

A importância da Gestão da Mudança no processo de Transformação Digital da Lojas Lebes.

Responsáveis pelo case:

Caroline Souza Maciel
Cheila de Souza Silveira
Fernando da Silveira Jacks

“

A Lebes está estruturada e preparada para **continuar inovando na era digital**, contamos com a área de RH e uma consultoria de Gestão da Mudança, que está **atenta às transformações e, ao mesmo tempo, às pessoas**.

Essa gestão é um diferencial para que nossos colaboradores compreendam as necessidades de mudança e, com isso, **se apropriem e atuem ativamente para a evolução do negócio.**”

Otelmo Drebes,
Presidente.



Índice

1. Objetivos	1
2. Público-alvo	1
3. Introdução	1
4. A Gestão da Mudança Organizacional no processo de Transformação Digital das Lojas Lebes	4
4.1 Planejamento	5
4.2 Integração	7
4.3 Comunicação	10
4.4 Capacitações	11
4.5 Go Live.....	13
5. Resultados	13
6. Conclusão	18
7. Bibliografia.....	20
8. Informações dos autores	20

Sinopse

A Lojas Lebes, a partir do seu plano estratégico, identificou a necessidade de acelerar seu desenvolvimento em relação ao mundo digital. Entendendo ser esta uma demanda imposta pelo mercado, iniciou a sua Transformação Digital.

Uma das ações foi a implantação do novo ERP, denominado SAP S/4 Hana. Esse software foi considerado o mais apropriado para as necessidades da empresa, com ampla funcionalidade e impacto na gestão do negócio.

Experiências de outras empresas, relacionadas a implantação de ERPs, apontam dificuldades de entendimento das pessoas quanto aos novos processos e choques com a cultura; bem como demandam rápida qualificação e compromisso das equipes com o novo. A Lebes precisava se preparar para tais mudanças, sendo assim, ficou sob a liderança da área de RH o desafio de introduzir no processo de implantação os conceitos, conhecimentos e ações de Gestão de Mudança, com intuito de minimizar conflitos e disfunções organizacionais.

O projeto teve a participação de mais de 800 profissionais, contemplando colaboradores Lebes e de empresas terceiras, alcançando resultados importantes, tais como: entendimento dos novos conceitos e papéis na transformação digital, melhoria na capacitação dos colaboradores e na integração das equipes e áreas internas, evolução na estrutura organizacional, com oportunidades para promoções de colegas e a definição de políticas da Lebes.

1. Objetivos

O objetivo principal deste case é apresentar a aplicação da Gestão da Mudança Organizacional (GMO) no processo de implantação da Transformação Digital na Lojas Lebes, onde a GMO se propôs a oportunizar aos colaboradores envolvidos a compreensão: 1) dos novos conceitos de atuação do negócio; 2) de seus papéis a serem desempenhados e 3) que fossem capacitados para os novos processos organizacionais.

Este projeto teve o envolvimento direto de aproximadamente 100 pessoas entre colaboradores e terceiros (71 colaboradores Lebes), contemplando profissionais em diferentes cargos do Centro Logístico - CELL e de áreas Administrativas - CALL, principalmente a equipe de TI. Foram capacitadas 705 pessoas, impactando diretamente um total de mais de 800 colaboradores.

2. Público-alvo

O projeto de Transformação Digital na Lebes previa inicialmente o envolvimento de 320 profissionais, entre colaboradores internos e terceiros. No decorrer da sua execução fez-se necessária a inclusão de colegas que atuavam nas lojas como Gerentes, Consultores de Vendas e Crediaristas, ampliando para 800 participantes. Houve o envolvimento de Gerentes, Coordenadores, Analistas e Auxiliares das áreas de TI, Logística, Lojas, RH, Financeiro e Contabilidade, entre outras.

3. Introdução

A Lebes é uma das empresas que mais cresce no sul do Brasil, com uma gestão familiar profissionalizada, atua no ramo do varejo há 64 anos. Assim como uma família, possui cultura e valores sólidos. Somos 2.875 colaboradores que praticam diariamente na empresa, sob a liderança dos sócios e diretores, a forte cultura Lebes, internamente denominada Sangue Verde. No quadro abaixo a distribuição dos colaboradores, conforme nossas unidades:

Lojas	Centro Administrativo CALL	Centro Logístico CELL	Fábrica New Free
2343 colaboradores em 170 filiais no RS e SC	358 colaboradores em Eldorado do Sul	110 colaboradores em Gravataí e Cachoeirinha	64 colaboradores em São Jerônimo

Operamos em diferentes segmentos de negócio com um mix completo de produtos na linha de moda, móveis e tecnologia. Também oferecemos serviços financeiros e diversas facilidades para o cliente.

A cultura Sangue Verde é afirmada todos os dias por profissionais motivados em busca de desenvolvimento. A palavra pertencimento é a essência nobre da empresa, quem é Sangue Verde sabe o que é ter este sentimento de “dono”.

Todos trabalham em cooperação para proporcionar experiências e entregar a alta qualidade que os clientes esperam. A empresa investe na profissionalização dos colaboradores e valoriza o esforço coletivo, buscando constantemente desenvolver a equipe Lebes através do reconhecimento dos seus talentos e a dedicação de todos, o que favorece e impulsiona os negócios da empresa.

As pessoas se doam ao máximo, seja para cumprir um desafio proposto ou para identificar soluções que possam contribuir na melhoria de processos e entregas. E é por isso que se almeja construir relacionamentos duradouros com os membros da equipe, tratando os colaboradores com carinho e atenção. A empresa incentiva que se sintam orgulhosos por trabalhar na Lebes. Isso fortalece constantemente o nosso propósito: *Facilitar o acesso das pessoas aos seus sonhos*, tanto internamente como junto aos clientes e demais agentes do mercado.

“É benéfico viver e trabalhar em um lugar onde você vai prosperar naturalmente porque seus valores e suas crenças se alinham aos valores e as crenças daquela cultura. Nós nos saímos melhor em culturas nas quais nos encaixamos, em lugares que refletem nossos próprios valores e as nossas crenças.”
Sinek (2018)

Nos últimos quatro anos, a empresa vem passando por intensa movimentação para ingressar no mundo digital. A partir de encontros de planejamento estratégico realizados em 2019,

a Lebes definiu a realização de investimento de R\$ 30 milhões (o maior da história da empresa em recursos de TI) para implantação de um novo software ERP que contemplasse recursos para empresa operar através de soluções digitais, atendendo necessidades já apontadas por clientes, bem como alcançar concorrentes que já vinham operando neste ambiente.

A empresa sempre buscou softwares e especialistas para as áreas, mas nunca houve um investimento forte no ERP integrador. Tínhamos dificuldades de integração entre os softwares utilizados, bem como sem compatibilidade com as tecnologias digitais introduzidas no mundo dos negócios. Isso impactava em retrabalhos e limitava as equipes em busca de melhorias.

O projeto começou a ser planejado em abril de 2019. Iniciamos a comunicação aos nossos colaboradores em 18 julho de 2019, data em que realizamos o evento de *Kickoff* interno. Nesse momento informamos para todos o início desse processo na empresa, bem como foi apresentado o nome e identidade visual do projeto, que passaria a fazer parte do dia a dia das equipes. Nessa data, reunimos os colaboradores em duas unidades da empresa, Centro Administrativo e Centro Logístico, por serem os mais impactados. Posteriormente apresentamos às equipes das lojas, na Reunião de Gerentes, realizada no mesmo mês.

No mês de agosto a preparação dos envolvidos foi iniciada através de um evento interno com a participação do Presidente da Lebes, Otélmo Drebes, e Diretores, oportunidade em que os colaboradores selecionados para participarem diretamente na jornada de implantação tivessem a oportunidade de conhecer o importante desafio que se iniciava naquele momento.

“O que mais impede a maioria dos gerentes de serem grandes líderes é a falta de uma visão clara. Essa falta de uma visão compartilhada faz com que as pessoas sejam atropeladas por múltiplas prioridades, duplicação de esforços, tentativas abortadas e energia desperdiçada”

Blanchard (2007)

O investimento em tecnologia permitiria maior acesso a informações e projetava ambiente que embasasse as tomadas de decisões com maior assertividade, com ganhos no aprimoramento

de processos e resultados, melhoria na rotina e produtividade dos colaboradores, bem como relevante melhoria na experiência de compra dos clientes.

O pontapé inicial se deu com o App Lebes, aplicativo que colocou todos os produtos e serviços da empresa na palma da mão do cliente. E como estrutura para suportar toda a evolução tecnológica que almejávamos, implantamos a plataforma SAP S/4 Hana, tecnologia responsável por todo o *backoffice* de informações da empresa.

O sucesso na implantação da plataforma SAP teve como ponto fundamental a apropriação das informações, resultados e benefícios pela equipe de colaboradores Lebes.

Para isso, a implantação da GMO no processo de Transformação Digital, fez-se necessária. O seu principal papel foi interligar as pessoas, os processos e a tecnologia. Ela foi responsável pelo direcionamento do programa de Transformação Digital no mapeamento dos processos e dos papéis da equipe de trabalho, na preparação e capacitação dos colaboradores, na estrutura organizacional necessária e na comunicação.



“Dentre os principais desafios vistos, a transformação digital se tornou a tônica de direcionamentos de negócios para muitas empresas e percebemos movimentos como driver de mudança sendo a escolha por caminho focado em tecnologia e outras jornadas considerando além desta perspectiva e considerando outras dimensões. O caminho escolhido pela Lebes se baseou em implantação de Gestão da Mudança considerando uma análise sistêmica envolvendo dimensões de negócio, processos, tecnologia, pessoas, cultura e estrutura organizacional. Esta opção carrega a sua importância na condição de gerar um resultado efetivo no longo prazo através do comprometimento, envolvimento e preparação das pessoas e do negócio diante do processo de alteração organizacional.”

Fernando Jacks – Head de RH

4. A Gestão da Mudança Organizacional no processo de Transformação Digital das Lojas Lebes

Para obtermos mais velocidade e assertividade no planejamento e execução do projeto, buscamos o apoio da GMC (Gestão, Mudança e Capacitação), consultoria com destacada experiência em processos que demandam eficiente gestão de mudança. Suas orientações e

participações foram importantes para o sucesso do Projeto VERUS, tanto no aporte de formas de organizar e capacitar as equipes, como suporte às suas necessidades e gestão de conflitos, situações inerentes a dimensão desta mudança organizacional.

Tivemos etapas fundamentais que marcaram a jornada de implantação, salientando que a GMO esteve presente em todas as fases do projeto.

2018	Abril 2019	Julho a Setembro 2019	Fev 2020	Mai a Junho 2020	Jul 2020
Início da Transformação Digital na Lebes. Aquisição de novas plataformas e sistemas de tecnologia.	Planejamento do projeto de implantação do SAP – grande passo da Transformação Digital.	Kickoff interno Evento de Lançamento do Projeto VERUS. Lançamento do App Lebes Transformação Digital para o cliente. Evento de preparação Organização para o time do projeto. Kickoff externo Evento para integração de fornecedores e inauguração da sala do projeto. Início das atividades de implantação.	Início ciclo testes: Happy hour com envolvidos. Início da revisão das políticas e estrutura organizacional.	Capacitações	Go Live: Início da operação de sistemas e novos processos. Live do Presidente

4.1 Planejamento

Nesta fase foi criada a Equipe da GMO para dar suporte ao projeto de implantação da plataforma SAP, formada por colaboradores da Lebes das áreas de RH, Planejamento & Carreira, Desenvolvimento e Engajamento, se somando à área de Negócios, além de representantes da consultoria externa GMC.

“A melhor forma para iniciar, implementar e manter uma mudança é aumentar o nível de influência e envolvimento das pessoas a quem está se pedindo que efetuem as mudanças, deixando as suas preocupações virem à tona tratando-as ao longo do caminho.”

Blanchard (2007)

Para que o projeto tivesse a sua identidade própria e fosse reconhecido internamente como um diferencial na história de crescimento da empresa, o nome VERUS foi criado por meio de compartilhamento de sugestões dos colaboradores participantes das equipes de GMO e a equipe do Programa de Transformação Digital, estas integradas por usuários de diversas áreas,

apoiadas por Gerentes, *Heads* e Diretores. O nome escolhido foi o sugerido pelo colaborador Wagner Milhoranza, Coordenador de RH, participante do time de GMO. O Presidente, Otelmo Drebes, queria que o nome do programa fosse relacionado a algo da própria empresa e, assim, Milhoranza foi inspirado pelo nome da persona da Lebes - VERA, que no latim é *Verus*, que significa real, correto, genuíno e verdadeiro; totalmente alinhado à cultura da Lebes.

Também foi criada a identidade visual do Projeto VERUS, que contou com elementos que representam a evolução tecnológica, assim como pessoas de verdade e toque humano.



Logo Projeto Verus

“A representação da nossa persona se deu através da impressão digital humana que é única em cada indivíduo, assim foi a composição da nossa identidade. O Projeto VERUS para a Lebes, também foi único pois representou a mudança de processos executados há décadas na empresa, a preocupação com as pessoas sendo elas colaboradores ou clientes, fez parte de todas as etapas do projeto.”

Márcio Tavares – Gerente do Projeto VERUS

Cerca de 100 profissionais, entre colaboradores e fornecedores, foram envolvidos diretamente no Projeto VERUS e cada participante tinha um papel definido. A equipe da GMO assumiu o papel de *Equipe Change Management*, responsável pela análise dos riscos e impactos operacionais que o projeto de transição estaria sujeito frente ao protótipo futuro, considerando todo o direcionamento para o alinhamento organizacional frente ao novo, favorecendo a governança do conhecimento e assegurando a participação, envolvimento, preparação e comprometimento de todos os envolvidos.

Uma das primeiras iniciativas da GMO foi a definição dos papéis dos colaboradores que seriam os protagonistas da evolução digital, conforme o quadro a seguir:

Papéis	Responsabilidades
Usuários chaves	Participar da definição do protótipo futuro do negócio (processos); materializar o conhecimento do negócio definido e multiplicar aos demais colegas; realizar os testes individuais e integrados, auditar e favorecer o processo de governança do conhecimento.
Direcionadores de Processo	Acompanhar a definição dos processos futuros que irão sustentar o negócio e sua área de atuação; descrever as regras e políticas junto a equipe de GMO e Usuários; acompanhar os testes unitários e integrados; orientar as decisões tomadas, bem como participar e impulsionar todo o programa de capacitação em sua área de referência.
Donos de Processo	Validar os processos futuros que irão sustentar o negócio, as políticas que irão sustentar os novos processos e os testes integrados, monitorando as decisões tomadas. Acompanhar e controlar todo o programa de capacitação em sua área de referência.

Esta estratégia teve como principal objetivo, disponibilizar espaço aos participantes para opinarem, colaborarem e se integrarem durante a execução do projeto, quebrando os caminhos hierárquicos naturalmente vigentes na empresa. Com isso, visualizamos maior agilidade e abertura para resolução de conflitos e aproveitamento de oportunidades, sem necessariamente envolver Gerentes e Diretores em todos os momentos.

Houve um cuidado especial em relação às pessoas dentro de cada papel por parte da consultoria responsável pela implantação. Foram realizadas conversas individuais com Diretores, Gerentes, membros da GMO, Gerentes do Projeto, Usuários Chave e Donos de Processo. Estes dois últimos faziam reuniões semanais com a consultoria, a fim de favorecer a participação das equipes na compreensão da nova dinâmica de funcionamento organizacional, diminuindo os aspectos sintomáticos presentes em processos desta natureza.

A equipe da GMO se envolveu desde o planejamento à efetiva implantação do novo ERP/SAP. Iniciamos com a descrição e alinhamento dos processos e atividades das áreas, plano de comunicação, organização de *workshops* para o compartilhamento das melhores práticas do SAP e configurações do sistema, revisão das políticas e estrutura organizacional da empresa, definição e configuração de perfis de acesso e ciclos de testes, integração dos participantes internos e externos, capacitações dos colaboradores e o *Go Live* – momento de virada para o novo sistema.

4.2 Integração

Esta iniciativa foi fundamental para, durante todo o Projeto VERUS, termos uma referência de melhores práticas a serem seguidas pelas equipes, bem como orientações de como proceder em caso de dúvidas, conflitos e choques em relação aos colaboradores e terceiros que estavam diretamente envolvidos.

Iniciamos a integração em julho, com o *Kickoff* interno, um evento para colaboradores do CALL, CELL e Gerentes de Lojas e em agosto realizamos dois dias de preparação do grupo de Transformação Digital para trabalhar o processo de mudança que estava sendo posto em prática. Tínhamos como objetivo reforçar os novos conceitos de atuação dos negócios, reforçar os papéis e a preparação das pessoas diante das alterações organizacionais e assegurar o comprometimento das equipes, contemplando riscos e impactos que poderiam ocorrer.



"Participar da implantação do Verus foi muito gratificante, entendo que a empresa acreditou e confiou nos profissionais que fizeram parte deste programa. Com certeza além de apoiar também aprendi bastante. Acabei tendo ainda mais interações com diversas áreas da empresa, podendo obter uma visão sistêmica, frente aos processos e entregas de cada área da empresa. Tenho muito a agradecer a empresa por me proporcionar essa experiência."

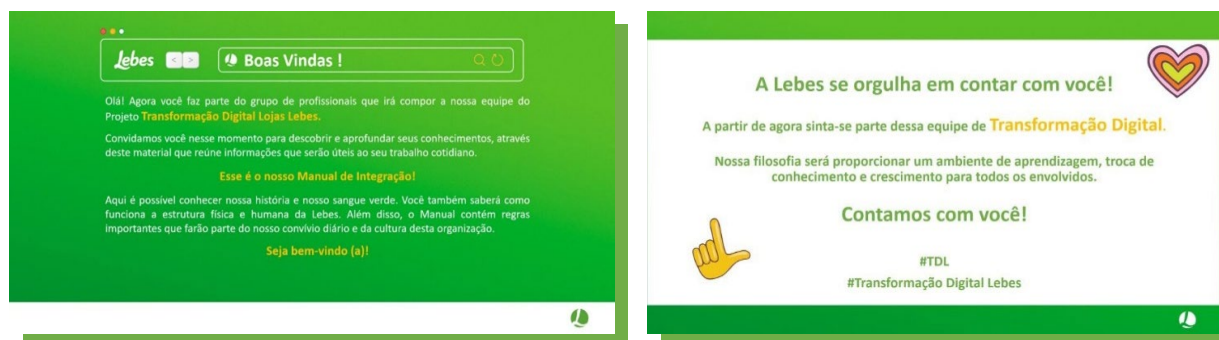
Carolini Vasconcellos – Analista de Planejamento e Carreira

Para formalizar o início oficial do projeto, fizemos o *Kickoff* externo com a presença dos fornecedores envolvidos. Foi quando os fornecedores e colaboradores iniciaram o trabalho conjunto, em um mesmo espaço na Lebes, preparado especialmente para o projeto. Esta sala foi toda adesivada com a identidade do projeto, sendo inaugurada em cerimônia na qual foi cortada a fita de sua abertura pelo Presidente Otelmo Drebes e o Diretor de TI, Luis Brocca.

Após a cerimônia, tivemos um momento somente da equipe do Projeto VERUS, agora única, primeiramente levantando suas expectativas em relação ao projeto, complementando com a ação de apadrinhamento entre colaboradores Lebes e consultores. Foi um momento muito especial, de acolhida, de emoção e de interação entre essa nova equipe que estava iniciando seu trabalho de forma conjunta: a Equipe Projeto VERUS.

Na mesma ocasião, foi apresentado o Manual de Integração, conhecido pelos colaboradores, mas nunca visto pelos fornecedores. Nele continha a palavra do Presidente, história, cultura e orientações sobre os serviços da cidade. Tínhamos, desde o planejamento, uma forte preocupação de cuidado com todos, queríamos que os terceiros se sentissem parte da

empresa, que tivessem o mesmo alinhamento e não houvesse diferença com os demais colaboradores.



Tínhamos também uma preocupação com nossos colaboradores que estavam se deslocando de suas funções para fazer parte, temporariamente, desse projeto. Por isso a preocupação em preparar, integrar e acolher a todos.

Importante salientar que a área de RH coordenou atividades entre participantes e áreas envolvidas, com o intuito de amenizar a pressão inerente a todo o processo que estava ocorrendo, exercendo papel fundamental na sustentação do projeto.

Ao longo do projeto tivemos ações de acolhida, como comemoração de aniversário, onde todos da equipe assinavam o cartão e na reunião matinal cantávamos parabéns para o colega. Tivemos alguns momentos descontraídos de café da manhã, café da tarde e até noite de pizza; após um dia que se ultrapassou o horário normal de trabalho. Ao iniciar a etapa de testes (a etapa mais desgastante do projeto), fizemos *um happy hour* na sede da empresa, em um momento de muita descontração, com boas risadas.

Evoluir para Facilitar, slogan criado para o projeto, traz ainda mais significado para nossa cultura Sangue Verde, tanto para nossos colaboradores como para os nossos clientes. Visando trazer mais sentido de forte contribuição à Lebes e seus clientes, e fonte de motivação às equipes, trabalhamos o propósito criado para o Projeto VERUS:

“Preparar a Lebes para um novo Ciclo Digital através das pessoas e da tecnologia, favorecendo a experiência do cliente, a performance dos processos e permitindo-se explorar novos modelos de negócios.”

Criamos e apresentamos as premissas do processo de Transformação Digital:

Premissas	Ser um Agente da Mudança apropriando-se da nova dinâmica de funcionamento da empresa, seus processos, forma de atuação e controles.
	Ter como nosso norteador o propósito Lebes: Facilitar os sonhos das pessoas.
	Foco no cliente
	Entregar com agilidade, garantindo a qualidade necessária dentro do escopo, prazo e investimentos definidos.
	O SAP será o único ERP na nossa empresa.
	Promover a capacitação de todos os envolvidos através da Gestão do Conhecimento.

Com amplo apoio do nosso Presidente e Diretores, o Projeto VERUS contou com o desenvolvimento de diferentes práticas conduzidas pela GMO, apoiando os nossos colaboradores no processo de mudança.

“O envolvimento, o entendimento e o comprometimento do líder são necessários para superar as resistências passivas. Ele não tem apenas de anunciar a iniciativa, mas defini-la claramente e deixar clara sua importância para a organização.”

Charan (2005)

4.3 Comunicação

Desde o início do processo de Transformação Digital da Lebes, em primeira mão, os colaboradores foram comunicados e atualizados sobre as ações a serem realizadas.

Para o lançamento do Projeto VERUS, realizamos eventos nas unidades impactadas, Centro Administrativo, Centro Logístico e na Reunião de Gerentes, contemplando todas as lideranças e Gerentes das Lojas, para que multiplicassem aos demais colaboradores.



Eventos de lançamento do Projeto VERUS - CALL e CELL

Os canais internos de comunicação foram usados para convidarmos nossos colaboradores a fazerem parte dessa evolução digital. Ao longo de toda a implantação do SAP usamos o Conexão, nosso informativo eletrônico semanal, para compartilhar as novidades, o andamento das etapas e os benefícios das novas tecnologias. Uma edição especial por mês foi criada para focar somente no Projeto VERUS. Usando esse canal de grande alcance, reforçamos nossa preocupação com o colaborador e nos preparamos para as mudanças que o novo sistema traz para a empresa e a rotina do colaborador.

No espaço de trabalho da equipe VERUS, contamos com dois murais digitais que tinham o papel de comunicar o andamento das etapas, cronograma, status do projeto, indicadores, agendas de *workshops* e também informações importantes para o time do projeto.

“Há muito tempo defendo a ideia de que as pessoas não resistem à mudança, mas à falta de informação sobre ela, em outras palavras quero dizer que a mudança tem muito mais condição de ser aceita pelas pessoas, se tiver sido informada no tempo certo e por meio de um conteúdo completo e consistente. Refiro-me à uma informação acompanhada de uma explicação que faça as pessoas entenderem o motivo e os benefícios da mudança..”

Analisa de Medeiros Brum (2017)



Próximo ao momento do *Go Live*, a hora da virada do SAP, foram realizadas ações de comunicação no período de transição, novas rotinas, procedimentos e forma de suporte, reunidas no Guia da Transformação. Além disso, foram enviados comunicados para a contagem regressiva ao momento da virada.

4.4 Capacitações

Um ponto de destaque nessa caminhada foram as capacitações para os demais colaboradores da empresa. Para a implantação ter o sucesso esperado, foi preciso que os

envolvidos diretamente no projeto compartilhassem os novos conhecimentos para os demais colaboradores das áreas envolvidas, usuários do novo sistema.

“Sabemos em qual guerra estamos entrando e conhecemos o inimigo, mas nossas tropas não sabem lutar. É isso que diferencia as empresas vencedoras daquelas que não conseguem sair do lugar. Para vencermos a guerra é preciso um exército altamente treinado e preparado para tudo que vamos encontrar no caminho.”

Pedro Waengertner (2018)

Os Usuários Chaves e os Direcionadores de Processo foram os instrutores das capacitações, sendo envolvidos desde o planejamento dos treinamentos, execução e avaliação. Esses profissionais foram capacitados para que pudessem atuar didaticamente como instrutores de treinamento. Com o apoio e direcionamento do GMO, os Usuários Chaves mapearam os temas, definiram os conteúdos, criaram os Procedimentos Operacionais Padrão para os manuais, as apresentações e as avaliações de aprendizagem e de satisfação.

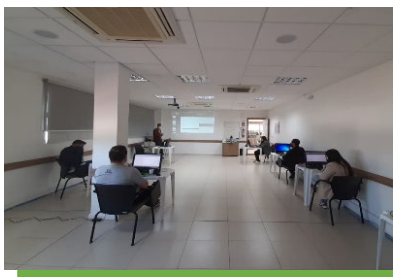
“O treinamento foi a concretização de tudo que aprendemos durante o projeto, para mim, foi um momento muito esperado e fiquei feliz por concluir essa etapa.”

Larissa Oliveira Lindner, Usuária Chave

Como a etapa de capacitações aconteceu em meio à pandemia, para o Centro Logístico e Centro Administrativo os treinamentos aconteceram de forma híbrida, com a presença de algumas pessoas presencialmente e as demais em formato remoto. Todos os cuidados de higienização e distanciamento entre os participantes foram considerados para essa definição.

Para as Lojas, os treinamentos foram realizados por meio de videoaulas. Os colaboradores receberam um guia completo com o link das videoaulas e dos manuais, além da participação dos Gerentes em *chats* virtuais para esclarecimento de dúvidas e reforço dos treinamentos ao vivo em EAD; no total foram 17 encontros com esse público.

Ao todo, foram 23 dias de capacitações em 2 ciclos, 69 cursos, 90 turmas treinadas, 705 pessoas capacitadas, sendo 1.142 participações, totalizando 3.773h de treinamento.



“Parabéns a todos os envolvidos, ao meu ver ficou perfeito. Vídeos claros e diretos, consegui ter uma boa noção de tudo que vem pela frente. Muito detalhe em cada processo, isso só na prática para aprender a fazer cada um, mas vou te dizer que vamos chegar dia 01/07 sabendo muito. Show mesmo. Gostei tanto e a curiosidade é grande de como vai ser, que não consegui parar e deixar algum para amanhã. Quem apresentou cada etapa, foi muito paciente e detalhista, isso faz a diferença para nós na hora de entender.”

Depoimento de Gerente de Loja, deixado na Avaliação de Satisfação dos cursos.

Foram 186 processos revisados e testados, contemplando 1001 atividades. Durante o projeto, baseado em metodologia ágil, os colaboradores no papel de usuários chave, mapearam os processos e compartilharam suas necessidades e conhecimentos de forma conjunta, envolvendo todas as áreas relacionadas e impactadas, proporcionando mais entendimento, desdobramento sistêmico dos resultados e comprometimento dos colegas com o projeto.

4.5 Go Live

Todas as etapas tiveram como objetivo a contribuição de um novo marco para os negócios da Lebes e o *Go Live* foi o momento de reconhecer o esforço de todos, motivar a equipe para o momento tão esperado de “colocar a rodar” o que as próprias equipes construíram. Este momento foi marcado por uma live com o nosso Presidente, Otelmo Drebes, como estímulo para usufruirmos das melhorias projetadas.

“A mudança só acontece com atos concretos que são mais importantes do que estudos teóricos e teses. É necessário ousar, praticar e aprender com as reações do grupo.”

Magaldi (2019)

A GMO apoiou a transição digital junto aos colaboradores e hoje permanece presente na empresa, incentivando a adoção de metodologias que usam o trabalho colaborativo entre as áreas, melhorando, assim, a qualidade e a assertividade dos projetos.

5. Resultados

A Transformação Digital a qual a Lebes se propôs, teve na Gestão da Mudança o importante alicerce para conclusão desta etapa com êxito, possibilitando alcançar resultados para

todo o sistema da organização, com suas dimensões de negócio, processos, tecnologia, pessoas, cultura e estrutura. Foram investidos cerca de R\$ 2.000.000,00 nessas dimensões para viabilizar o processo de mudança que se desejava.

Os objetivos do Projeto VERUS foram alcançados, bem como outros ganhos para Lebes se evidenciaram:

a. Entendimento dos novos conceitos

Os novos conceitos de atuação do negócio foram amplamente trabalhados com nossos colaboradores ao longo dos eventos promovidos na implantação do Projeto VERUS.

Proporcionamos 4 eventos com colaboradores - *Kickoff* Interno, Evento de Preparação, *Kickoff* Externo, *Go Live* e 69 cursos realizados que resultaram em 3.773h de capacitações, se destaca os *Workshops* para reforço dos conceitos e das boas práticas do sistema.

Nos encontros, os conceitos foram trabalhados por meio de atividades de integração promovendo entendimento entre teoria e prática, reforçando a importância do papel das pessoas para o processo de mudança e Transformação Digital. Agregamos um novo propósito com premissas fundamentais para a nossa transformação (destacados na pág. 9), que reforçou ainda mais a nossa cultura Sangue Verde.

“Toda mudança é um desafio. E conduzir essa transformação foi uma missão árdua, mas prazerosa. Ver os colegas dia a dia se apropriando de novos conceitos e entendendo o propósito dessas melhorias foi gratificante. O trabalho foi intenso. Além do alinhamento com toda organização, tínhamos que deixar a equipe do programa muito afiada, e as reuniões diárias “dailys”, foram essenciais para todos ficarem na mesma página. Sinto-me gratificada, pois a tarefa foi cumprida com louvor.”

Cheila Silveira, Coordenadora da equipe de GMO

b. Entendimento dos novos papéis

O processo de Gestão da Mudança exigiu que novos papéis fossem assumidos por nossos colaboradores para a implantação do Projeto VERUS, assim como para a nova estrutura organizacional que foi modificada com o mapeamento dos novos processos de trabalho.

No Projeto VERUS, 21 novos papéis foram definidos, dos quais parte da equipe de implantação assumiu como: *Usuários Chave, Direcionadores de Processos, Donos de Processos e Equipe Change Management (GMO)*. No quadro a seguir, exemplo do registro realizado dos papéis onde constam: nomenclatura do papel, responsabilidades e tipos de Stakeholders (número de envolvidos na função para o projeto com foco interno e externo).

PAPEIS PROJETO LOJAS LEBES - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL		TIPO DE STAKEHOLDERS	
NOMENCLATURA DO PAPEL	RESPONSABILIDADES	NÚMERO TOTAL DOS ENVOLVIDOS NESTA FUNÇÃO PARA O PROJETO A SER DIRECIONADO FOCO INTERNO	NÚMERO TOTAL DOS ENVOLVIDOS NESTA FUNÇÃO PARA O PROJETO A SER DIRECIONADO FOCO EXTERNO
EQUIPES DE APOIO	A Equipe de Apoio são profissionais que atuam no Projeto garantindo a execução de atividades de demandas pontuais que requerem a utilização da Estrutura Organizacional presente na Empresa. Exemplo: Áreas de RH, Marketing, Endomarketing, TI, Serviços Gerais.	RH, Marketing, TI, Serviços Gerais	
FACILITADORES	Responsáveis pela comunicação repassada de forma amadurecida por meio da linguagem conceitual adquirida. Responsáveis por acompanhar as capacitações e monitorar resultados.	Cargos de Direcionamento e demais perfis de Liderança da empresa	
USUÁRIOS FINAIS	Responsáveis pela assimilação e compreensão dos novos conceitos e rotinas que irão nortear suas atividades. Responsáveis pela aplicação dos processos de negócios, pós competências adquiridas, através do programa de capacitação.	Todos os profissionais Lojas Lebes	
CONSULTORES POR MÓDULO	São Profissionais que irão favorecer uma visão abrangente da realidade do Negócio apontando as Ferramentas tecnológicas adequadas para a Organização alcançar o seu objetivo. São responsáveis pela transferência de conhecimento e materialização das decisões organizacionais frente os aspectos de tecnologia. São responsáveis por direcionar e acompanhar os testes na nova ferramenta e/ou ambiente, favorecendo as soluções com pro-atividade frente riscos identificados.		Consultoria FH
CONSULTORES BASIS	Responsáveis por cadastramento dos perfis de acesso definidos, bem como sua administração.	Gilson Wiedenhoft	
CONSULTORES INTEGRAÇÕES	Profissionais responsáveis por mapear as integrações entre sistemas e configura-las, permitindo um teste eficiente e eficaz dos processos que requerem integrações.	Felipe Trojack	Luis Masiero
COMITÊ PROGRAMA DIGITAL	Por meio de Reuniões Periódicas deve assegurar recursos e o comprometimento das diversas áreas e departamentos com os objetivos da implantação e acompanhar as situações tomando decisões para que o projeto siga seu curso evitando atrasos. O Comitê também deve ainda definir estratégias a longo prazo, aprovar e monitorar os alvos da implementação e apoiar a resolução de problemas gerados por conflitos entre áreas.	Luis Brocca Marcio Tavares Rafael Antunes Fernando Jacks Erico Cambolim Felipe Trojack	Eneas Nadaline Luis Masiero
COMITÊ DIRETIVO	Por meio de Reuniões Periódicas deve assegurar recursos e o comprometimento das diversas áreas e departamentos com os objetivos da implantação e acompanhar as situações tomando decisões para que o projeto siga seu curso evitando atrasos. O Comitê também deve ainda definir estratégias a longo prazo, aprovar e monitorar os alvos da implementação e apoiar a resolução de problemas gerados por conflitos entre áreas.	Otelmo Drebes Luis Brocca Priscila Drebes Arlete Drebes Drebes Junior Marcio Tavares Fernando Jacks Rafael Antunes	Empresas Terceiras (FH, GMC, Lozinsky, SAP, Masiero)

Registro dos papéis desempenhados no Projeto VERUS

Através do mapeamento de processos, foram criados novos cargos e cerca de 240 perfis de acesso ao sistema, os quais oportunizaram evolução na estrutura organizacional da Lebes, resultando, entre outros benefícios, na atualização de treinamentos operacionais, em referências mais assertivas para os processos de seleção e integração de novos colaboradores.

c. Evolução da estrutura organizacional

O alinhamento organizacional, a partir do entendimento dos processos e papéis necessários para a Transformação Digital, permitiu a evolução da estrutura da Lebes. Foram

reorganizadas 20 áreas internas: criada a Diretoria Financeira, a Diretoria da Lebes Financeira e cargos elevados para níveis estratégicos, como *Heads: RH, Vendas e TI*.



Organograma atual Lebes

Especificamente na TI, umas das áreas que teve maior mudança, criou-se novas gerências e coordenações, oportunizando crescimento dos colegas da equipe.

d. Promoções Internas

O mapeamento dos processos em conjunto com o alinhamento organizacional foram fundamentais para a garantia da Governança do Conhecimento Organizacional. Isso permitiu clareza sobre o papel dos colaboradores e foi um subsídio importante para a gestão de pessoas: 101 colaboradores foram promovidos, considerando-se a equipe de implantação e o público impactado (800 pessoas).

e. Definição de Novas Políticas

A equipe da GMO também apoiou a revisão das políticas da Lebes, as quais foram levantadas em conjunto com os gestores das áreas e trouxeram maior profissionalismo para as mesmas. Ao total foram definidas 38 novas políticas que subsidiaram as diretrizes de forma clara aos colaboradores. No quadro a seguir, segue como exemplo o registro realizado das Políticas definidas onde constam nomenclatura e definição de cada política. Exemplos: Política de

reembolsos, adiantamentos e despesas de viagens, política de pagamentos, política de controle orçamentário.

ID POLITICAS	NOMENCLATURA DAS PO's - Políticas (Podendo ser reavaliadas as nomenclaturas)	OBJETIVO PO's (Podendo ser reavaliadas os objetivos)
P- 0001	Política de Centros de Custos e Lucro	Estabelecer as áreas e cargos, da estrutura organizacional, responsáveis pela criação de centros de custos e lucros, bem como o regimento a ser estabelecido para posicionamento de receitas e despesas no mesmo, validando o planejado com o realizado.
P- 0002	Política de Fechamento do Período	Criar regras que garantam as rotinas de lançamentos a serem realizados nas áreas da estrutura organizacional/frentes, favorecendo e respeitando o fechamento de período mensal, bimestral, semestral e anual.
P- 0003	Política de Controle Orçamentário	Registrar as regras de orçamento para validação e auditoria do mesmo nos períodos estabelecidos. (Anual por Empresa, por Centro de Custos, despesas, vendas, compras, serviços, eventos pontuais -)
P- 0004	Política de Pagamentos	Registrar as regras de pagamentos diários a serem efetuados na organização considerando suas rotinas de aprovação, prazos, tipos de documentos e fechamento.
P- 0005	Política de Fluxo de Caixa	Registrar as premissas que norteiam o fluxo de caixa (prazos e etc.)
P- 0006	Política de Uso de Cartão de Crédito Corporativo	Registrar as regras/diretrizes de utilização e controle dos cartões de crédito corporativo por empresa/cargo.

Registro das Políticas definidas no Projeto VERUS

f. Capacitações

Após a implementação do Projeto VERUS, nossos profissionais se tornaram diferenciados por sua qualificação. Nosso investimento em capacitação se deu em dois ciclos contemplando os colaboradores do CALL, CELL e Lojas.

Indicador Ciclo – 1, 2 e Lojas	Números
Total de alunos presentes	705
Total de presenças de alunos por curso	1142
Total de horas de treinamento (alunos presentes nos cursos x tempo nos cursos)	3733h
Hora de treinamento por pessoa (considerando 705 alunos presentes não repetidos)	5h20min

Indicadores de Capacitação do Projeto VERUS

“O Verus foi importante para organizar os processos da Lebes, nossos colaboradores foram capacitados e treinados adotando práticas utilizadas pelas melhores empresas do mundo. Superando todos os desafios impostos pela Covid-19, através de treinamentos híbridos (In loco e a distância), resultando em mais controle, eficiência e qualidade para atendermos nossos clientes, pois SOMOS TODOS VERUS!”

Marcio Tavares - Gerente do Programa Verus

Os alunos que obtiveram nota abaixo da média, inferior a 8.0, no Ciclo 1, repetiram o curso e as provas no Ciclo 2, além de realizarem os novos cursos desse Ciclo. Este processo foi fundamental para o aprendizado dos participantes que tinham a oportunidade de recuperar o conteúdo, e para garantir uma melhor performance. A média geral das avaliações dos ciclos 1 e 2, que contempla CALL, CELL e Lojas, obteve o resultado de 8,15.

Com o projeto foi construída uma linha de cursos com vínculo direto aos processos e cargos organizacionais cruzados e sinalizados durante o processo de alinhamento organizacional. Esses cursos criados foram incorporados pela empresa e são utilizados como fonte de capacitação tanto para novos funcionários, como para reforço e atualização de profissionais já presentes na organização.

g. Equipes mais integradas e preparadas para Evolução Digital

Todas as ações idealizadas e realizadas pela GMO ao longo do Projeto VERUS referentes a Integração, Capacitação e Comunicação, prepararam e integraram nossos colaboradores para a evolução digital, as quais estamos dando continuidade, uma vez que se trata de um processo contínuo.

Ao todo proporcionamos 4 eventos com colaboradores - *Kickoff* interno, Evento de Preparação, *Kickoff* externo, *Go Live*; 69 cursos realizados que resultaram em 3.773h de capacitações e um plano de comunicação que considerou: Campanha de identidade do projeto com a participação dos colaboradores para a escolha do nome, eventos pré organizados, rotinas de comunicação semanais e mensais e ações frente às capacitações.

“Tenho certeza que a grande contribuição para o sucesso do projeto de Transformação Digital da Lebes foi o trabalho de Gestão da Mudança, pois ele tocou no quesito que sob meu ponto de vista é principal para gerar engajamento, deu clareza de qual era o propósito da Transformação e do papel de cada pessoa integrante da equipe com muita transparência. Essa abordagem gerou um objetivo em comum entre os colaboradores e a instituição. Quando as pessoas entendem o propósito pelo qual estão trabalhando e seu papel dentro do contexto, a dedicação chega aos maiores níveis possíveis refletindo diretamente em ótimos resultados”

Driele Gobbe – Líder de Operações Financeiras

6. Conclusão

A aplicação da Gestão da Mudança Organizacional (GMO) no processo de implantação da Transformação Digital na Lojas Lebes, foi fundamental para que a empresa desse esse passo crucial frente às mudanças e transformações que o mercado vem exigindo.

Fortalecemos ainda mais a nossa cultura Sangue Verde e ganhamos mais profissionalismo na relação entre a empresa e seus colaboradores.

A partir das ações implementadas ao longo do Projeto VERUS, acreditamos que todo o investimento em processos, pessoas e tecnologia contribuirá com nosso melhor desenvolvimento daqui para a frente. As ações marcaram não só a empresa, mas também os colaboradores, impactando positivamente em nosso processo de Gestão de Pessoas. Continuamos direcionando nossas ações para reforçar o engajamento e o sentimento de pertencimento a partir do nosso propósito. Todas as ações foram pensadas para todos os colaboradores, tendo participantes das Lojas, Centro Administrativo e Centro Logístico. A Lebes é pensada para todos!

Com foco em refinamento e na sustentação do processo de Transformação Digital, está em discussão a implantação de um Centro de Governança e Excelência Organizacional Lebes que considerará três frentes: Projetos, Processos e Gestão do Conhecimento Organizacional, favorecendo com isso a institucionalização do Projeto VERUS, oportunizando o gerenciamento sistêmico das constantes mudanças organizacionais.

Por fim, concluímos que a Gestão da Mudança Organizacional é um marco na transformação da Lebes e na relação empresa - colaborador - cliente, trazendo ganhos inestimáveis para todos.

7. Bibliografia

- BLANCHARD, Ken. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ran. Execução: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.
- MAGALDI, Sandro & NETO, José Salibi. Código da Cultura: vida ou morte na era exponencial. São Paulo: Editora Gente, 2019.
- SINEK, Simon. Comece pelo porquê. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- WAENGERTNER, Pedro. A estratégia da inovação radical. São Paulo: Editora Gente, 2018.

8. Informações dos autores

Caroline Souza Maciel, 8 anos de experiência em Comunicação. Pós-graduação em curso Comunicação Empresarial Transmídia ESPM e Graduada em Relações Públicas/ Unisinos. Analista de Endomarketing e Comunicação Interna Lebes.

Cheila de Souza Silveira, 13 anos de experiência em RH. Especialista em Gestão de Pessoas pela PUCRS, Graduada em Pedagogia Empresarial pela ULBRA. Atua como Coordenadora de RH Lebes.

Fernando da Silveira Jacks, 17 anos de experiência em RH. Especialização em Gestão do Varejo ESPM, Gestão de Pessoas e Projetos FGV e Gestão de Negócios FDC. Head de RH Lebes.