

**Gestão de mudanças organizacionais em projetos de transformação: utilização do modelo ADKAR, gestão de stakeholders e avaliação de risco da mudança.**

**FERNANDO VERONEZE**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**PAULA MASSAKO BERNARDES SUDA**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

## **GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UTILIZAÇÃO DO MODELO ADKAR, GESTÃO DE STAKEHOLDERS E AVALIAÇÃO DE RISCO DA MUDANÇA.**

Este caso de ensino apresenta a trajetória da empresa Alphavacuna, uma farmacêutica centenária tradicional em um projeto de transformação digital. A empresa tinha uma nova missão, internacionalizar sua operação através da exportação. Esta missão trouxe um desafio, melhorar a sua capacidade de operação e obter aprovação de órgãos reguladores internacionais. O texto relata o projeto de implantação de um sistema de gestão integrada e mudanças de processos organizacionais, desde o planejamento até a execução das atividades, focando especificamente nas atividades de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO).

Este trabalho descreve os processos e desafios da frente de GMO enfrentados por uma empresa tradicional e sem prontidão para a mudança. As mudanças originadas pelo projeto impactaram toda a produção e o *backoffice* da organização.

Por entender a complexidade do projeto, a diretoria da Alphavacuna optou por contratar uma empresa especializada em GMO para conduzir a frente de mudanças. Esta consultoria utilizou a metodologia da Prosci<sup>1</sup> e o HCMBOK<sup>2</sup> para este desafio.

Os dados dos personagens e da empresa foram substituídos por dados fictícios, a fim de preservar as identidades das partes envolvidas.

### **Introdução ao caso**

A Alphavacuna conta com 12 fábricas bem equipadas, colaboradores e pesquisadores qualificados em nível internacional. Estas fábricas produzem insumos para a saúde, basicamente à produção de vacinas, soros e biofármacos para uso humano.

A nova diretoria da Alphavacuna decidiu expandir as suas operações e internacionalizar via exportação de vacinas. Mas antes de iniciar a expansão de suas operações precisava melhorar seus processos internos e obter algumas aprovações de órgãos reguladores internacionais. Estas aprovações levariam a empresa a uma pressão para a implantação acelerada de novas tecnologias e processos.

Do ponto de vista tecnológico, a organização conta com um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) europeu, cujas funcionalidades cobriam parcialmente as necessidades operacionais e encontrava-se em versão desatualizada, devido à complexidade e riscos derivados de uma atualização massiva. Há cinco anos, a implementação deste sistema foi dificultada por diversos fatores, tais como:

- Na obtenção de informações que eram de conhecimento exclusivo dos colaboradores; eles demonstraram resistência às mudanças e inseguros quanto ao seu futuro na companhia, com a implementação do ERP;

---

<sup>1</sup> Prosci - A Prosci é uma empresa focada exclusivamente em Gestão de Mudanças, provedora de uma das principais metodologias de gestão de mudanças organizacionais do mundo.

<sup>2</sup> HCMBOK - É base de conhecimento do HUCMI, composto de metodologia, ferramentas e boas práticas, que tem como objetivo conectar as atividades de Gestão de Mudanças Organizacionais.

- Falta de conhecimento sobre os processos e autonomia por parte da equipe do projeto;
- Baixo engajamento dos colaboradores nas etapas do projeto, em especial na fase de execução dos testes;
- Baixa adoção ou mau uso da nova solução pelos colaboradores.

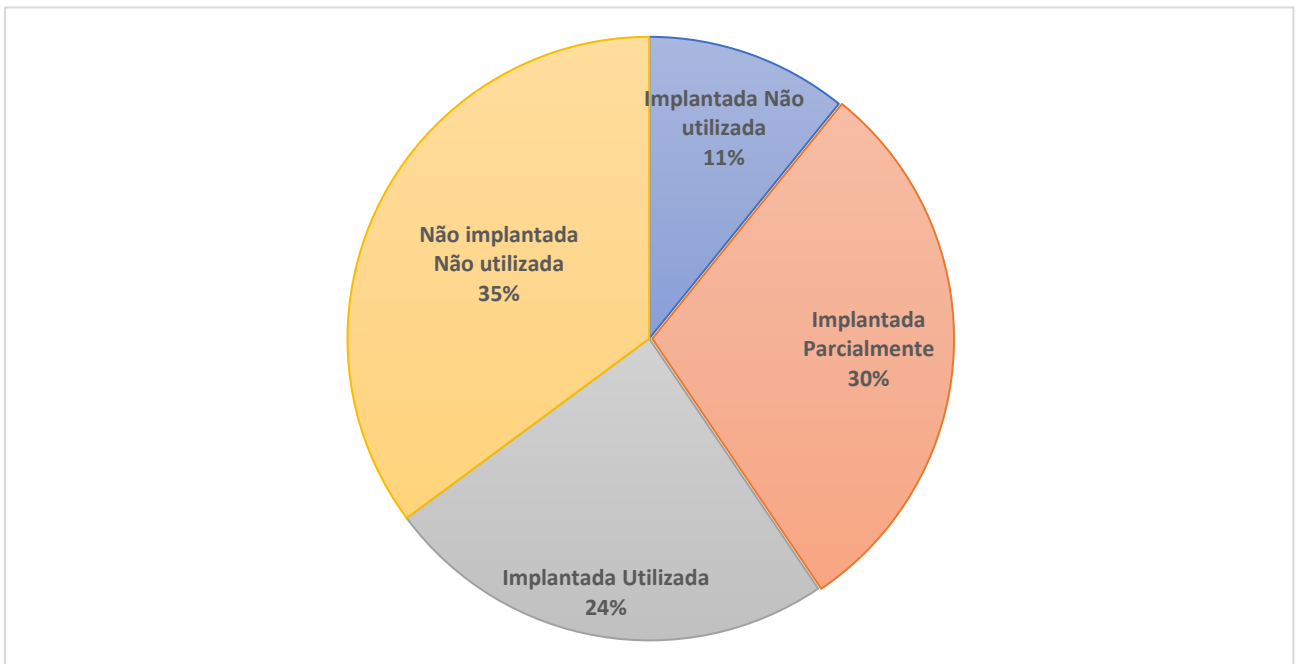
A diretoria estudou a possibilidade de fazer a aquisição de um novo sistema de gestão integrada (ERP) porém, por se tratar de uma organização de economia mista (parte pública e parte privada) seria pouco provável a aprovação da aquisição de um novo sistema, já que existia um sistema ERP que atenderia as necessidades da organização. Por este motivo a diretoria optou por fazer a atualização do sistema atual, que no sentido prático, resultaria em uma reimplantação.

A diretoria deixou a cargo de um profissional da área de tecnologia de informação a coleta dos requisitos para esta nova contratação. O profissional que recebeu este trabalho foi o Carlos Peduzzi, um analista de sistemas sênior, colaborador que já teve experiências em projetos de implantação de ERPs, inclusive da implantação que ocorreu há 5 anos. Por esta experiência prévia, ele sabia dos desafios que iria enfrentar no processo de levantamento de requisitos. Apesar de não ter evidências formais de que a empresa era resistente em compartilhar informações, ele tinha a percepção de que existia na cultura a crença de que “quem tem informação, tem poder”.

Além desta crença, sabia que a experiência que a organização na implantação do ERP atual não havia sido positiva e o pós projeto (sustentação da mudança) não foi fácil. A realidade é que ele estava correto, a experiência não foi positiva para nenhum dos colaboradores que participaram da iniciativa anterior.

O projeto deixou marcas, como altos níveis de stress e ansiedade entre os envolvidos, além da insatisfação no uso do sistema pelos usuários, que tinha poucas funcionalidades em uso, indicando baixa aderência. O Gráfico 1 apresenta o resultado da primeira implantação.

Gráfico 1: Resultados da primeira implantação: funcionalidades implantadas e suas respectivas utilizações.



Fonte: SMR (2019).

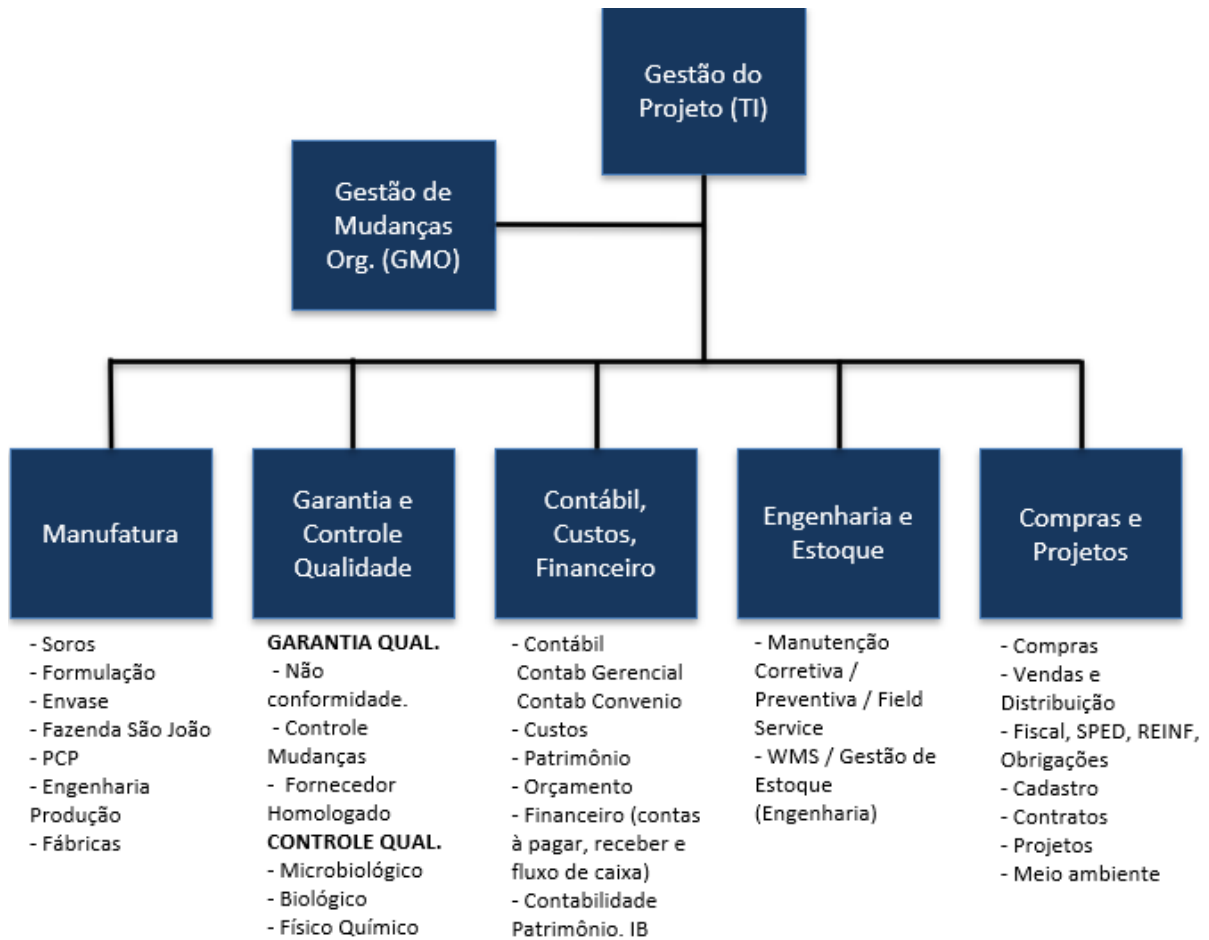
Apenas  $\frac{1}{4}$  de todas as funcionalidades implantadas são integralmente utilizadas e não abrangem muitos processos. Uma crença era comum para todos que estavam participando desta iniciativa, as heranças do projeto anterior não trariam facilidades para a nova implantação.

O levantamento dos requisitos para a construção do documento de especificação levou mais tempo do que o esperado, foram 12 meses e teve a participação de todas as áreas da empresa. Algumas áreas aparentemente tiveram dificuldade de descrever os requisitos e “empurraram esta atividade com a barriga”, cujas atividades foram finalizadas apenas após a intervenção da diretoria.

Durante o processo de elaboração da especificação no mês de janeiro, colaboradores que participaram desta fase já não estavam mais na empresa ao final do trabalho, que ocorreu em dezembro do mesmo ano.

O documento foi constituído de 1200 requisitos especificados em dezenas de páginas descritas por dezenas de colaboradores, em uma jornada de 12 meses de trabalho. Com base nos requisitos, Carlos conseguiu construir a estrutura macro do projeto que está representada na Figura 1.

Figura 1: Estrutura macro do projeto



Fonte: Os autores (2021).

O projeto tinha em sua estrutura 6 pilares: (1) manufatura que contemplava todos os processos das fábricas, engenharia de produção e estoque; (2) garantia e controle de qualidade, processos de qualidade da produção e prestação de contas aos órgãos reguladores; (3) contábil, custos, convênio e financeiro; (4) Engenharia de infraestrutura e manutenção e estoque não produtivo; (5) compras e projetos; (6) redes e infraestrutura.

Após a conclusão da especificação, a empresa iniciou o processo de compras para a contratação do fornecedor para o processo de implantação. Este processo teve como resultado a contratação da empresa ERP1, empresa detentora do atual sistema de gestão implantado na Alphavacuna. Esta nova contratação era para a implantação de uma nova versão mais moderna e robusta que atenderia todos os requisitos do documento de especificação.

A contratação de uma nova versão do mesmo sistema já utilizado pela Alphavacuna não agradou dois diretores da organização, o Ricardo Alves e Francisco Junior, que estavam interessados em fazer a contratação de outro sistema ERP. Mas esta situação não impediu o principal executivo da organização em incluí-los no novo projeto.

A ERP1 subcontratou outras duas empresas para ajudar na implementação do novo sistema, que foram a:

- DX - Empresa de consultoria responsável pela Validação de Sistemas Computadorizados (VSC), exigência da ANVISA;
- SMT - Empresa de consultoria responsável pela Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO).

A empresa ERP1 montou uma equipe multidisciplinar para o projeto, consultores funcionais, especialistas e um gestor de projeto. A Alphavacuna nomeou Carlos como coordenador do projeto e escolheu colaboradores para desempenhar o papel de Key User<sup>3</sup>, analistas de sistemas para atuarem como consultores internos e um coordenador para o projeto, o Carlos Alves.

Além disso, foi criado um comitê de gestão do projeto que seria responsável por acompanhar o andamento das atividades e tomar decisões críticas do projeto. Neste comitê havia um responsável por cada fornecedor, das empresas ERP1, DX e SMT, o coordenador do projeto, e membros da diretoria.

### **A resistência à mudança pode ser discreta**

Para compor a equipe do projeto por parte da empresa Alphavacuna a diretoria nomeou a Thereza que é advogada da organização, como sponsor primário<sup>4</sup> do projeto de transformação e outros 50 colaboradores que fariam o papel de *key user* do projeto. Os *key users* foram escolhidos pelos gestores das áreas.

Thereza não tinha nenhuma experiência ou formação em gestão de projetos, mas foi escolhida por ter sido a profissional responsável pelos trâmites da Alphavacuna com a empresa ERP1.

Os gestores receberam por e-mail a orientação de uma assistente da diretoria informando-os que precisariam escolher dois colaboradores da área para participar do novo projeto de implantação do ERP, estes colaboradores fariam o papel de *key user* do projeto, sendo que um deles seria o principal e o outro backup<sup>5</sup>.

Os *key users* teriam que participar pontualmente do projeto e de maneira integral nas etapas de testes dos sistemas, entretanto esta informação não havia ficado clara para os gestores e *key users*. O projeto iniciou a sua fase de iniciação, construção dos planos iniciais, definição da matriz de responsabilidade e etapas subsequentes.

O projeto teria como marco principal de início a reunião de *kickoff* que é considerada o ponta pé inicial do projeto, mas a diretoria e Thereza (sponsor primário) entendiam que a reunião de *kickoff* não era necessária e que o projeto não precisava de uma reunião de início. Uma das falas de um dos diretores foi: “Esta reunião de *kickoff* é uma bobagem, tem que começar o projeto de uma vez para que perder tempo com isso?”

---

<sup>3</sup> Key user – usuário chave, considerado peça fundamental em um projeto, que representa o usuário da área de negócio que irá apoiar as necessidades do projeto no entendimento de processos, pessoas e tecnologia de uma determinada área, departamento ou unidade organizacional.

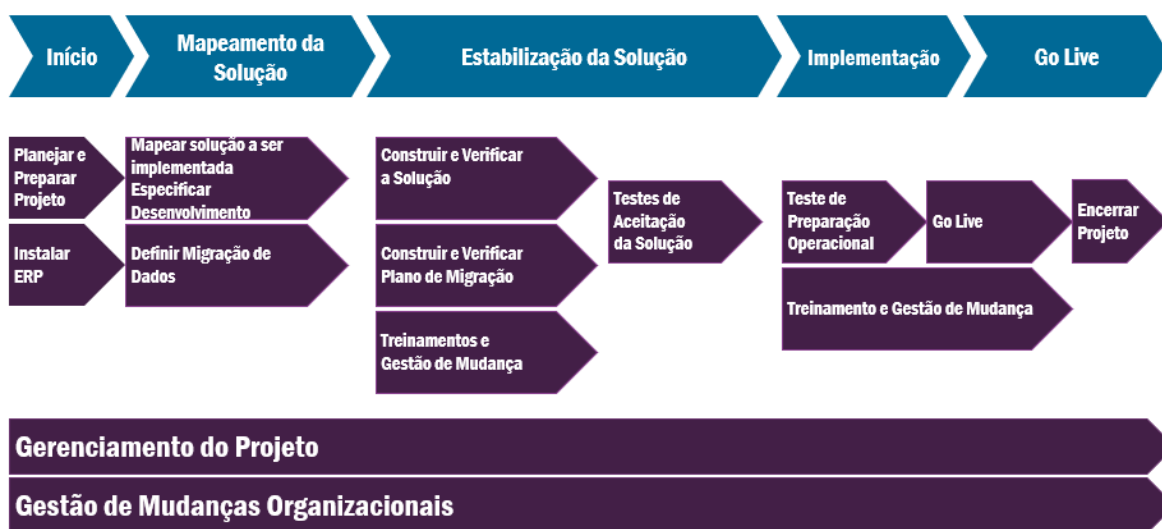
<sup>4</sup> Sponsor primário – é o principal patrocinador do projeto, pessoa que viabilizará a execução, tomará decisões sobre o projeto e garantirá os recursos organizacionais necessários. É alguém que tem responsabilidade geras sobre o projeto.

<sup>5</sup> Key User backup – o usuário que ficaria como “reserva” para cobrir a ausência do key user principal.

Enquanto não se definia a data do *kickoff* do projeto a equipe trabalhava no desenvolvimento de alguns planos. Após 1 mês de projeto a *sponsor* foi trocada por um diretor que tinha mais conhecimento na área de gestão, o Ricardo Alves, que já participava indiretamente do projeto. Depois de um mês de esforço, a equipe do projeto conseguiu convencer a diretoria sobre o marco de início do projeto, a *kickoff* meeting.

Na reunião de *kickoff* os principais gestores foram convidados, assim como *key users* que faziam parte de processos importantes da organização. A diretoria estava em peso e todos os consultores e gestores do projeto por parte dos fornecedores também estavam lá. Na reunião foi explicada a estrutura e a visão geral do projeto, representada pela Figura 2 e foram apresentados os fornecedores e o papel que cada um desempenharia no projeto de transformação.

Figura 2: Fases do projeto de transformação digital.



Fonte: Os autores (2021)

A reunião de *kickoff* aparentemente foi bem recebida por todos. As razões para não participar do projeto não seriam aceitas pela diretoria da Alphavacuna. Uma das frases do executivo principal foi: “Vocês não têm opção, terão que fazer este sistema rodar, o sapato tem que servir.” se referindo as funções nativas fornecidas pelo ERP, tendo que evitar qualquer tipo de customização.

Após o *kickoff* o Carlos começou a definir a agenda para especificação de alguns requisitos do negócio e explicações sobre os processos. Nesta etapa de especificação os consultores dos fornecedores entrevistaram os *key users* para entender as necessidades do negócio, a disponibilidade dos *key users* nesta etapa é essencial.

Nas datas agendadas alguns *key users* não apareceram ou chegaram atrasados. O Carlos observou a situação e notou que:

- Pelo menos metade dos *key users* não tinha autonomia para aprovar a documentação ou postergavam a aprovação dos documentos de especificação. Diziam que o processo deles era muito complexo e que não acreditavam que o ERP1 atenderia as necessidades da área e do gestor.

- Alguns *key users* não tinham segurança para falar sobre as necessidades do negócio, precisava fazer anotações e validar com o gestor antes de fazer as definições.
- Esta fase de planejamento do projeto começou a demandar mais tempo do que se havia programado.

Alexandre que era o gestor responsável pelos processos de produção chamou o Carlos e deu a sugestão de dividirem os *key users* em dois grandes grupos, os *key users* que representariam a frente dos processos administrativos (compras, financeiro, contratos, projetos) e um grupo de processos produtivos (estoque e os processos das 12 fábricas), considerando que os processos produtivos tinham muitas particularidades e especificidades que não são encontradas nos processos administrativos.

Alexandre era considerado pelos colegas um engenheiro competente e com perfil de líder, mas muito inflexível. O grupo de *key users* que Alexandre representava estava inseguro sobre o projeto e o comportamento do Alexandre não ajudava a melhorar a situação. Em algumas reuniões com o grupo de *key users* ele fazia comentários negativos que levavam o grupo ao que conhecemos como efeito manada.

O efeito manada é o termo utilizado para a tendência de pessoas em repetirem ações feitas por outras, indivíduos em grupo reagem da mesma maneira sem reflexão individual sobre a situação.

### **Aplicação de avaliações e resultados preliminares**

O Carlos e a equipe de Gestão de Mudanças Organizacionais (consultoria SMT) iniciaram algumas atividades da gestão de mudanças. O escopo desta frente de trabalho era:

- Realizar uma série de comunicações sobre o lado humano do projeto: benefícios do projeto e o estado futuro da organização;
- Analisar o risco das mudanças;
- Acompanhar a atuação, envolvimento e engajamento dos stakeholders no projeto;
- Analisar e identificar resistência por parte dos colaboradores.

Esta estrutura tem como finalidade prover uma série de informações e dados para a tomada de decisão, sobre ações de diminuição de resistência por parte dos colaboradores: (1) na participação no projeto; (2) na adoção das novas ferramentas digitais; (3) e nas mudanças dos processos.

A equipe de GMO utilizou a ferramenta de avaliação de risco da metodologia da Prosci para identificar o grau do risco da mudança originada pelo projeto. Para esta avaliação foi criado um formulário para identificar duas perspectivas da mudança:

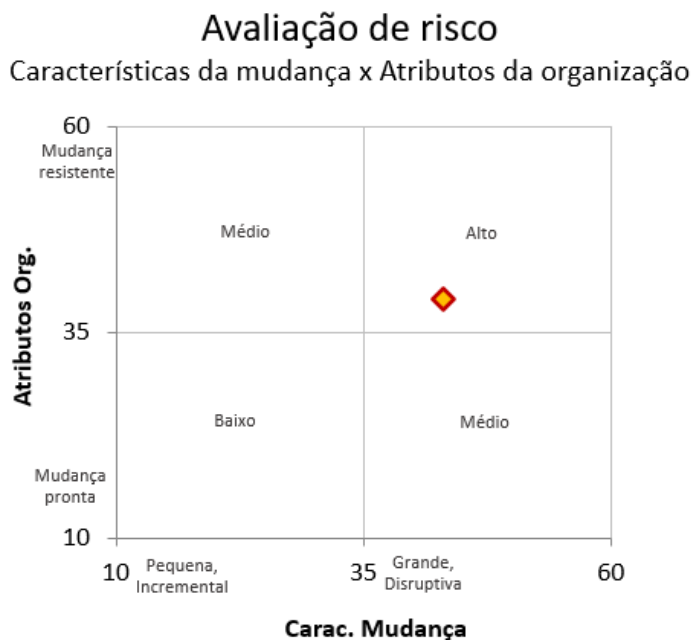
1. Os atributos da organização mediante a mudança, se a Alphavacunas é resistente ou se é mais preparada para as mudanças;
2. As características das mudanças trazidas pelo projeto de transformação.

O formulário foi respondido por colaboradores com experiências em projetos anteriores para levantar o histórico de como a Alphavacuna lidou com as mudanças nos últimos anos e que



conheciam as mudanças demandadas pelo projeto de implantação do ERP1, resultado desta avaliação posicionou a mudança como de alto risco.

Figura 3: Avaliação de risco da mudança / atributos organizacionais x características da mudança



Fonte: Adaptado de PROSCI (2020).

Com a avaliação foi possível identificar que a Alfavacas é resistente às mudanças, alguns dos principais fatores atribuídos foram:

- Os insucessos e experiências negativas de projetos anteriores;
- Falta de conhecimento e habilidade por parte dos colaboradores em gerenciar as mudanças;
- A organização ser percebida como fechada e resistente a novas ideias e mudanças.

Além dos atributos organizacionais que posicionaram a Alphavacuna como resistente a mudança, identificou-se com a avaliação as características da mudança demandada pelo projeto de transformação, as principais características foram:

- Escopo da mudança que impacta a organização como um todo;
- As áreas experimentarão a mudança de forma diferente, o que torna a gestão mais complexa;
- O prazo para a mudança é muito curto;
- E toda a mudança acontecerá no mesmo momento para todos os colaboradores.

Os resultados da avaliação de risco ajudaram a equipe do projeto e entender o esforço da GMO e principalmente quais devem ser as características do processo de comunicação e gestão da resistência durante o projeto.

Seguindo as melhores práticas e a recomendação da metodologia, um projeto com alto grau de risco deve ter como o principal emissor das comunicações o *sponsor* primário do projeto e deve ter alta frequência de envio de comunicações. Esta necessidade traz a equipe do projeto o

desafio de conseguir a disponibilidade do Ricardo Alves para participar mais ativamente do projeto.

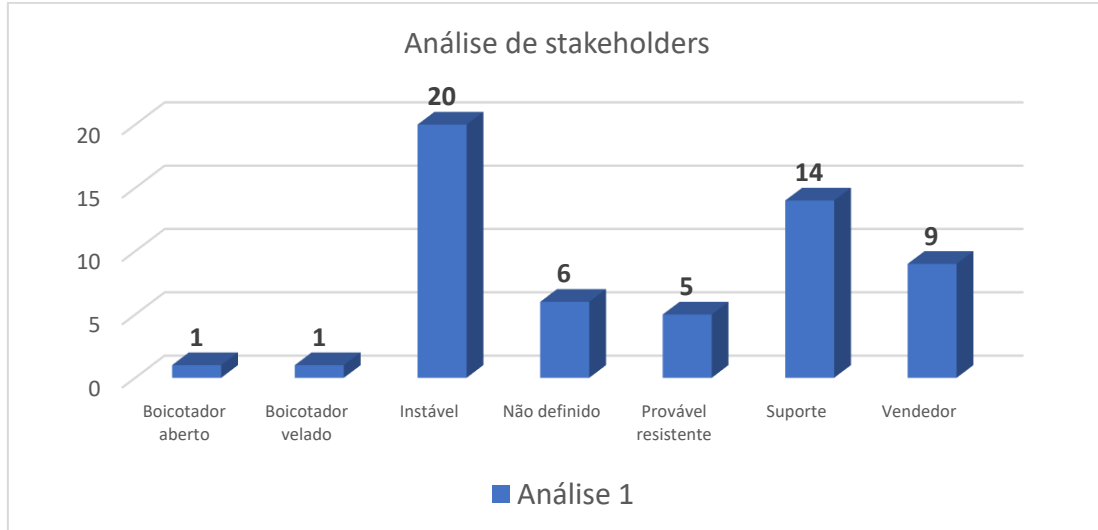
Em paralelo com o sumário de risco a equipe de GMO fez o levantamento e a avaliação inicial dos stakeholders<sup>6</sup>. Foram identificados 57 stakeholders que estavam diretamente envolvidos com o projeto e que seriam impactados diretamente pelas mudanças. Após a identificação dos stakeholders a equipe de GMO iniciou um processo de investigação e análise da situação atual de cada um destes stakeholders.

Este processo de análise teve como base 7 categorias de classificação que foi baseada na metodologia do HCMBOK:

- Boicotador aberto: abertamente não está interessado no sucesso do projeto.
- Boicotador velado: com discursos a favor do projeto, mas com ações contrárias ao sucesso.
- Instável: não é possível identificar o real interesse, apresenta comportamentos instáveis.
- Não definido: posicionamento não definido.
- Provável resistente: possui histórico de dificuldade de mudanças.
- Suporte: apoia abertamente o projeto.
- Vendedor: replicador positivo da mudança, apoiador.

O resultado da primeira avaliação de stakeholders é representada no Gráfico 2.

Gráfico 2: Avaliação dos stakeholders do projeto de transformação



Fonte: SMR (2019).

Esta primeira avaliação dos stakeholders ajudou a equipe do projeto a compreender o contexto geral sobre as pessoas, além de apoiar na definição de estratégias de abordagens e ações que poderiam ser executadas ao longo do projeto para diminuir a resistência dos possíveis

<sup>6</sup> Stakeholders – termo utilizado para as partes interessadas do projeto, pode ser um usuário, um cliente, fornecedores, e etc. Todas as pessoas ou entidades que podem ser impactadas de maneira positiva ou negativa pelo o projeto.

colaboradores e converter os stakeholders classificados como instáveis, além de preparar o time do projeto para lidar com os boicotadores.

Para ter uma visão mais ampla da aderência a mudança a equipe de GMO utilizou o modelo ADKAR.

O ADKAR é um modelo de suporte utilizado para compreender a mudança no nível individual. Este modelo possui 5 elementos, que podem ser vistos como blocos que devem ser trabalhados para que a mudança seja realizada. Cada letra do ADKAR pode ser considerado uma etapa da mudança que deve ser alcançada por cada indivíduo, estas etapas são:

- Awareness (consciência) representa o entendimento de uma pessoa a respeito da natureza da mudança, porque ela está sendo realizada e o risco de não mudar. A consciência também inclui informações sobre os fatores internos e externos que criaram a necessidade da mudança, assim como a pergunta "o que eu ganho com isso?".
- Desire (desejo) representa a disposição de apoiar e se envolver em uma mudança. O desejo é, em última análise, uma questão de escolha pessoal influenciada pela natureza da mudança, pela situação de um indivíduo, bem como por motivadores intrínsecos, que são únicos para cada pessoa.
- Knowledge (conhecimento) representa a informação, o treinamento e a instrução necessários para saber como mudar. O conhecimento contempla informações sobre comportamentos, processos, ferramentas, sistemas, habilidades, funções de trabalho e técnicas e demais itens necessários para se implementar uma mudança.
- Ability (habilidade) representa a realização ou a execução da mudança. É transformar conhecimento em ação. A habilidade é alcançada quando uma pessoa ou grupo tem a capacidade demonstrada para implementar a mudança de acordo com os níveis de desempenho exigidos.
- Reinforcement (reforço/sustentabilidade) representa aqueles fatores internos e externos que sustentam uma mudança. Os reforços externos podem incluir reconhecimento, recompensas e celebrações que estão ligados à realização da mudança. Já os reforços internos podem ser a satisfação interna de uma pessoa com a sua realização ou outros benefícios derivados da mudança em um nível pessoal.

As etapas representam a ordem natural de como uma pessoa vivencia a mudança. Para construir esta avaliação é necessário o entendimento completo da mudança e a personalização de perguntas para cada bloco do ADKAR.

Às perguntas da avaliação podem ser atribuídas pontuações de 1 a 5 para cada um dos blocos, sendo o número 1 representa pouco e 5 bastante, por exemplo. Se o respondente escolher a primeira resposta da pergunta sobre a consciência, isso representaria que esta pessoa tem pouca consciência sobre a mudança, se fosse a última resposta, significaria muita consciência.

No modelo ADKAR existe uma regra importante: sempre que a pontuação de um indivíduo for 3 ou menos, isso indica que existe uma barreira para seguir para o próximo bloco, por exemplo, caso a pessoa pontue 3 em consciência, 5 em desejo e 2 em conhecimento, isso significa que existe uma barreira na consciência e não adianta trabalhar o conhecimento se a consciência não for elevada.

A equipe do projeto terá que realizar ações para melhorar o resultado da consciência antes de desdobrar esforços para melhorar o conhecimento.

O formulário utilizado no projeto de transformação da Alphavacuna está representado no Quadro 1.

### Quadro 1: Exemplo de avaliação do modelo ADKAR

Escolha a alternativa mais adequada para cada um dos itens:

**CONSCIÊNCIA** - Qual é o objetivo do Projeto de transformação para a Alphavacunas?

- Sinceramente, nunca ouvi falar.
- Não sei exatamente, mas ouvi falar que tem relação com a troca do sistema.
- Atualizar o sistema ERP da versão 2 para a 5.
- Melhorar os processos e atualizar o sistema ERP da versão 2 para a 5.
- Aprimorar os processos, integrar os departamentos e substituir o sistema ERP de sua versão 2 para a 5. Com tudo isso, a Alphavacunas almeja estar entre os maiores fabricantes do mundo.

**DESEJO** - Você quer que o ERP1 seja implantado no teu departamento/processo?

- Não quero, minha gestão também não quer, assim como todo o meu departamento.
- Não quero. Como não sei exatamente o que vai mudar, prefiro não arriscar.
- Como hoje as coisas já funcionam bem, me sinto um pouco indiferente sobre essa mudança.
- Quero sim. Mas tenho um pouco de receio com essa mudança pois não tenho muitas informações.
- Quero sim. Conheço o nosso departamento e enxergo os benefícios que serão trazidos com essa mudança.

**CONHECIMENTO** - Como você se sente a respeito das mudanças que o Projeto de transformação causará no teu departamento?

- Sinceramente, ainda não tenho ideia das mudanças que estão por vir.
- Ouvi falar um pouco sobre as mudanças, mas não sei como será na prática.
- Sei o que mudará, mas ainda não me sinto seguro(a) sobre os novos processos.
- Sei o que mudará e estou seguro(a) sobre os novos processos do meu departamento.
- Tenho conhecimento sobre o que mudará, tenho a clareza sobre os novos processos e me sinto preparado(a).

**HABILIDADE** - Você sabe usar o ERP1?

- Ainda não vi a cara dele.
- Já vi outras pessoas usando e entendi o básico sobre o funcionamento.
- Já usei um pouco, mas sinto que falta muito para aprender.
- Já usei e sinto que faltam alguns detalhes para ficar craque.
- Já usei e me sinto pronto(a) para a mudança.

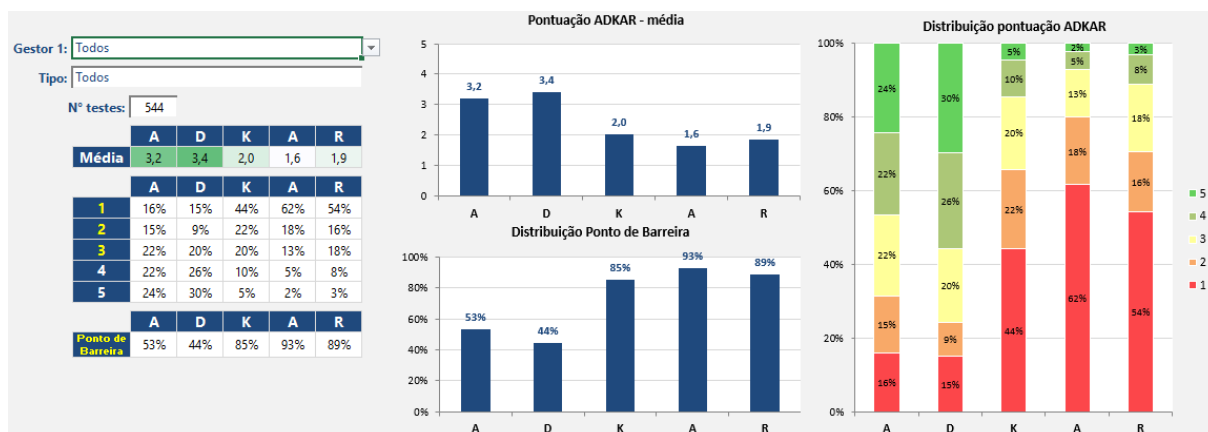
**SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA** – Toda mudança gera insegurança e por isso existe a tendência natural de tentarmos voltar a fazer algo da maneira que sabemos fazer bem. Você já sabe como deverá agir após a conclusão do Projeto ERP1 para que as atividades no teu departamento não voltem a serem feitas como hoje?

- Ainda não sei o que fazer sobre isso.
- Tenho alguma noção mas preciso me aprofundar.
- Sei o que devo fazer mas ainda não me sinto apto(a) para isso.
- Sei o que devo fazer e me sinto apto(a) para isso.
- Sei o que devo fazer, me sinto apto e tenho o apoio da gestão do departamento e dos(as) demais colegas.

Fonte: SMR (2019).

Esta avaliação foi respondida por todos os (1) key users, (2) gestores e (3) usuários finais<sup>7</sup>. Neste projeto existia aproximadamente 544 colaboradores pertencentes a estes 3 grupos e o resultado foi consolidado e apresentado no Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2: Resultado da avaliação do modelo ADKAR, aplicado em 544 pessoas.



Fonte: SMR (2019).

O resultado da avaliação mostrou dados importantes para a construção de ações para auxiliar as pessoas na transição da mudança. A equipe de GMO apresentou para a equipe do projeto e diretoria os insights gerados pelo resultado da avaliação.

- 53% dos indivíduos pontuaram 3 ou menos na consciência e 44% pontuaram 3 ou menos no desejo pela mudança.
- Os altos percentuais em conhecimento, habilidade e reforço são compreensíveis devido o momento do projeto, que ainda está no início e ainda não existia clareza sobre o que iria mudar (conhecimento, K do ADKAR), como utilizar os novos recursos tecnológicos (habilidade, 2º A do ADKAR) ou como reforçar para a mudança se manter (o R do ADKAR).
- A equipe de GMO deveria focar em desenvolver consciência e desejo dos indivíduos através de ações junto com a diretoria, líderes da organização e a equipe de projeto.
- Identificará os indivíduos que pontuaram 4 e 5 na avaliação do ADKAR para a consciência e desejo e utilizá-los como agentes de mudança, que replicarão as comunicações para os indivíduos que estão com menos consciência e desejo.

A análise dos resultados das avaliações preliminares realizadas pela equipe de GMO ajudará a equipe do projeto e a diretoria na tomada de decisões que podem alavancar os resultados positivos do projeto, mas esta foi a primeira rodada de avaliações do projeto. Após a realização de uma série de ações e articulações para melhorar os resultados desta primeira avaliação, a equipe de GMO irá realizar novas medições para acompanhar os resultados do projeto.

Os resultados do projeto são definidos pelas duas vertentes: técnica e humana. Estas duas vertentes devem ser acompanhadas e gerenciadas para que o atingimento de um único objetivo, o sucesso do projeto, a transformação realizada!

<sup>7</sup> Usuário final – a pessoa que irá utilizar o produto final do projeto no dia a dia, usuário do sistema ou da ferramenta.

## **Referências**

GONÇALVES, V. HCMBOK – O fator humano na liderança de projetos, Editora Brasport. 2013.

HIATT, J. ADKAR - A Model for Change in Business: Government and our Community. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications. 2006.

HIATT, J.; CREASEY, T. Change Management: The People Side of Change. 2ª ed. Prosci Research. 2012.

KOTTER, J. P. Leading Change. Harvard Business School Press, 2012.

PROSCI. The Portal Bundle – CM Deployment – Risks. 2020. Disponível em: <https://store.prosci.com/bookstore/portal-bundle-cm-deployment.html>. Acesso em 19/07/2021.

SMR. Relatório de Gestão de Mudanças do Projeto ERP. 20/05/2019. (Arquivos Internos).

## **Notas de ensino**

A transformação digital da Alphavacuna – A maior transformação da história da organização

### **Resumo do caso de ensino:**

Neste caso de ensino é possível identificar a relação e o processo da gestão de mudanças organizacionais em projetos de transformação. Apresenta aos alunos uma linha de raciocínio estruturada da gestão de mudanças, mostrando a importância de avaliar o risco da mudança e de identificar e analisar stakeholders. Além disso, mostra as etapas da aplicação do ADKAR model, um dos modelos mais aplicados no mundo em projetos de gestão de mudanças organizacionais. A combinação destas perspectivas: risco da mudança, classificação de stakeholders e análise da situação atual e estado futuro da organização fornece aos alunos uma visão moderna de como conduzir com qualidade um projeto de mudanças organizacionais.

Estas notas de ensino apresentam sugestões de como os professores podem utilizar o caso de ensino com os seus alunos.

### **Objetivo de ensino**

O caso foi desenvolvido para proporcionar aos alunos uma imersão no contexto de um projeto de transformação digital que está apoiado em uma estrutura de gestão de mudanças organizacionais. Por meio da leitura e discussão do caso, espera-se que os estudantes desenvolvam competências para:

- Lidar com situações de resistências de colaboradores em um projeto que exige mudanças;
- Aplicar o modelo ADKAR da Prosci, interpretar os resultados e propor ações de melhoria.

### **As fontes e os métodos de coleta**

As informações e os dados utilizados no caso são reais e foram obtidas por meio da experiência do autor. Por questões de confidencialidade o nome da empresa e dos profissionais envolvidos são fictícios.

### Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso mostra detalhadamente as etapas da gestão de mudanças organizacionais. Este tema tem se tornado cada vez mais evidente no mercado de trabalho, principalmente após a mudança forçada nos modelos de trabalho que foram aceleradas pelo Covid-19.

O tema pode ser considerado amplo e multidisciplinar, podendo ser abordado pelos cursos da área de Administração, Tecnologia de Informação, Transformação Digital e até da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

**Disciplinas sugeridas para o uso do caso:** Gestão de Mudanças Organizacionais, Gestão de Resistência em Projetos de Transformação Digital, Gestão de Stakeholders, Análise de Stakeholders, Implementação de Práticas de Gestão, Psicologia Organizacional.

### Possíveis tarefas a propor aos alunos

Este caso de ensino se divide em dois tipos de atividades que podem ser propostas em sala de aula. A primeira é um roteiro, representado pelo quadro 1 para aplicação e análise do caso. Este roteiro pode ser utilizado pelo professor, que poderá adaptá-lo da forma que melhor atenda os objetivos da disciplina.

A segunda é uma sequência de perguntas que podem ser respondidas pelos alunos, com o objetivo de ser um exercício de fixação de conceitos, utilizado de maneira complementar ao primeiro roteiro ou isoladamente. Ambas as propostas são detalhadas na seção seguinte.

### Roteiro para aplicação e análise do caso

O Quadro 1 representa uma proposta de tempo, ação e objetivo de aprendizagem que pode ser utilizada para aplicação e análise do caso.

Quadro 1: Proposta de Aplicação do estudo de caso

| Tempo  | Ação  | Objetivo de aprendizagem   |
|--------|---|--|
| 10 min | <b>Abertura da aula</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prover discussão com os alunos sobre a relação da gestão de projetos e a gestão de mudanças.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quebrar o gelo e iniciar integração com os alunos.</li> </ul>   |
| 30 min | <b>Aprofundamento técnico sobre as ferramentas, pré-caso.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar aos alunos como utilizar as ferramentas de análise de risco, análise de stakeholders e estado atual da organização e o estado futuro (desejo x cultura).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar uma visão geral das principais ferramentas de GMO.</li> </ul>  |
| 10 min | <b>Abertura do caso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer breve introdução sobre o caso e falar sobre as competências que eles alcançarão ao final do caso (engajar os alunos na construção do trabalho).</li> <li>Disponibilizar o caso para os alunos.</li> <li>Separar os alunos em grupos (mínimo de 3, máximo de 6).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Engajar os alunos na atividade.</li> <li>Alinhar conceitos básicos sobre gestão de projetos e mudanças.</li> </ul>  |
| 45 min | <b>Leitura e discussão do caso pelos alunos nos grupos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visitar os grupos para acompanhar e fomentar as discussões.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento do caso por parte dos alunos.</li> <li>Desenvolver capacidade crítica sobre os fundamentos da gestão de mudanças organizacionais.</li> </ul> |
| 30 min | <b>Discussão em sala / toda a turma</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelar conceitos e ideias sobre o artigo.</li> </ul>   |

|        |   |  |
|--------|---|--|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explanar em linhas gerais sobre o caso (professor) e construir com os grupos os principais tópicos e desafios da gestão de mudanças organizacionais do caso.</li> <li>• Discutir sobre os resultados das avaliações e análise do caso: a análise de risco e a análise de stakeholders.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar aos alunos uma linha de raciocínio base sobre a gestão de mudanças organizacionais,</li> </ul>             |
| 45 min | <p><b>Construção de um plano de gestão de resistência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os grupos deverão assumir que são parte da equipe da consultoria de gestão de mudanças organizacionais e deverão: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir um plano de ação para melhorar os resultados da primeira análise de stakeholders.</li> <li>• O professor deverá passar nos grupos para fomentar a discussão.</li> <li>• Este plano de ação poderá ser apresentado em um slide de powerpoint.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver nos alunos a competência de construir planos para gestão de resistência.</li> </ul>                         |
| 45 min | <p><b>Construção de um plano de ação para melhorar o resultado do ADKAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os grupos ainda no papel de consultoria de GMO, deverão construir um plano de ação para melhorar os resultados da primeira avaliação do modelo ADKAR.</li> <li>• O professor deverá passar nos grupos para fomentar a discussão.</li> <li>• Este plano de ação poderá ser apresentado em um slide de powerpoint.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver nos alunos a capacidade de construir planos para conduzir os indivíduos no processo de mudança.</li> </ul>  |
| 1 hora | <p><b>Apresentação e discussão sobre os planos de ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este é o momento em que os grupos deverão expor as suas propostas de planos para melhorar os resultados da análise de stakeholders e do modelo ADKAR.</li> <li>• Os demais grupos e o professor ficarão no papel de comitê de gestão do projeto. Neste papel terão que fazer as colocações e críticas as propostas, levando em consideração os desafios do projeto.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercitar nos alunos a capacidade de defesa dos argumentos e planos, e de uma possível situação de conflito.</li> </ul> |

Fonte: Os autores (2021).

### Perguntas sobre o caso:

Imagine que você assumiu a posição do gestor responsável pela frente de gestão de mudanças organizacionais deste projeto, como você lidaria com as situações abaixo?

### Cultura organizacional

1. As dificuldades que aconteceram na primeira implantação, que ocorreu há 5 anos, traz algum efeito negativo para o novo projeto? Se sim, por quê?
2. Como uma cultura com a crença de que "quem tem informação, tem poder" poderia impactar no novo projeto?
3. Na etapa de levantamento de requisitos, algumas áreas "empurraram esta atividade com a barriga" esta atividade, em termos práticos, o que este comportamento estaria sinalizando?
4. Quando o principal executivo da empresa falou "Vocês não têm opção, terão que fazer este sistema rodar, o sapato tem que servir.", como os colaboradores presentes na reunião podem ter se sentido?
5. Quais são as principais características da cultura desta organização?

### Gestão de stakeholders - resistência

6. Como você avaliaria a postura da diretoria sobre a nomeação da advogada como sponsor primário?
7. Como você avaliaria a postura da diretoria sobre a importância do kickoff do projeto?
8. Quais são os principais desafios da organização neste projeto de transformação?
9. O que poderia representar o comportamento dos key users em não comparecer ou se atrasar para as reuniões de especificação?
10. A avaliação de risco pontuou o projeto de transformação como de alto risco para a mudança, este tipo de classificação traz ao projeto a necessidade da participação ativa



do sponsor primário, sendo assim, quais ações você teria para conseguir engajar o Ricardo Alves no projeto?

11. Qual é a sua interpretação sobre o resultado da primeira análise de stakeholders?
12. Quais são as principais ações que a equipe de projetos pode fazer para converter os instáveis do projeto para suporte ou vendedor?
13. Qual é o papel dos líderes desta organização neste projeto de transformação?
14. Considera adequada a maneira que a diretoria fez para escolher os key users? A orientação foi correta?
15. Quais seriam as suas ações com os stakeholders categorizados como boicotadores?
16. Como poderia utilizar neste projeto os stakeholders categorizados como vendedores?
17. Como poderia utilizar neste projeto os stakeholders categorizados como suporte?
18. Quais seriam as suas ações com os stakeholders categorizados como provável resistente?

### **Modelo ADKAR**

19. Qual é a sua interpretação sobre metade dos indivíduos estarem com a pontuação abaixo de 4 na consciência (1ªA do ADKAR) e desejo (D)?
20. Quem deveria desempenhar o papel para melhorar os resultados do desejo dos indivíduos em participar desta mudança?
21. Quais ações você faria para melhorar os resultados do bloco do 1ªA do ADKAR?
22. Quais ações você faria para melhorar os resultados do bloco D do ADKAR?
23. Na sua opinião, qual é o bloco do ADKAR que será mais difícil de melhorar o resultado neste projeto?

As perguntas podem ser respondidas sequencial ou aleatoriamente, a ideia principal é fazer com que os alunos façam uma imersão no contexto da gestão de mudanças organizacionais.

### **Sugestões de bibliografia**

GONÇALVES, V. HCMBOK – O fator humano na liderança de projetos, Editora Brasport. 2013.

HIATT, J. ADKAR - A Model for Change in Business: Government and our Community. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications. 2006.

HIATT, J.; CREASEY, T. Change Management: The People Side of Change. 2ª ed. Prosci Research. 2012.

KOTTER, J. P. Leading Change. Harvard Business School Press, 2012.

PROSCI. The Portal Bundle – CM Deployment – Risks. 2020. Disponível em: <https://store.prosci.com/bookstore/portal-bundle-cm-deployment.html>. Acesso em 19/07/2021.

VERONEZE, F. Gestão de mudanças na prática, com ADKAR model. Veroneze.org, São Paulo, 13 de ago. de 2020. Disponível em <<https://www.veroneze.org/post/gestao-de-mudancas-na-pratica-com-adkar-model>>. Acesso em 20/07/2021.