, que são inerentes e inevitáveis a qualquer processo de mudança. Coube a equipe de GMO se adequar ao momento, sempre emitindo clareza nas interações.

Os ganhos citados puderam ser percebidos pelas lideranças nos momentos de aplicações de avaliações e Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Já os lucros tangíveis serão imensuráveis, desde os Centros de Distribuição, lojas, Sede, passando pela experiência de compra do cliente, emissão de pedidos, logística de entrega e mensuração das satisfações (NPS) com o máximo de produtividade em um sistema recém-implantado (monitoramento realizado pelas consultorias responsáveis, verificando o cenário de implantação, comparando o esperado *versus* realizado).

Portanto, é possível afirmar que um trabalho multidisciplinar, pode amparar as empresas na diversidade de perspectivas, inovação de ideias e abordagem de problemas de forma abrangente e proposição de soluções sustentáveis a longo prazo.

Os próximos passos já estão sendo discutidos e consistem em tornar a Gestão da Mudança Organizacional como uma competência para a empresa nos projetos futuros, em função do case de sucesso interno e sua aplicabilidade para a instituição.

Por fim, de acordo com o objeto deste trabalho, é possível afirmar que a Comunicação Interna abre portas para instituições culturalmente mais felizes, produtivas, éticas e socialmente responsáveis. O envolvimento dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos deve extremamente relevados nas decisões, por mais técnicas que elas sejam, oferecendo respeito às todas as relações interpessoais e corporativas.

6. BIBLIOGRAFIA

CAVALCANTI, Thiago Medeiros et al. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v.39, n.183408, p.1-13, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

COSTA, Tâmela da; OLIVEIRA, Henry Poncio Cruz de; BEZERRA, Tanise Dantas. Estresse digital: mapeamento de evidências científicas, informacionais e tecnológicas. **XXI ENANCIB**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/193304#>>. Acesso em 29 ago. 2023.

DISESSA, Gilberto Jr. **Vida de Gerente de Projetos: Metodologia SAP Activate**. 2022. Disponível em: <<https://blogs.sap.com/2022/04/05/vida-de-gerente-de-projetos-metodologia-sap-activate/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

FARIA, Caroline. **Programa Apollo**. Infoescola, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/exploracao-espacial/programa-apollo/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

GENTE E GESTÃO. **Gestão de Mudanças**. c2023. Disponível em: <<https://gente-gestao.com/gestao-de-mudancas-organizacionais-gmo/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

FIA, Business School. **Peter Drucker: quem é, teoria na Administração, livros e frases**. 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/peter-drucker/>>. Acesso em: 29 ago.2023.

KUNSCH, Margarida, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. **Summus**. São Paulo, 2003, p.154.

PROSCI BRASIL. O que é o ADKAR® MODEL. c2021. Disponível em: <<https://peoplechange.com.br/o-que-e-adkar-model/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

7. ANEXOS

Exemplos dos e-mails informativos/Boletins na identidade do projeto, Podcast, Instagram dedicado à toda empresa e ações voltadas ao time dedicado, e fotos do time:

