

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA LUIZA TERBECK

THE BUSINESS TRANSFORMATION JOURNEY
GESTÃO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA

CURITIBA

2021

ANA LUIZA TERBECK

THE BUSINESS TRANSFORMATION JOURNEY
GESTÃO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA

Trabalho apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2021

RESUMO

A ideia deste projeto é mostrar formas de aproximar e preparar as pessoas para receberem a mudança, suavizando o impacto de um dia chegar no trabalho e ter um sistema novo, com processos novos, fluxos novos e velhas inseguranças. Através da proposta de um metodologia de trabalho intitulada trilha de aprendizagem, ações foram pensadas e estruturadas de forma a suprir as necessidades de cada envolvido no processo de mudança: os funcionários atuantes na operação, as respectivas lideranças, equipes de recursos humanos, equipes de suporte técnico e também as equipes relacionadas ao novo fornecedor do sistema. Serão descritas e ampliadas as ações realizadas em um projeto desenvolvido para minimizar os efeitos negativos nos funcionários diante de uma mudança de sistema. A partir dos tópicos descritos e referenciados, buscar-se-á criar referências para aplicações de um programa similar em projetos desenvolvidos em organizações que estejam enfrentando uma mudança tecnológica em seus recursos e que busquem realizar uma gestão voltada aos funcionários.

Palavras-Chave: Gestão da Mudança. Mudança de Sistema. Trilha de Aprendizagem.

ABSTRACT

The idea of this project is to show ways to approach and prepare people to receive the change, making the impact of a day arriving at work and having a new system, with new processes, new flows and old insecurities softer. Through the proposal of a work methodology called learning path, actions were thought and structured in order to match the needs of each involved in the change process: the employees working in the operation, the respective leaders, human resources teams, support teams technician and also the teams related to the new system supplier. The actions carried out in a project developed to minimize the negative effects on employees in the face of a system change will be described and expanded. From the topics described and referenced, we will seek to create references for applications of a similar program in projects developed in organizations that are facing a technological change in their resources and that seek to carry out a management aimed at employees.

Keywords: Change Management. System Change. Learning Path.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	HISTÓRICO	4
3	REFERENCIAL TEÓRICO	5
4	METODOLOGIA	8
5	O PROBLEMA	9
6	A SOLUÇÃO	9
7	QUAL PROGRAMA?	10
8	POR QUEM?	10
9	COMO?	10
9.1	TTT: <i>Teaching to Teach</i> Ensinando a Ensinar	11
9.2	Conquistando as Lideranças	12
9.3	Capturando os Funcionários	13
9.4	Menção das Etapas	13
9.5	Pílulas de Conhecimento	14
9.6	Manuais com Textos Intermináveis? Tô fora!	14
9.7	Autoestudo	14
9.8	QUIZ	15
9.9	Mensagem da Corpo Diretivo da Empresa	15
9.10	Treinamentos Presenciais	16
9.11	Provas	18
9.12	Certificados	18
10	VÍDEOS, E-MAILS, EDIÇÕES, QUEM FEZ?	19
11	E NO FINAL?	19
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Uma informação bem construída e disseminada de forma correta é uma forma segura para se evitar ou ao menos minimizar o risco de conflitos. Tanto no âmbito profissional, como no âmbito pessoal, as falhas de comunicação acabam sendo o princípio de desentendimentos, controvérsias e enfrentamentos desnecessários. Conforme Krawszul e Santos (2020) com a evolução das atividades do processo de negócio surge o uso da informação como um potencial estratégico para a organização.

Uma vez que o conhecimento adequado seja transmitido, tomadas de decisão eficazes são proporcionadas (TONINI, 2006) e o fluxo operacional e estratégico ocorrem de maneira mais fluída. Agregando a isso uma cultura forte e bem definida, objetivos de negócio bem estruturados, um produto relevante e sobretudo pessoas entregues e engajadas, a organização terá conseguido a receita do sucesso.

O Banco Z, organização que servirá de referência neste estudo, estava na iminência de uma grande mudança. Pode-se dizer que na verdade era a maior mudança que o Banco Z passara em anos. Um novo sistema de gerenciamento de toda a operação do banco estava trazendo uma maneira diferente de processamento dos dados, o que gerava resistência, insegurança e medo do desconhecido.

Diante da importância do movimento pelo qual o Banco Z estava enfrentando, um simples treinamento técnico não seria suficiente. Um cuidado a mais deveria ser tomado na transformação. Para isso, foi preciso ir além, e além de transmitir o conhecimento técnico relativo ao novo fornecedor, foi também necessário e essencial promover medidas que amparassem cada aspecto da organização, tais como: funcionários, processos e operações. Quando há o devido investimento em tecnologias adequadas e também na capacitação de seus colaboradores, o resultado é o aumento da eficiência e mitigação das vulnerabilidades (KRAWSZUK; SANTOS, 2020).

2 HISTÓRICO

O projeto mencionado baseou-se na mudança do fornecedor do sistema gerenciador do Banco Z, pertencente à *Z Financial Services*. O Banco Z é uma das empresas que compõem o Grupo Z no Brasil e é através dele que podem ser oferecidos financiamentos aos clientes dos

produtos da marca Z, como, por exemplo, caminhões, ônibus, equipamentos de construção, entre outros.

Após aproximadamente 25 anos servidos pelo mesmo fornecedor (Empresa X) e tendo em vista que este não se adequava mais às necessidades da organização, a diretoria do Banco Z optou por realizar a troca do fornecedor de sistema gerenciador de negócios. Em se tratando de uma grande e impactante mudança, tanto aos negócios e clientes como aos funcionários, uma equipe do projeto de implementação do novo fornecedor (Empresa Y) propôs e implementou o projeto intitulado *Business Transformation*, através do qual várias iniciativas foram tomadas para que a mudança ocorresse da melhor forma considerando os negócios e os funcionários do Banco Z.

Tendo representado uma mudança bastante brusca aos funcionários do Banco Z, exigiu um cuidado junto a cada um para que não houvesse resistências e medos. E baseando-se nisso foi traçada a trilha de aprendizagem específica a esta mudança, mas que também poderá ser aplicada em partes ou em sua totalidade a outros contextos, fato que embasará este trabalho de intervenção.

Este trabalho será escrito como um ‘*white book*’, tendo como princípio a experiência obtida através do Projeto *Business Transformation*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O contexto do Banco Z na época da estruturação do projeto de implementação do fornecedor de sistemas Empresa X era um contexto de inquietação e busca por “mais”: mais tecnologia, mais possibilidades, mais oportunidades, mais confiança, mais abrangência. O sistema até então atual conseguia satisfazer as operações até certo ponto, porém, não abria a possibilidade de expansão. Carvalho, Laurindo, Rabechini (2002, p. 29) trazem que:

No cenário competitivo atual, a sobrevivência depende da interação com seu meio através do atendimento ideal ao seu cliente e posicionamento adequado em seu mercado, frente a seus concorrentes. Para isto, é necessário que as organizações estejam sempre buscando a inovação, seja em seus produtos, em seus processos ou em seus serviços. A inovação como elemento crucial de vantagem competitiva ocorre, por exemplo, através de lançamentos de novos produtos que, por sua vez, garantem a captura de parcelas de mercado, bem como da manutenção de clientes ávidos por novidades, gerando, portanto,

retornos de investimento às empresas (CARVALHO; LAURINDO; RABECHINI, 2002, p. 29).

Conforme Cernev, Diniz e Jayo (2009, p. 2) “o intenso uso de TI no setor pode ser atualmente considerado um requisito básico que se confunde com o próprio negócio bancário”. Peters (1992, p. 137 apud CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009, p. 2) manifesta ainda que "o setor bancário é o lugar mais evidente para se procurar as manifestações da tecnologia de informação no século 21".

Segundo Cavalcante e Teixeira (2005, p. 213) “o aproveitamento do potencial da tecnologia da informação está circunscrito pela difusão das inovações organizacionais e institucionais”. O Projeto *Business Transformation* foi realizado buscando trazer conforto e boas expectativas aos funcionários do Banco Z diante da iminente mudança, minimizando assim os medos e inseguranças de cada um; além do objetivo mais técnico que efetivamente consiste na aprendizagem de todos os novos processos pelas equipes. A implementação de novas tecnologias possui como objetivo a evolução dos negócios, seja pela criação de novos modelos de negócios, melhoria da experiência do cliente ou ainda pela otimização da operação (FITZGERALD; KRUSCHWITZ; BONNET & WELCH, 2013; HANELT; PICCININI; GREGORY; HILDEBRANDT & KOLBE, 2015 apud BEHR; CARAFINNI; SOUZA, 2018, p. 2-3). Reforçando esse conceito, Nascimento, Pereira e Segre (2013, p. 82) afirmam que:

Na contemporaneidade, as TICs [Tecnologias de Informação e Comunicação] são cada vez mais necessárias e, para o mundo dos negócios, elas não só aumentam a lucratividade, mas, também, ajudam a manter a ordem, ou seja, a reproduzir e adaptar de forma eficaz a estrutura racional do trabalho, necessária ao capital (NASCIMENTO; PEREIRA; SEGRE, 2013, p. 82).

Pereira e Fonseca (1970) comentam que uma mudança gera rupturas traumáticas, interferindo na estabilidade; que é um fator essencial para um ambiente de trabalho saudável. Jinkings (2006 apud NASCIMENTO; PEREIRA; SEGRE, 2013, p. 66) destaca que, no setor bancário, a intensificação tecnológica se faz cada vez mais presente e que são exigidos trabalhadores mais qualificados, com grande capacidade de gerenciamento e, em especial, que assumam a "multifuncionalidade". A equipe do projeto notou que havia funcionários com até 20 anos “de casa” que já sabiam utilizar o sistema anterior de olhos fechados; e que uma mudança como esta estava gerando um receio bem significativo e questionamentos como: “Será que saberei realizar os processos da mesma forma?” ou pensamentos como: “Serei demitido

pois neste novo sistema não tenho nenhuma habilidade”; e então o objetivo foi a busca pela citada “multifuncionalidade” e pela redução deste sentimento e também pelo conforto, em paralelo ao aprendizado técnico e continuidade do negócio.

E pensando nestas contribuições e método, foi incentivada a escrita deste trabalho. Trata-se de um compilado de cada uma das etapas de um projeto de mudança bem-sucedido. Serão descritas as entregas à organização, qual foi a contribuição de cada uma e como esse conhecimento poderá ser aplicado em novos projetos.

Mas de antemão, o pilar principal para o projeto, assim como para quaisquer outras atividades e relações humanas foi uma comunicação clara e precisa. Segundo Corrado (1994, p. 6): “quando as ações não correspondem às palavras, surgem mecanismos auto corretores, por meio de boatos, do governo ou da mídia”, o que pode gerar consequências negativas pela falta de crédito e crença na equipe do projeto. Além disso, mais adiante de que “apenas técnicas e racionalidade, as organizações devem utilizar intuição, arte e símbolos para a mudança” (CAMPOS; CURADO; WOOD JR, 1994, p. 66).

Ser parte de uma organização é um grande sonho para muitos, e muito se atribui ao desejo de pertencer e de possuir uma identidade. Chiavenato fala que:

As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face a face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas (CHIAVENATO, 2010, p. 24).

A partir disto pode-se elevar o conceito para a realização de um projeto. Conforme Leite (2011, p. 10): “(...) a gestão de projetos tornou-se fundamental diante do mercado competitivo ascendente, impondo às Organizações mais agilidade, efetividade e eficácia no necessário processo de implementação de mudanças”.

Partindo às pessoas, Shirley menciona que “o desempenho de uma tarefa é melhorado pelo esclarecimento e pela definição dos trabalhos das pessoas e pelo estabelecimento claro das relações de trabalho, das linhas de autoridade e áreas de responsabilidade” (SHIRLEY, 1994, p. 40), sendo assim fica clara a necessidade de uma equipe engajada, organizada, atenta às mudanças e o mais importante, que vislumbre o objetivo final que é a entrega de um produto e sua aceitação por parte dos receptores. Como muito bem dito por Abib (2015, p. 53): “A

estratégia é planejada, desenvolvida e implementada pelas pessoas”, ou seja, mesmo que exista uma equipe definida como a “equipe de/do projeto”, por que não envolver a todos, em maior ou menor grau, buscando um bem comum? É um jogo onde todos saem ganhadores, inclusive a organização.

4 METODOLOGIA

O fator que motivou este trabalho foi a preocupação mista entre organizações e pessoas, buscando gerar um equilíbrio satisfatório às duas partes; e o conteúdo foi baseado em um estudo de caso ocorrido no Banco Z, que apesar de único, poderá servir como referência para outras organizações que passem por situação similar.

Yin traz que estudo de caso é apenas uma de muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, e traz ainda que uma reclamação muito comum que se faz sobre os estudos de caso é que é muito difícil generalizar de um caso a outro (YIN, 2001). Entretanto, este estudo em específico acabar por “fugir à regra” tendo em vista que não se trata de uma receita única com um produto único ao final, e sim de um apanhado de iniciativas e ideias que podem ser coletadas conforme o contexto do leitor, além de que todas as recomendações são descomplicadamente adaptáveis, em questões de possibilidades financeiras, setores, disponibilidade de recursos, entre outros.

O objeto de pesquisa abrangeu uma equipe de projeto formada por integrantes do Banco Z, cujo maior objetivo era a entrega de um produto (conhecimento técnico) ao conjunto restante de funcionários dessa organização (não integrantes do projeto). Porém, a unidade de análise desta escrita é focada em um objeto mais complexo e íntimo: a percepção, receptividade e impactos dos funcionários do Banco Z ao receberem esse produto.

A população total envolvida era de cerca de 180 funcionários, sendo que 15 eram representantes do fornecedor (Empresa Y) e eram responsáveis pela estruturação e adequação técnica do novo sistema às rotinas e fluxos do cliente contratante (Banco Z); outras 15 pessoas eram a intersecção entre a equipe do projeto e o Banco Z, cuja escolha foi devida pelo conhecimento do até então sistema do Banco Z e também o potencial em auxiliar na transição da Empresa X para a Y. Conforme Shirley (1976, p. 41) “os implementadores da mudança precisam ser cuidadosamente escolhidos em função do alvo particular de mudança e dos recursos disponíveis”. Os 150 restantes eram funcionários do Banco Z e os principais clientes da transição. Esses 150 levaram os 15 do Banco Z a pararem de simplesmente pensar essa

transição como uma mudança simplesmente técnica para uma mudança organizacional e que iria requerer ações muito mais sensíveis do que a confecção de manuais.

Os 15 funcionários do Banco Z e também integrantes do Projeto estavam distribuídos entre algumas macroáreas, tais como: Tecnologia da Informação, Comercial, Crédito, Formalização, Cobrança, Financeiro e também algumas pessoas “curingas”, que acabavam por atuar um pouco em cada parte.

As principais variáveis levadas em consideração para o desenvolvimento do subprojeto *Business Transformation* dentro do projeto principal da transição de sistemas foram: o conhecimento técnico puro que os 150 funcionários do Banco Z deveriam possuir após a transição do fornecedor X para o Y e também como estes 150 se sentiriam durante essa mudança: estariam confortáveis, motivados, seguros e principalmente confiantes com seu trabalho e novo sistema diante de todo esse contexto? Haviam pessoas dentro desse grupo que atuavam há mais de 20 anos com o sistema do fornecedor X; estariam essas pessoas satisfeitas ao logar em seus computadores e perceberem que o conhecimento acumulado durante esses anos havia sido até certo ponto nulificado?

A coleta de dados para perceber se os objetivos das ações estavam surtindo os efeitos objetivados ocorria diariamente por contato direto com os funcionários do Banco Z. As ações, como serão descritas mais à frente, ocorreram gradualmente ao longo de aproximadamente 4 meses.

5 O PROBLEMA

Aproximadamente 150 funcionários esperando ansiosos pela implementação de um sistema completamente novo, que mudaria uma operação que vinha sendo feita da mesma forma há 25 anos. Funcionários que tiveram toda a sua carreira amparada por um fornecedor que agora se mostrava obsoleto e sem condições de seguir atuando.

Problema 1: esses funcionários precisavam adquirir conhecimento sobre a utilização do novo sistema. Problema 2: esse conhecimento deveria ser adquirido em paralelo à utilização do sistema anterior tendo em vista que a operação do Banco Z não poderia parar. Problema 3: como minimizar a insegurança, medo e sobrecarga dos funcionários durante a transição?

6 A SOLUÇÃO

A solução implementada foi a estruturação de um programa composto por várias iniciativas que objetivaram um conforto aos funcionários, o envolvimento e exemplo das lideranças na transformação, uma segurança aos processos, entre outras ações que puderam suavizar o impacto de um novo sistema gerencial.

7 QUAL PROGRAMA?

O *Business Transformation*, cuja estrutura foi baseada no conceito de Trilha de Aprendizagem, que consiste em uma sequência de ações buscando estruturar o conhecimento junto aos funcionários. O objetivo é passar o conhecimento gradualmente, assim como confortar a todos devido à grande mudança iminente.

Trilhas de Aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002). E a partir desta concepção inúmeras ideias surgiram e geraram as iniciativas que serão descritas no projeto final. Este trabalho seguirá este conceito, mas tendo como objetivo especificar e trazer os detalhes de cada uma das ações mencionadas para que sua replicação possa ser efetivada em outros contextos.

8 POR QUEM?

Todos os processos foram criados, estruturados e geridos pelos membros do projeto Y, que são funcionários do Banco Z escolhidos especificamente para atuar na implementação. Desta forma os custos foram minimizados e os dois mundos foram aproximados.

Um funcionário de cada macroárea do fluxo operacional do Banco Z foi direcionado ao projeto, desde a área de vendas até a área de cobrança, passando pela análise de crédito, formalização e financeiro.

Já iniciando com uma dica para processos de mudança temos: escolha rostos conhecidos e que compreendem a fundo a operação, desta forma os funcionários terão referência para absorverem os novos processos. Além disso, mudanças profundas requerem pessoas que já vivenciaram as práticas e possíveis problemas naquele processo.

9 COMO?

Em um alinhamento entre a diretoria, as lideranças e a área de Recursos Humanos, a equipe de desenvolvimento do Projeto *Business Transformation* estipulou ações e datas específicas para cada uma, de forma que a partir de um cronograma pertinente permitisse a transmissão dos detalhes técnicos, incentivos emocionais e conforto a todas as equipes. Segundo Honorato:

A satisfação dos funcionários é a satisfação dos clientes. Para que uma empresa tenha sucesso em suas estratégias de marketing, é de fundamental importância incluir em seus planos estratégicos o marketing interno, visualizando seus funcionários como clientes internos, responsáveis pelo início do processo mercadológico (HONORATO, 2004, p. 24).

Vídeos, mensagens, incentivos, preparação da equipe para repassar o conhecimento, elaboração do material de treinamento, brindes, QUIZ são algumas das ações realizadas e que serão descritas a seguir:

9.1 TTT: *Teaching to Teach* | Ensinando a Ensinar

A comunicação corporativa é uma estratégia organizacional. E levando esse conceito em consideração, foram pensadas em alternativas para que essa comunicação fosse a mais humanizada e concreta.

A informação fundamental a ser passada aos funcionários são informações técnicas a respeito do novo sistema, tais como seus parâmetros, regras e fluxos. A primeira ideia que vem à cabeça de quem repassaria as informações aos funcionários são os próprios funcionários do fornecedor ou pior: entregar um manual e solicitar que os funcionários leiam e “aprendam”. Essa é a receita do fracasso! Levando em consideração que se trata de um sistema completamente novo e que a operação no sistema antigo continua existindo, a carga aos funcionários seria muito elevada, assim como a preocupação em ter um bom desempenho tanto no novo, como no sistema antigo até que ocorresse a implantação. Levando tudo acima em consideração, e como a primeira dica (já informada anteriormente) é a utilização de rostos conhecidos na comunicação, o que aproxima a equipe do projeto e suas informações, grandemente dos funcionários: é alguém que tem a vivência da empresa e que passa segurança que aquela nova realidade é possível. No entanto, como transformar assistentes, analistas, operadores em professores, atores, enfim, em agentes de mudança?

A resposta foi: “ensine a ensinar”. Partindo disto, foi contratada uma consultoria para ensinar a esses profissionais os princípios da Andragogia. Em um *workshop* dividido em duas tardes, foram replicados conceitos de tipos de mudança, as etapas da mudança, a gestão de mudança, os efeitos das mudanças nos indivíduos, tipos de linguagem para lidar com a mudança, estados de ego para lidar com a mudança, e pôr fim, a construção de um roteiro de aula.

E assim *key-users* de um sistema gerencial bancário foram transformados em instrutores, e com um grande diferencial: pessoas conhecidas, que saberiam transpor as barreiras de um sistema novo, que saberiam comparar os dois mundos e converter inseguranças em forças para aprender. Mais ações relacionadas serão abordadas a seguir.

9.2 Conquistando as Lideranças

É consenso que lideranças de uma empresa são referências a todos os funcionários. Muitas vezes são vistos como autoridades e locais de ambição de muitos exatamente pela influência que tais indivíduos exercem sobre outros.

Conforme Kunsch (1997, p. 28) é “estratégico para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”, e quem melhor que o gestor para instigar a vontade pelo novo, não é mesmo?!

E desta forma foi dado um passo a mais na conquista dos funcionários à nova realidade iminente. Cada passo do cronograma e cada ideia foi passada ao corpo gerencial do Banco Z, fazendo com que estivessem envolvidos e vislumbrassem a mudança e as vantagens que esta traria à organização.

Além disso, partes do *workshop* dado anteriormente aos *key-users* foi replicado às lideranças, principalmente no que tange à gestão da mudança, foi ensinado a responder da forma mais apropriada questões como: “Ué, não tem ‘tal funcionalidade’ no novo sistema?”; “Não daria para ter um *link* aqui?”; “Vocês analisaram o tempo de execução dessa atividade em relação ao outro sistema?”; “No sistema anterior, este processo era muito mais rápido!”; “No outro sistema este processo era mais fácil de fazer!” e por aí vai. A implantação de um novo sistema em um banco com uma operação significativa em nível global é uma jogada muito bem pensada, mas infelizmente para todo bônus existe um ônus e sim, pode ser que existam desvantagens em uma mudança sistêmica, mas com certeza serão minimizadas diante dos ganhos. Porém, o ser humano tem a tendência de enxergar apenas aquilo que é ruim e não se

atentar ao restante. Portanto, as referências da organização, ou seja, os líderes estarem preparados para lidar com isso (e acreditar no que falam) é um passo significativo do processo.

9.3 Capturando os Funcionários

E agora a parte mais difícil: como fazer uma pessoa especialista no Sistema X a querer e saber operar no Sistema Y? Segundo Bahia (1993, p. 09): “A comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa”.

Partindo desta declaração, sobretudo para uma grande mudança de sistema, nota-se a importância e o significado de uma comunicação assertiva e próxima aos funcionários.

A mensagem a ser comunicada neste contexto possui duas vertentes: o caminho técnico e efetivamente sobre o novo sistema sendo implantado, mas também recados de conforto e segurança aos funcionários. O medo da mudança é comum a todos, em maior ou menor intensidade.

E partindo dessa tormenta, parte-se à etapa mais desafiadora do projeto: a conquista dos funcionários. Abaixo seguem algumas das sugestões para a comunicação durante o período da mudança.

Uma comunicação clara e objetiva do *status* do projeto passa maior segurança e aumenta a crença dos funcionários de que esta mudança será bem-sucedida e que ele próprio terá sucesso no processo, além de que o funcionário se sente valorizado e com senso de dono ao perceber que ele está sendo envolvido no processo. Portanto, o agendamento de reuniões periódicas mostrando o andamento e avanço do projeto.

O maior erro de uma equipe de projetos é esconder etapas ou falhas que venham a ocorrer. É natural que nem tudo saia conforme planejado, sobretudo em um projeto de grande complexidade como a mudança de sistema de toda uma organização. O ambiente corporativo é maduro, sendo assim, os funcionários percebem quando há “algo errado” e tentar esconder esse fato piora a confiança dos funcionários. Logo, a melhor forma de gestão é a comunicação concreta e real do que está ocorrendo.

9.4 Menção das Etapas

Uma das comunicações a serem feitas é a informação aos funcionários das futuras etapas pelas quais eles serão demandados. Uma maneira interessante é a criação de um vídeo de animação. Existem inúmeros editores de vídeos com custo zero ou custos baixos que são

intuitivos e podem facilitar o trabalho da equipe do projeto, além de gerar um produto mais amigável e que prenderá a atenção dos funcionários envolvidos na mudança.

9.5 Pílulas de Conhecimento

Um sistema gerencial, por menor que seja uma operação, é composto por inúmeros fluxos, parâmetros e regras. E ao alterar todos esses dados, uma forte insegurança e ansiedade é gerada nos usuários. Então outra orientação facilitadora do processo é a entrega de pequenas doses antecipadas do funcionamento do novo sistema enquanto o mesmo não é implementado e entregue aos funcionários.

Foi pensando de que maneira isso poderia ser realizado de forma que fosse lúdico e não assustasse e sobrecarregasse os funcionários: e uma maneira rápida, prática e confortável foi a gravação de vídeos curtos, cujos transmissores eram os *key-users* já mencionados, ou seja, funcionários já conhecidos por todos e que estavam trabalhando na implantação. Foram gravados vídeos de até 30 segundos trazendo dicas, vantagens, mudanças e outras informações pertinentes que periodicamente eram disparados aos funcionários, fazendo com que pouco a pouco eles fossem se acostumando e perdendo o medo do novo.

9.6 Manuais com Textos Intermináveis? Tô fora!

A estruturação de manuais e fluxogramas ainda é um mal necessário nas organizações. Muito é dito sobre isso: “muito trabalho para fazer para depois ninguém consultar”. Mas sim, se faz necessário para que novos funcionários os consultem, para fins de auditoria, para fins de replicação em outras operações entre outros. Logo, tendo em mente que seria inevitável a confecção de tais documentos, a maior preocupação da equipe foi construir documentos práticos, com conteúdo e que não fossem maçantes ao usuário.

A solução foi trocar textos por imagens e escrever o mínimo necessário ao bom entendimento do conteúdo. Mais praticidade e facilidade àqueles que precisam do documento.

9.7 Autoestudo

Sabe quando o professor solicitava leitura prévia do material e isso propiciava um maior entendimento do conteúdo no momento da aula? Pois isso também pode ser aplicado em um ambiente corporativo no momento da implantação de um novo sistema.

Após a finalização de todas as instruções de trabalho, foi realizado o envio individualizado dos documentos pertinentes à área de atuação de cada funcionário para que

antecipadamente ele já absorvesse ao menos alguns pontos dos processos no novo sistema. E para que fosse efetivo, um acompanhamento da leitura era feito diariamente com o apoio das lideranças. O objetivo de que 100% dos funcionários lessem os materiais até determinada data foi alcançado; para o Banco Z houve um facilitador, pois, o envio foi realizado através de um sistema paralelo cuja completude da leitura poderia ser gravada e acompanhada por um reporte diário. Mas caso não exista essa funcionalidade, uma outra ferramenta poderá ser utilizada e será explicada no próximo tópico.

9.8 QUIZ

É isso mesmo, o mundo corporativo também pode utilizar artifícios recreativos em seu dia a dia. Para alinhar o conhecimento de uma forma lúdica, perguntas simples, mas significativas aos fluxos individuais dos funcionários, foram colocadas em forma de um QUIZ *on-line*. Com uma nota mínima estipulada, cada funcionário teve a possibilidade de repetir quantas vezes fossem necessárias e desejadas. O objetivo não pode ser desafiar os funcionários com perguntas difíceis e que aumentem ainda mais a sua insegurança diante do cenário de uma mudança, mas sim de facilitar e fazê-los absorver conceitos simples do que virá a ser sua principal ferramenta de trabalho em algum tempo.

Existem ferramentas *on-line* gratuitas e bem funcionais para este tipo de processo. As respostas já podem ser indicadas durante a estruturação do teste, gerando relatórios de acompanhamento imediatamente às completudes do QUIZ pelos funcionários.

Em paralelo, e-mails eram enviados diariamente ao corpo gerencial parabenizando aqueles funcionários que já haviam completado a tarefa. Com isto, a liderança já repassava os parabéns a eles e também já ativava um lembrete aos que ainda não haviam completado. Tudo de uma forma saudável e recreativa.

Para este tópico vale reforçar que o QUIZ, independente do formato que venha a ser aplicado, não deve ter um nível alto de dificuldade e deve ser percebido (linguagem, imagem, perguntas) como uma diversão e não um teste.

9.9 Mensagem da Corpo Diretivo da Empresa

Um dos maiores erros em um projeto é a falta de informação aos envolvidos, seja na equipe atuando no projeto ou àqueles que serão impactados com a mudança a ser implementada. Manter sigilo sobre datas, falhas, objetivos pode ser uma armadilha na crença de todos sobre o sucesso da implementação.

Então mais uma dica: envolva a todos! Não há a necessidade de unir a todos, todos os dias para discutir sobre cada decisão, mas manter uma comunicação aberta e clara ajudará no processo. E unindo este fato à influência das lideranças já mencionada em tópico anterior, abre-se a possibilidade de convergência de todo o corpo de funcionários.

Periodicamente (dependendo do tempo de execução do projeto, vídeos eram gravados (lembrando sempre que uma “cara conhecida” auxilia na sintonia) e encaminhados aos funcionários. Não há a necessidade de produção de um material complexo ou longo; um simples vídeo (gravado no celular) de segundos com uma mensagem focada já é o suficiente.

O conteúdo pode (e deve) variar de acordo com a fase no qual o projeto se encontra, podendo ser informativo, de incentivo, de parabenização, enfim, deve estar adequado ao momento. E será algo rápido, que não comprometerá o trabalho diário dos funcionários e que trará um ganho bem significativo: o senso de dono aflorado nos funcionários ao perceber que de alguma forma estão sendo incluídos no processo e que a diretoria se preocupa em mantê-los informados.

9.10 Treinamentos Presenciais

Mais perto da implantação do sistema chega um momento crucial: o treinamento técnico. Uma mudança de sistema ordinária teria esta como sua única etapa; e o que foi mostrado neste trabalho é que essa fase configura como algo indispensável e difícil, mas não a única fase necessária.

Neste momento, os funcionários já estarão mais ambientados e confortáveis em receber o conteúdo mais pesado e estafante da mudança pois pouco a pouco já foram sendo incluídos no novo mundo do Sistema Y.

E esta fase é que mais gera trabalho tanto para a equipe do projeto como para o corpo de funcionários. E por quê? Porque para ser bem-feita, ela requer esforço! A seguir serão descritos alguns dos itens de atenção para que este momento seja bem-sucedido:

- 1) Assegurar que a etapa TTT foi finalizada com sucesso;
- 2) Caso possível, agendar o treinamento em um ambiente diferente do ambiente de trabalho. A equipe deve reservar os ambientes antecipadamente para não correr o risco de chegar no momento da aula e o ambiente já estar ocupado.

Desta forma, mesmo que inconscientemente, os funcionários imergem no processo; pois se afastam de sua atual realidade para adentrar em um novo universo.

Caso os funcionários estejam em regime de trabalho *home-office* uma outra estratégia deve ser pensada;

3) Caso financeiramente possível, estruturar um *coffe-break* aos funcionários. Não há a necessidade de algo sofisticado, mas mesmo algo simples vai gerar uma percepção de importância nos funcionários; além, é claro, que este momento vai gerar um momento de descontração e relaxamento durante as aulas;

4) Mais uma vez, caso seja possível, reservar uma máquina a cada funcionário (*notebook* ou *desktop*). Esse passo facilitará a aprendizagem dos funcionários pois propiciará que todos acompanhem as aulas e pratiquem todos os passos.

Há também uma etapa anterior a ser feita pela equipe do projeto que é configurar os *notebooks* para que todos os sistemas a serem utilizados já estejam disponíveis no momento da aula;

5) Ainda na etapa de configuração, a equipe do projeto deve pensar em adiantar etapas dos fluxos que não serão significativas àquela determinada equipe que irá participar. Ex.: para um banco de montadora, o fluxo básico de uma operação é: comercial > crédito > formalização > cobrança. Para a equipe de crédito, não é interessante ter que esperar e/ou realizar passos da equipe comercial. Então antecipadamente, a equipe do projeto deve estruturar diversas operações e deixá-las no ponto a partir do qual a equipe de crédito deverá atuar. Esta etapa requer bastante trabalho e planejamento, mas otimizará o tempo do treinamento e permitirá um conhecimento mais assertivo às equipes;

6) Partindo aos funcionários, deve-se estruturar um cronograma adequado a cada área receptora das informações do novo sistema e adequação tanto do cronograma como do conteúdo com as lideranças da organização. Ex.: verificar em quais dias do mês a carga de trabalho do time é menor para que o impacto do tempo despendido no treinamento técnico seja minimizado;

7) Assegurar que durante o tempo de permanência no treinamento, os funcionários se dediquem 100% ao aprendizado do novo sistema. Algo interessante nesta etapa é a composição (nem que seja apenas verbal) de um contrato de aprendizagem, contendo itens como: evitar deixar o ambiente da aula sem um motivo adequado, evitar a utilização de celulares, evitar a utilização da máquina/internet para assuntos que não estejam relacionados ao treinamento, entre outros.

Desta forma deve-se também garantir que, para funções essenciais, haja um funcionário *backup* no ambiente de trabalho durante as aulas; assim a operação atual não sofrerá e quem está no treinamento pode se deixar 100% à aula;

8) Apesar dos inúmeros testes que usualmente a equipe do projeto realiza durante a implementação de um novo sistema, é no momento dos treinamentos, no qual o volume de operações é maior, que aparecem falhas do sistema. Então como uma forma de precaução, uma equipe técnica deve estar de sobreaviso para que possam imediatamente atuar e consertar (ou contornar) qualquer problema que venha a acontecer, minimizando os riscos de atrasar o cronograma predefinido;

9) Equilíbrio e agilidade para apurar situações não previstas e bom treinamento!

9.11 Provas

Seguindo o mesmo objetivo do QUIZ, é sugerido que após os treinamentos técnicos, seja aplicada uma prova aos funcionários. Mas reforçando que não deve ser algo que desafie o funcionário, que já estará com uma carga bem alta, mas sim de comprovar que saiam dos treinamentos sabendo os conceitos mínimos para conseguirem atuar no novo sistema.

Da mesma forma que realizado anteriormente, pode e recomenda-se a utilização de sistemas gratuitos que possibilitem um acompanhamento dos resultados.

9.12 Certificados

Pode parecer um item sem importância, mas representa o encerramento de um ciclo e a valorização dos esforços dos funcionários. O certificado é um símbolo de valorização.

Obs.: Caso a verba do projeto possibilite tal ação, a aquisição de brindes a serem distribuídos aos funcionários se torna uma forma de agradecimento pelos mesmos. Para o treinamento presencial é sugerida a entrega de um caderno de anotações, uma caneta e uma *squeeze* por exemplo. E para o projeto que serviu como referência a este trabalho, uma das preocupações da equipe foi compatibilizar o brinde com a etapa da trilha de aprendizagem que o funcionário iniciaria: os primeiros brindes foram o caderno de anotações e uma caneta quando foi divulgada a fase de autoestudo; exatamente objetivando que o funcionário fosse realizar anotações sobre o novo sistema. Para a segunda etapa de treinamentos (na época presenciais), os funcionários foram presenteados com uma *squeeze* com a marca do Banco Z e também um conjunto de *post-its*, exatamente pensando no tempo que ficariam dedicados ao treinamento e

também que poderiam adicionar comentários nas anotações prévias. E por fim, junto à entrega dos Certificados, foi dado também um chaveiro com a marca do Banco Z e com o formato do principal produto que o Grupo Z representa, fortalecendo ainda mais a marca junto a cada empregado.

10 VÍDEOS, E-MAILS, EDIÇÕES, QUEM FEZ?

Havendo uma verba disponível para a contratação de uma agência de comunicação, a equipe do projeto poderá utilizar deste recurso. Porém, não havendo esta quantia (como no projeto que originou este trabalho), a própria equipe do projeto deverá se dedicar à construção desses materiais: eles terão um impacto bastante positivo no andamento do projeto e não devem ser ignorados.

Toda a comunicação aos funcionários deve ser valorizada por diversos motivos, mas principalmente pela geração do sentimento de dono já mencionado anteriormente. Ao receber as comunicações, mais importante que a mensagem, é a valorização. Então mesmo não sendo possível a contratação de profissionais especializados, é importante que a equipe do projeto dedique um tempo às comunicações.

11 E NO FINAL?

“O sucesso final de qualquer programa de mudança é, naturalmente, medido pelo grau em que os próprios objetivos são alcançados” (SHIRLEY, 1976, p. 42). No final todas as ações descritas e recomendadas neste trabalho geraram economia financeira tendo em vista a atuação de funcionários já existentes no projeto, desde a atuação na disseminação do conhecimento, na criação dos materiais, na organização dos processos e até atuação de imagem nos próprios materiais. Geraram também mais dois tipos de ganho: de conhecimento (no primeiro dia de funcionamento do novo sistema milhões de reais em operações circularam nos fluxos do Banco Z) e o mais significativo diante de todas essas páginas: o ganho de confiança.

BÔNUS: O Banco Z promove anualmente um evento chamado “Banco Z Awards”, que é uma premiação através da qual os funcionários podem inscrever projetos realizados durante o último ano cuja implementação gerou algum tipo de ganho à organização: financeiro, de tempo, de velocidade, entre outros. A primeira triagem das inscrições ocorre pela equipe organizadora do prêmio para verificar se o projeto atende a alguns requisitos mínimos tais

como: já estar implementado e efetivamente ter sido benéfico à empresa; uma segunda etapa é a apresentação do projeto a uma banca avaliadora composta pelas lideranças da organização e os 3 finalistas que avançarem por esta etapa vão para uma votação por todo o corpo de funcionários do Banco. E adivinha? O Projeto *Business Transformation* foi o grande vencedor; e os integrantes da equipe não levaram apenas o prêmio do “Banco Z Awards” para casa (um jantar e uma viagem com acompanhante), mas mais que isso: levaram a satisfação e a tranquilidade em saber que todo o esforço despendido havia deixado a população do Banco satisfeita com o seu trabalho, que era o grande objetivo de todas as ações.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o colaborador o recurso mais importante de uma organização, mas também não esquecendo que a ferramenta de trabalho e o bom conhecimento sobre seu uso são essenciais, a gestão de um projeto torna-se um grande desafio.

Ao regredirmos para o período de realização do projeto e analisarmos seus erros e acertos, sem dúvida o envolvimento e valorização do funcionário foi um dos pilares do resultado. O funcionário, ao sentir-se parte do processo, entrega-se pensando que o resultado não é apenas da organização, mas é dele também; um funcionário com sentimento de dono se sente responsável e também merecedor de um bom sistema, de um bom gerenciamento, de um bom ambiente. Além disso, as lideranças da organização desempenharam um papel essencial neste processo de mudança; a liderança, como referência para seus liderados, deve ser um elo perene entre as estratégias e o dia a dia de qualquer empresa. E como terceiro ponto primordial ao sucesso de um projeto, uma boa parceria com o fornecedor também contribui para que o resultado final seja alcançado, pois ambas as organizações caminharão lado a lado no processo, sabendo que o sucesso de uma impacta diretamente no sucesso da outra.

Por outro lado, como desafio se pode mencionar a carga de trabalho dos envolvidos para que se implementem as ideias deste projeto. Deve-se buscar ao máximo o equilíbrio entre as atuações que venham a ser feitas por cada funcionário. Um bom planejamento de carga horária é essencial para que em paralelo às entregas, o funcionário consiga também se manter equilibrado e saudável durante todo o processo.

Identificou similaridades com o seu contexto? Entende a dimensão do impacto em pessoas diretas e indiretas à operação que esta mudança irá causar? Você deseja que seu projeto propicie interação entre áreas e aumento de sinergia entre os funcionários? Deseja que venha a

gerar inclusive maior comunicação e agilidade em vários processos? O objetivo é que este trabalho lhe tenha auxiliado na solução de ao menos um dos pontos acima.

REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo. **Elementos de Dimensão Social no Alinhamento Estratégico: Uma Análise Sob a Ótica da Estratégia Enquanto Prática**. 168 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. Emergência da quinta onda de inovação bancária. **AMCIS 2009 Proceedings**. 4, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994. 245 p.
- FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: a new strategic imperative. **MIT Sloan Management Review**, p. 1-12, 2013.
- FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. **Anais do 26º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.
- HANELT, A.; PICCININI, E.; GREGORY, R. W.; HILDEBRANDT, B.; KOLBE, L. M. Digital transformation of primarily physical industries-exploring the impact of digital trends on business models of automobile manufacturers. **Proceedings of the Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik**, 12, O. Thomas and F. Teuteberg (Eds.), p. 1.313-1.327, 2015.
- HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.
- JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Unicamp, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEITE, Viviane Malta. **Estudo de Caso sobre a Implantação da Gerência de Projetos em um Banco de Estado**. Biblioteca Digital Fundação Perseu Abramo, Vitória/ES.

PEREIRA, M. J.L. B.; FONSECA, J, G.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, Claudio Lopes; SEGRE, Lidia Micaela; NASCIMENTO, Rejane Prevot. A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do "pan-óptico eletrônico" no setor bancário. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 65-84, 2013.

PETERS, Thomas J. (1992). **Liberation management**: necessary disorganization for the nanosecond nineties. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa: "Rompendo as barreiras da Administração". São Paulo: Harbra, 1993.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Journal of Production Research**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

SANTOS, Henrique Machado dos; KRAWSZUK, Gabriela Luisa. Gestão do conhecimento organizacional: tratamento arquivístico para reuso da informação administrativa. **Investig. bibl**, México, v. 34, n. 83, p. 103-127, jun. 2020.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 6, p. 37-43, 1976.

TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz; CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 40, n. 3, p. 213-224, 2005. ISSN: 0080-2107.

TONINI, Regina Santos Silva. **Custo na gestão da informação**. Salvador: EDUFBA; Petrobras, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD JR, Thomaz; CURADO, Isabela; CAMPOS, Humberto. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, n. 34, p. 62-79, 1994.