

Gestão de Mudança Organizacional do RH: Novo Modelo de Trabalho e Case Novo VR/VA

Autoras: Fernanda Roiff e Luana Fonsêca

RESUMO

O case desenvolvido pela Petrobras é uma iniciativa da área de Estratégia e Integração de RH, responsável, entre outros, pela Gestão de Mudanças das iniciativas de RH. Trata-se da reestruturação e da remodelagem da Coordenação de Gestão de Mudanças ao longo dos anos de 2022-23, com o objetivo de facilitar as transições organizacionais da área de RH, com foco nas pessoas, através de uma atuação estruturada, contribuindo com a construção de um RH e uma empresa cada vez mais atentos ao lado humano das mudanças.

O novo modelo de trabalho da Coordenação de Gestão de Mudanças de RH foi desenvolvido baseado no modelo de Parceria com o Negócio em RH – HR Business Partnering, e na metodologia de Gestão de Mudanças da Prosci®. Novos processos e ferramentas foram desenvolvidos e o projeto de gestão da mudança do Novo Modelo de Vale-Refeição/Vale-Alimentação da Petrobras foi utilizado como case de sucesso deste trabalho.

INTRODUÇÃO

O mundo atual é caracterizado por alguns estudiosos como sendo VUCA, acrônimo para Volátil, Incerto (*Uncertain*), Complexo e Ambíguo ou como tendo evoluído para ser BANI, acrônimo para *Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*, em português, FANI: Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível. Em ambas as definições se nota a prevalência do aspecto da instabilidade, da incerteza e da **mudança**, que associada à velocidade em que a tecnologia evolui, traz a necessidade de rápida adaptação das pessoas e das empresas.

Estudos realizados pelo PMI® indicaram que na lista de problemas que ocorrem com maior frequência em gestão de projetos nas grandes organizações, o número um é a comunicação, citado em 86% dos casos. O estudo *The Pulse of the Profession*, edição 2014, relata que apenas 9% das organizações se autoavaliam como excelentes na entrega bem-sucedida de iniciativas relacionadas a objetivos estratégicos. Essa mesma fonte cita que cerca dos 70% dos projetos que contam com uma abordagem de Gestão de Mudanças eficaz alcançam sucesso em suas iniciativas estratégicas. E mais: cerca de 60% dos projetos que não contam com uma abordagem sistêmica de Gestão de Mudanças fracassam em suas iniciativas estratégicas (*HCMBOK – O Fator Humano na Liderança de Projetos*, 3ª ed., 2016, p. 2).

Em seu contexto interno, a Petrobras reestruturou a área de RH em 2022, criando a área de Estratégia e Integração de RH, e a Coordenação de Gestão de Mudanças Organizacionais nesta área, responsável por coordenar metodologias e temas relacionados a Gestão de Mudanças Organizacionais em iniciativas e projetos do RH.

Com o objetivo de alavancar o valor da Gestão de Mudanças para as iniciativas de RH, a GMO criou um projeto de Novo Modelo de Trabalho, que reorganizou a equipe em Parceiros de GM (modelo de HRBP), e desenvolveu novas ferramentas e processos baseados na metodologia de Gestão de Mudanças da Prosci® (*ADKAR model*), visando melhorar a experiência dos clientes e dos profissionais de GM, especializando-os nos processos das áreas clientes, possibilitando maior entendimento das suas necessidades e oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade e maior valor agregado.

Neste case vamos destacar a fase de desenvolvimento e o piloto do novo modelo de atuação da área de gestão de mudanças para o RH, um caso prático de sucesso da GM aplicada ao projeto no Novo VR/VA na Petrobras.

O PROJETO

O Projeto do Novo Modelo de Trabalho da GMO constituiu-se das seguintes fases:

1. Preparação
2. Desenvolvimento

3. GM da GM

O projeto foi construído colaborativamente pela liderança e a equipe da GMO do RH, que se dividiram em frentes de trabalho para desenvolver e propor novos processos e ferramentas de GM.

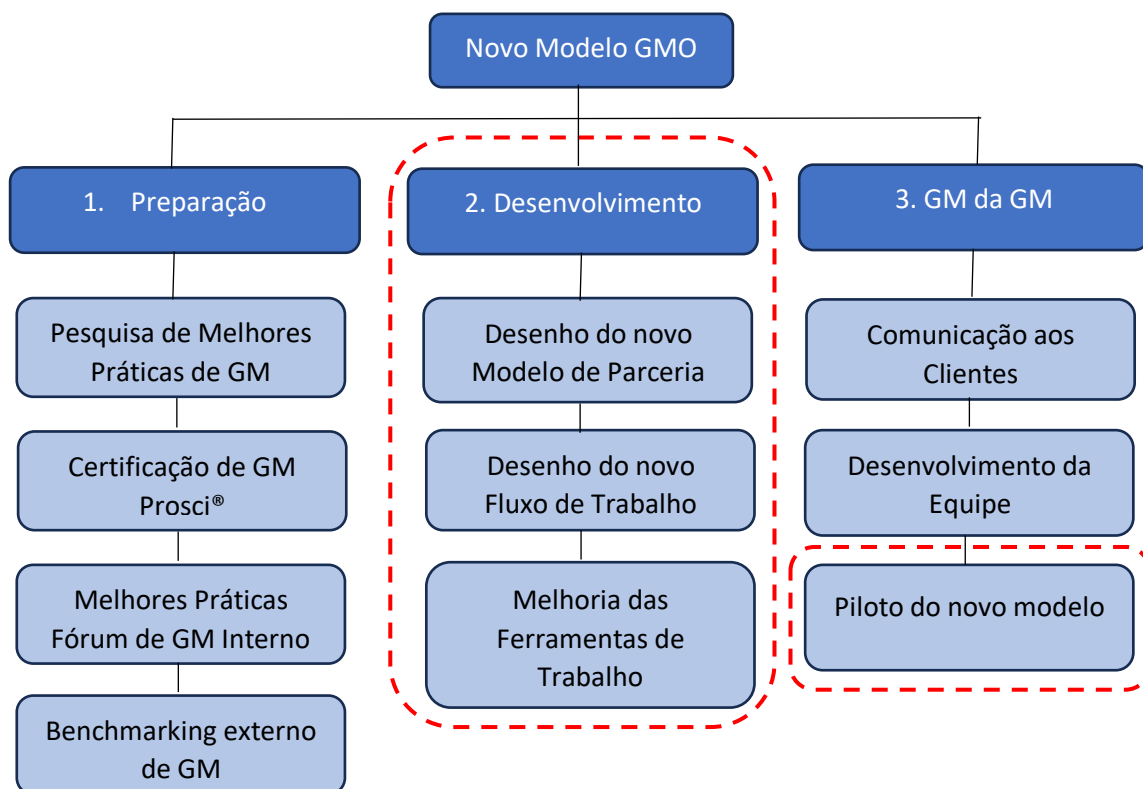
Fase 1 - Preparação

Na fase de preparação foram realizados workshops de diagnóstico e de entendimento da necessidade da mudança, para fortalecimento do engajamento da equipe aos novos desafios e do sentimento de pertencimento à nova área recém-criada.

Como insumo para o planejamento foram coletados e apresentados os seguintes materiais nos workshops de preparação:

1. Resultado da Pesquisa de Melhores Práticas de GM + material da Certificação em Gestão da Mudança (Prosci®) oferecida à toda a equipe
2. Melhores Práticas do fórum interno de Gestão de Mudança da Petrobras
3. Benchmarking externo de Gestão de Mudança realizado em 2022 pelo RH com 31 empresas de diferentes setores e portes.

Foi realizado o planejamento do projeto conforme EAP a seguir:



Fase 2 - Desenvolvimento

Na fase de desenvolvimento foram criados grupos de trabalho responsáveis por:

1. Desenho do novo modelo de Parceria de GM, onde cada profissional de GM da equipe foi alocado para oferecer assessoria a duas ou mais áreas do RH, de acordo com seu perfil, sua experiência e o volume de iniciativas da área.
2. Desenho do novo fluxo e processo de trabalho da GMO, baseado na metodologia de GM da Prosci®, cuja certificação foi obtida por todos os membros da equipe. A metodologia prevê 3 fases da GM (Fig.1), nas quais deve ser aplicado o modelo ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), para que através do resultado coletivo da mudança individual das partes interessadas os resultados organizacionais da mudança sejam obtidos.

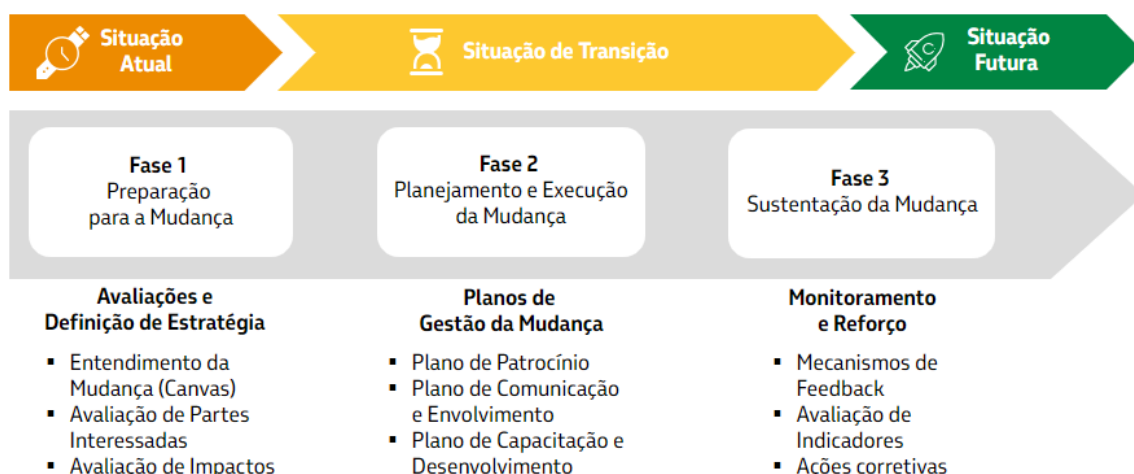


Fig.1 – Fases da Gestão de Mudança



Fig.2 – Modelo ADKAR



O PCT (Project Change Triangle) indica a importância dos três pilares (Patrocínio, Gestão de Projeto e Gestão de Mudança) e do equilíbrio entre eles para o sucesso do projeto.

Fig. 3 – PCT

Novo fluxo de trabalho da GMO:

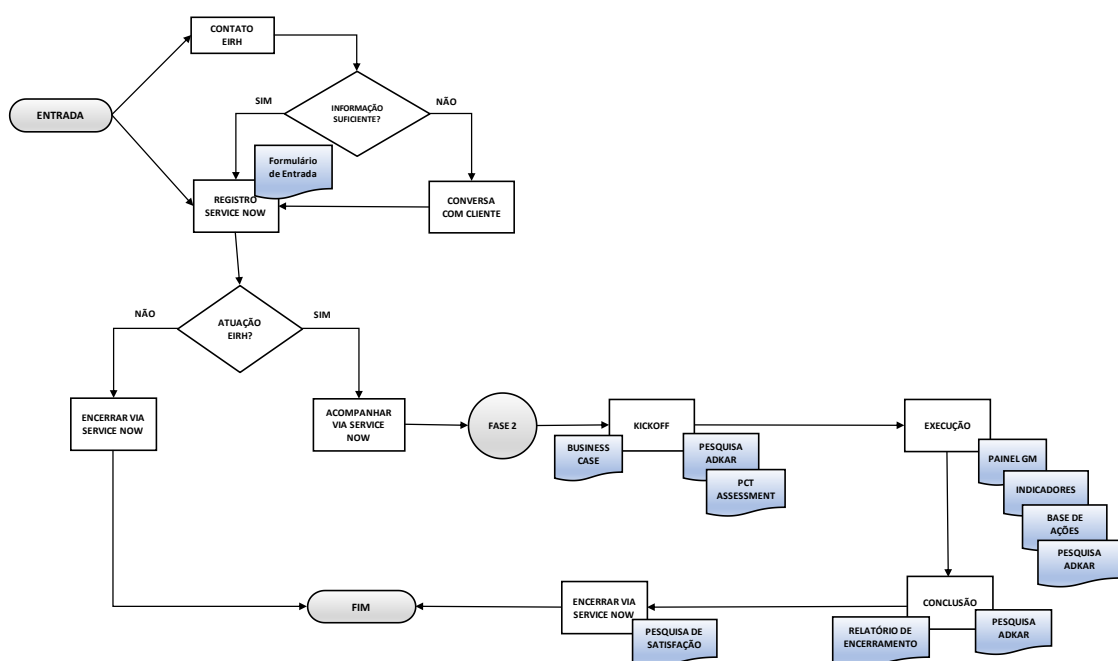


Fig.4 – Fluxo de Trabalho

2.1. Abertura de Projetos - Preparação de GM:

Nessa fase o Parceiro de GM recebe a demanda, preenche o formulário de entrada de projeto, registra a solicitação na ferramenta de workflow e abre o card do projeto no Planner da GMO.

Ele aplica o PCT Assessment, elabora a proposta do Business Case com o Canvas já preenchido e apresenta ao cliente.

2.2. Desenvolvimento da GM de projetos:

Na fase de desenvolvimento o Parceiro de GM realiza a Pesquisa ADKAR e faz as análises de partes interessadas e impactos, alimentando o toolkit. Após as análises é feita a proposta do Plano de GM, com ações de envolvimento e comunicação, capacitação e patrocínio baseadas no Banco de Ações.

O Plano de GM é acompanhado e atualizado ao longo de todo o projeto conforme governança estabelecida no Business Case, assim como a medição e acompanhamento dos indicadores de GM.

2.3. Sustentação da Mudança - Encerramento:

Nessa fase são propostas ações de sustentação, concluída a medição e análise dos indicadores de GM, realizado o evento de Lições Aprendidas e pesquisas de satisfação, e criado o Relatório de Encerramento, que é enviado ao cliente para conclusão da GM.

2.4. Acompanhamento de desempenho de GM:

Durante todas as fases da GM, a liderança da GMO acompanha o andamento das iniciativas, trata pontos de atenção e realiza a análise de indicadores junto aos Parceiros de GM.

3. Melhorias das Ferramentas de Trabalho

A equipe foi dividida em 7 frentes de trabalho, responsáveis por revisar/criar as seguintes ferramentas/produtos da metodologia da GMO:

3.1. Business Case e Relatório de Encerramento

O Business Case é uma proposta de trabalho utilizada no início do projeto, que contém: o entendimento da mudança através do Canvas Integrado de Projeto/Mudança, a forma de atuação da equipe de GM (integral, assessoria ou acompanhamento), as entregas que serão realizadas, matriz RACI, proposta de governança, principais marcos e próximos passos.

O Relatório de Encerramento apresenta os resultados e as entregas do processo de Gestão de Mudanças ao longo de todo o projeto. É criado e entregue ao final da GM.

3.2. Formulário de Entrada e *PCT (Project Change Triangle) Assessment*

Através do formulário de entrada são obtidas as informações básicas para entendimento da necessidade do cliente, como objetivo da iniciativa, resultados esperados, principais marcos, processos impactados, abrangência da mudança, público impactado, nível de patrocínio, entre outros. Através dele é possível fazer uma análise prévia da forma de atuação da equipe de GM no projeto.

O PCT Assessment é um formulário de avaliação das 3 dimensões (Patrocínio, Gestão de Projeto e Gestão de Mudança), através do qual é possível verificar a “saúde” do projeto, identificando lacunas e fraquezas com maior necessidade de atuação, e forças que devem ser alavancadas ou mantidas.

Nele estão contidas questões a respeito da governança, metodologia, recursos, marcos, riscos, estratégia e atuação do patrocinador, por exemplo.

3.3. Pesquisa ADKAR

A pesquisa ADKAR é uma autoavaliação sobre a consciência, o desejo, o conhecimento, a habilidade e o reforço de cada parte interessada no processo de mudança. Através dela é possível identificar os pontos de barreira para a mudança, auxiliando no planejamento das ações mais críticas. Deve ser aplicada na concepção, ao longo e ao fim do projeto para análise da evolução de cada um dos aspectos avaliados.

3.4. Banco de Ações de GM

Consiste em uma base de ações de GM pré-definidas e recomendadas para cada fase da mudança, considerando a realidade da Petrobras. A base contém diversos tipos de ações de comunicação, capacitação e patrocínio, e seus respectivos meios, responsáveis e públicos-alvo, entre outras informações. Exemplos de ações da base: reuniões, lives, banners, posts, EADs, cards, entrevistas, pesquisas, workshops etc.

3.5. Pesquisa de Satisfação

Destina-se à avaliação da contribuição da equipe e sua atuação na GM do projeto. É enviada aos líderes e equipe do projeto na fase de encerramento, e é um importante indicador de qualidade da GM, servindo como insumo para a melhoria contínua do processo.

3.6. Indicadores de GM

Foi criada uma “cesta” de 20 indicadores, dos quais 4 devem ser utilizados em todas as iniciativas, 3 são recomendados (Fig.7), e outros 13 opcionais, que podem ser utilizados de acordo com as características de cada projeto, como por exemplo: quantidade de acessos ou visualizações de uma publicação, quantidade de participantes de uma capacitação, taxa de rejeição de uma publicação, grau de favorabilidade de uma publicação, entre outros.

Nome	Prioridade (Altamente sugerido o uso do indicador)	O que é?	Obs/Exemplo	Por que é importante?	Como medir/aplicar?
PCT	Obrigatório	Indicador da Saúde do Projeto		Avalia a saúde do projeto e possíveis ações preparatórias.	Formulário de avaliação da saúde do projeto
Proficiência	Obrigatório	Competência no uso da nova solução	Ex.: Avaliação A1= 70%; A2 = 80%; A3= 50%; A4=40% Média M= (70+80+50+40)/4 = 60% , que significa que o público alvo alcançou 60% da competência esperada	Mede o nível de proficiência do público alvo	Ex. avaliação de aprendizagem (A), autoavaliação (B), Avaliação pelo gestor (amostragem)
Satisfação do cliente	Obrigatório	Feedback dos clientes (patrocinadores, líder do projeto, etc)			Pesquisa Forms ao final do projeto
IEF (ações de GM)	Obrigatório			Mede eficiência do projeto	Acompanhamento simples (X ações no plano / N ações concluídas)
Velocidade da adoção	Recomendado	Prazo da adoção (público que adotou a mudança no prazo)	Exemplo: Q = 100; N1 = 0; N2 = 30; N3 = 50 VA 1-2 = 30% VA 2-3 = 20% VA 1-3 = 50%	Mede o quão rápido a mudança foi adotada pelo público alvo	Service now, pesquisa pulse check, etc
Utilização	Recomendado	Taxa de uso/adoção	Ex.: Público utilizando = 40 pessoas ; público alvo 50 pessoas Tx uso % = 40/50/100 = 80%	Mede a eficácia de todo o processo de GM, além da eficácia do projeto	Service now, pesquisa pulse check (amostragem), etc
ADKAR	Recomendado	Avaliação da mudança individual	Obs: Cada etapa do projeto? Definir: início, meio e fim ; ou por "gates", etc.	Define o esforço necessário para a mudança	Ex. autoavaliação, discussão com equipe do projeto, análise de narrativas/comportamentos

Fig. 7 - Indicadores recomendados

3.7. Painel de GM (em construção)

Está em desenvolvimento um painel BI que apresentará todas as informações relativas à GM das iniciativas em andamento de forma gráfica. Será integrado ao painel de Gestão de Projetos, com visões distintas para clientes e equipe do projeto, onde será possível analisar a saúde do projeto através do PCT, a avaliação de risco da mudança, a matriz de Poder x Interesse dos Stakeholders, os pontos de barreira identificados na pesquisa ADKAR, os aspectos impactados e grau de impacto em cada parte interessada, o cronograma e principais marcos da iniciativa, o plano de Gestão de Mudança, os indicadores de GM do projeto, pontos de atenção.

Fase 3 – GM da GM

Na fase de GM da iniciativa os clientes foram apresentados ao Novo Modelo de Trabalho da GMO e ao seu novo Parceiro de GM para início dos trabalhos de entendimento das necessidades e priorização das iniciativas com atuação da GMO.

Uma jornada de desenvolvimento da equipe foi construída com base nas competências requeridas para o novo modelo de atuação e nas necessidades individuais previamente identificadas (Fig. 8). Foram realizados workshops com a participação de toda a equipe, abordando temas como: Comunicação Assertiva, Papel do Consultor, Conversas Difíceis, Habilidades Coach, Ferramentas de Gestão de Projetos e Atuação Integrada entre PMO e GMO.

Resultados da Pesquisa

2. Indique quais habilidades fariam maior diferença para os resultados do seu trabalho neste momento?

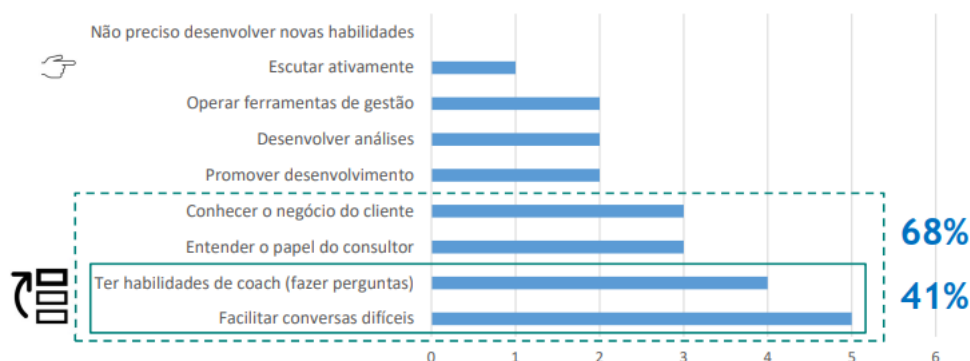


Fig. 9 – Resultado da pesquisa diagnóstica para Desenvolvimento da Equipe

O piloto – GM do Projeto Novo VR/VA

O RH da Petrobras, em parceria com as áreas de Suprimentos, Jurídico, TIC e Comunicação, realizou o projeto Novo VR/VA com os objetivos de:

- atender à nova legislação (Decreto nº 10.854 – Nov/21, Medida Provisória nº 1.108 – Mar/22 e Lei 14.442 – Set/22 que proíbe o deságio na contratação e o pagamento postecipado pelo benefício;

- b) atender melhor às regionalidades das unidades da companhia pelo país;
- c) colocar o empregado no centro da decisão de qual empresa fornecedora do benefício de vale-refeição/alimentação melhor lhe atende.

O projeto trouxe as seguintes mudanças para os empregados:

- Múltiplos fornecedores credenciados. No modelo anterior apenas uma empresa fornecia o benefício para todos os empregados da companhia, sem opção de escolha.
- Ranqueamento de fornecedores pelos empregados (janela de votação de 30 dias).
- Disponibilização de hotsite com os benefícios oferecidos por cada fornecedor aos empregados.
- Critério para escolha entre empresas credenciadas de pelo menos 10% dos votos dos empregados.
- Possibilidade anual de mudança de fornecedor em janela fixada pelo RH.

A GM foi iniciada na fase de concepção do projeto, e durante a fase de preparação (entendimento) da GM foi construído o Canvas Integrado (modelo na Fig. 10) e o Business Case (proposta de trabalho).

Justificativa	Mudança/Entrega	Patrocinador	Premissas	Riscos
		Partes Interessadas		
Objetivo/ Propósito	Dimensões da Mudança		Histórico da Mudança	Restrições, resistências e obstáculos
Benefícios	Indicadores de Sucesso e Mecanismos de Feedback	Equipe	Tempo	Custo / investimento

Fig. 10 – Modelo de Canvas Integrado

Foi estabelecida a governança da GM com checkpoints semanais entre a equipe de GM, líder e equipe do projeto.

As partes interessadas e impactos foram levantados e avaliados em conjunto com o líder e a equipe do projeto, seguindo a metodologia da GMO, e a partir da análise de impactos foi criado o Plano de GM, com ações de patrocínio, comunicação e envolvimento, capacitação e desenvolvimento para as respectivas partes interessadas.

O Plano de GM evoluiu ao longo de projeto, sendo revisto e aprimorado a cada reunião semanal em conjunto com o líder e a equipe do projeto. Além dos checkpoints, um chat no Teams também foi utilizado como canal de comunicação assíncrona entre a equipe de projeto e GM.

Entre as principais ações de GM destacam-se: apresentações em fóruns internos, posts no Workplace (ferramenta interna de comunicação), e-mails corporativos, cards nos canais de comunicação do Teams, Whatsapp e murais (TVs), documentos de Perguntas e Respostas, entre outros.

Ações de GM

- Apresentações do projeto (CDRH, fórum interno RH/PN, CRP, Sindicato)
- Comunicados:
 - 5 publicações no Workplace
 - 3 ativações (portal e resumo da semana)
 - 2 comunicados via Assistente Petrobras
 - 3 Deptmails
 - 1 comunicado via Whatsapp
 - 2 EAQs (inicial e benefícios VR)
- Card Mural Petrobras
- Lições Aprendidas



Após a conclusão do projeto, a GMO planejou e executou ações de sustentação da mudança e realizou os eventos de Lições Aprendidas e Encerramento do Projeto junto aos patrocinadores, líder e equipe do projeto.

O Relatório de Encerramento de GM foi produzido com todas as entregas e produtos de GM, assim como realizada a Pesquisa de Satisfação junto ao cliente.

RESULTADOS E CONCLUSÃO

A partir dos resultados do piloto do Novo VR/VA pudemos observar o valor que a GM agregou ao projeto, obtendo forte engajamento dos empregados da companhia, principal parte interessada impactada pela mudança, tornando-se um case de sucesso no RH.

A campanha teve os posts mais engajados do período (Fig.11), totalizando mais de 44 mil visualizações, 1300 comentários e 1800 reações, com 63% de média lida, a 2ª maior do RH.

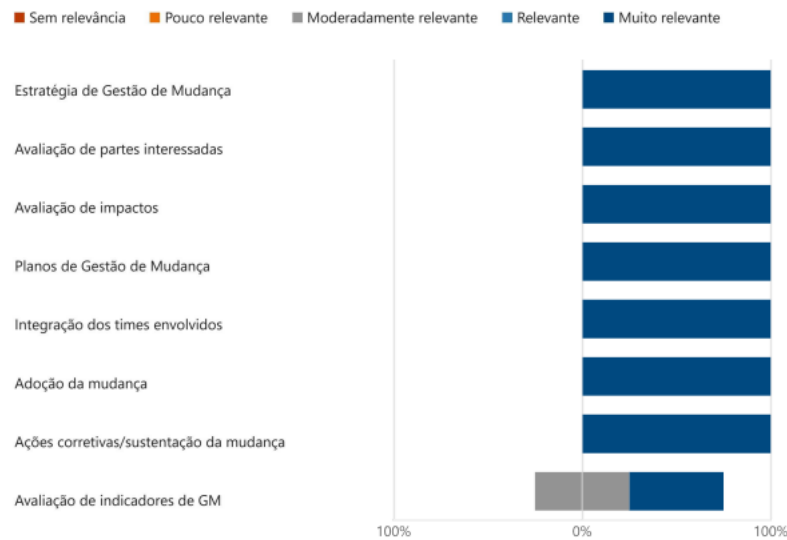


Fig. 11 – Engajamento da campanha no Workplace

A comunicação foi um dos pontos positivos das Lições Aprendidas do projeto, destacando-se a antecipação e alinhamentos prévios com as partes interessadas internas e externas ao RH, e a prontidão nas respostas aos comentários das publicações feitas para toda a companhia.

A pesquisa de satisfação enviada à equipe do projeto para avaliar a atuação da equipe da GMO obteve 28% de respostas, com grau máximo de satisfação dos clientes (Fig. 12).

2. Com relação às entregas abaixo, como você avalia a contribuição da equipe de Gestão de Mudança da EIRH, para os resultados do seu projeto/iniciativa? (Deixar em branco quando não aplicável)



3. De modo geral, qual seu grau de satisfação com a atuação do seu Parceiro de GM para os resultados do seu projeto/iniciativa? (Onde: 1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Indiferente; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito)



Figura 12 – Resultados da Pesquisa de Satisfação

Estes resultados também demonstram o sucesso e o alcance dos objetivos do novo modelo de trabalho da GMO.