

Gestão de Mudanças

Estudo de Caso de Outsourcing de Impressão da Petrobras



Sumário

1. Estudo de Caso	3
2. Sumário Executivo	3
3. Avaliação da Mudança	3
3.1. Perfil da mudança	3
3.2. Perfil da Organização	4
3.3 Riscos e Impactos da mudança	7
4. Equipe da Mudança.....	8
5. Planejamento da Mudança	8
5.1. Estratégia.....	8
5.2. Plano de comunicação	9
5.3. Atividades da Mudança.....	11
5.4. Ferramentas e Técnicas Utilizadas	12
5.5. Políticas de Recompensa / Punição.....	12
5.6. Métricas da implementação da mudança.....	12
6. Bibliografia	13
7. Autores	13

1. Estudo de Caso

Maior empresa do Brasil, presente em 27 países. Atua de forma integrada nas atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica.

A Petrobras é uma empresa movida pelo desafio de prover a energia capaz de impulsionar o desenvolvimento e garantir o futuro da sociedade com competência, ética, cordialidade e respeito à diversidade.

O cenário de implantação apresenta o parque de impressão da Petrobras que possui diversos contratos de manutenção e insumos, falta de padronização, falta de controle sobre o que é impresso e custos muitíssimos elevados. Pretende-se com a mudança unificar os contratos, padronizar o atendimento, efetivar maior controle sobre as impressões, reduzir custos e impacto ambiental.

2. Sumário Executivo

Implantar um programa de otimização de impressão utilizando outsourcing objetivando reduzir em 12 meses 30% os custos com impressoras, suporte e impressão em toda organização e auxiliar o objetivo estratégico de sustentabilidade ambiental.

3. Avaliação da Mudança

3.1. Perfil da mudança

É uma mudança de **pequeno porte, incremental proativa** causado pela necessidade de **redução de custos** operacionais que **abrange toda a organização**. É uma mudança de **longa duração** que deverá ser concluída em 18 meses através de uma perspectiva **funcional-estrutural**.

O Perfil da mudança é orientada ao perfil da Teoria E & O Combinadas, pois será necessário além de atingir o objetivo econômico de redução de custos, incentivar as pessoas para que elas se adequem à nova realidade e façam parte do projeto. Não haverá redução de custos sem que as pessoas estejam engajadas nas mudanças dos seus próprios costumes dentro da empresa. Também será necessário encontrar líderes em diversas regionais para que estes apoiem e incentivem a implantação da mudança e alteração da cultura corporativa.

Vantagens

- Redução dos custos da infraestrutura tecnológica e administrativa.
- Redução no impacto ambiental da empresa.
- Controle de gastos com impressoras
- Controle de gastos com papéis.
- Fornecedor único ao invés de um parque diversificado e mais oneroso de impressoras.
- Redução de custo de estoque de material administrativo.
- Obriga as pessoas a caminharem um pouco durante o expediente.

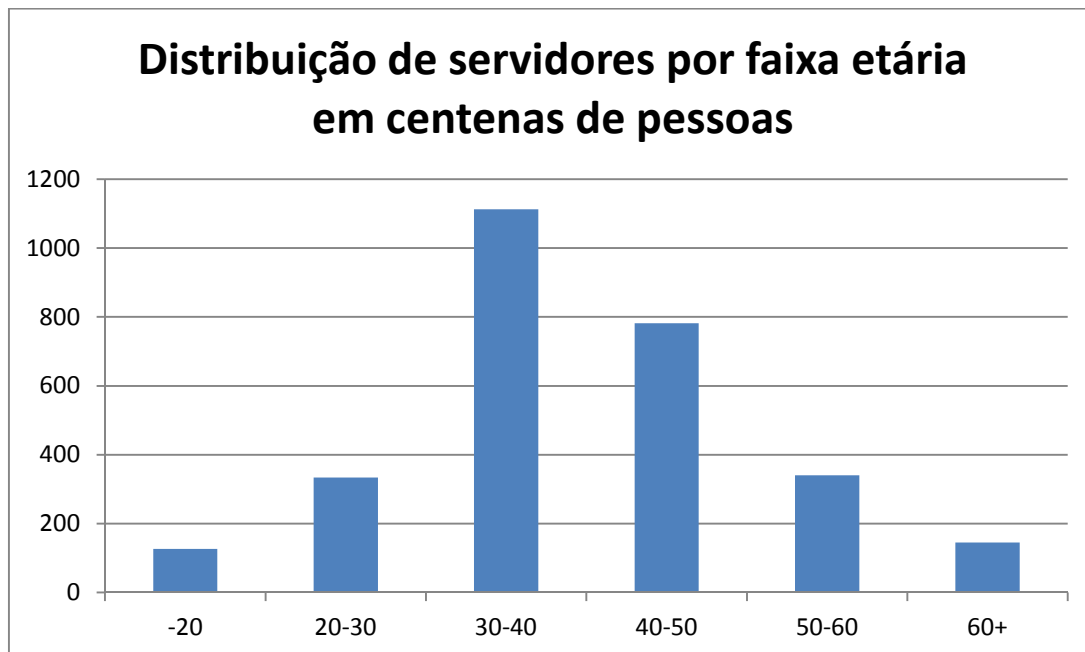
Desvantagens

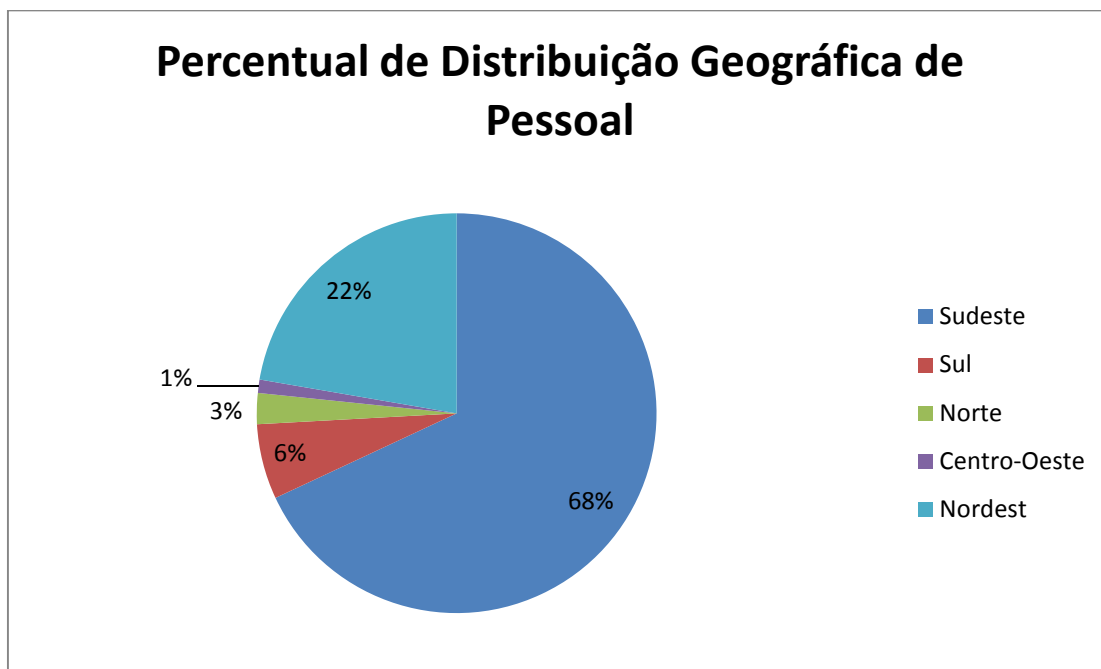
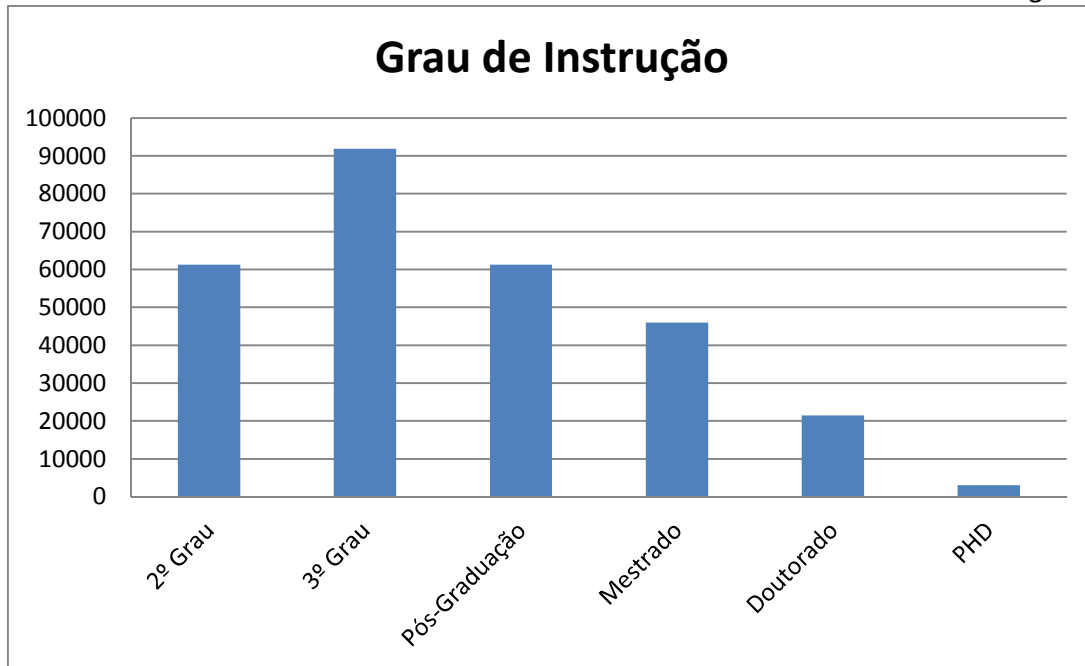
- Menos autonomia das unidades organizacionais que controlavam sozinhas os papéis, tinta e até manutenção de impressoras.
- Deslocamento de pessoas idosas e com dificuldade de locomoção, uma vez que o objetivo é deixar apenas uma ilha de impressão por andar as pessoas terão que se deslocar mais para recolher as suas impressões.

Urgência	Baixa
Escopo	Médio
Impacto	Baixo
Nível de Oposição	Baixo
Poder do patrocinador	Alto
Comprometimento dos envolvidos	Alto

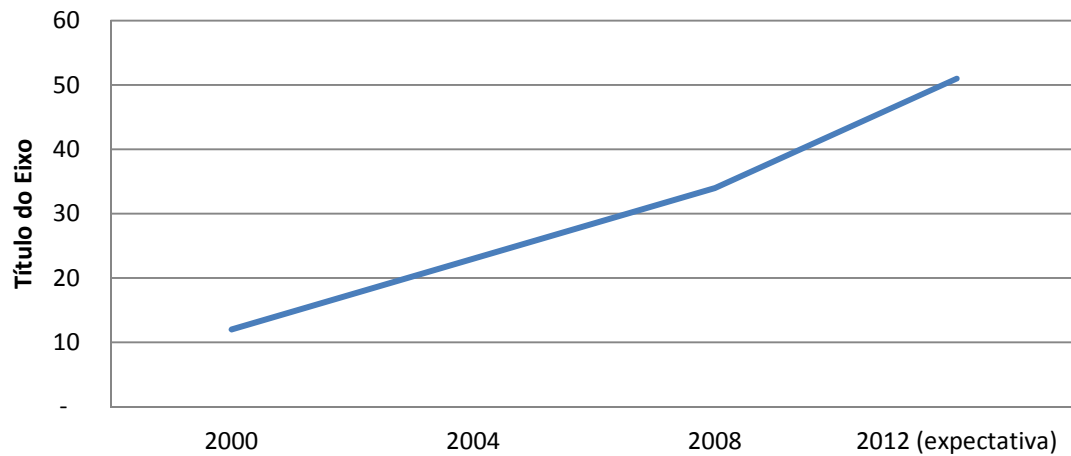
3.2. Perfil da Organização

A organização em questão é a maior empresa do Brasil, formada por funcionários públicos e colaboradores. Seguem abaixo alguns gráficos obtidos com a gestão de RH e após a primeira pesquisa de clima sobre a mudança que está sendo iniciada.

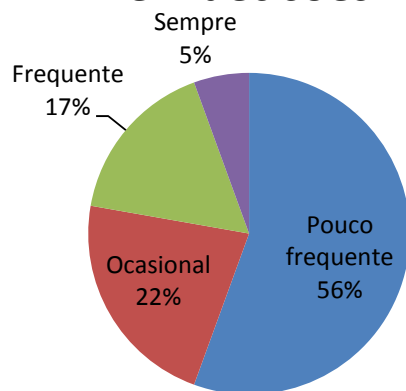




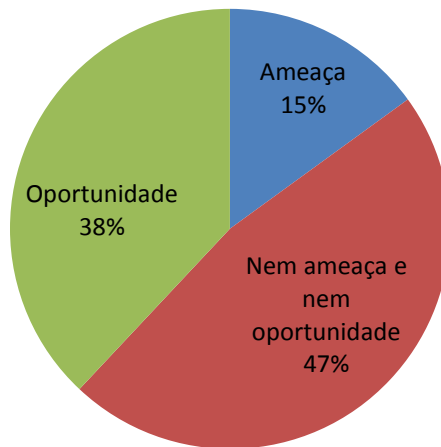
Custo anual com impressão em milhão de reais



Percepção de envolvimento dos funcionários em decisões



Como os funcionários estão percebendo essa mudança



A análise do perfil da organização demonstra que ela possui uma estrutura matricial fraca, que tem alta capacidade de adaptação a novidades, cultura inovadora e pragmática, altamente focada em resultados, sistemas de responsabilidade e autoridade definidos (embora o organograma seja complexo) e sistema de comunicação de alta fluidez. Comunicados acontecem entre todas as unidades sem grande controle das chefias.

Os recursos humanos envolvidos na mudança possuem as técnicas necessárias para atuar na mudança, embora ainda seja possível encontrar alguma resistência principalmente nas chefias táticas abaixo da alta administração.

A Petrobras sofre pressões de praticamente todos os condicionantes do fator ambiente e deve adaptar-se a eles. A mudança proposta atua mais especificamente sobre os fornecedores, governo e entidades ambientais.

A tecnologia que será utilizada nessa mudança é disponível e de domínio geral, o processo de outsourcing de impressão é comum em diversas empresas e as ferramentas necessárias para tal são simples de construir, adquirir e utilizar.

3.3 Riscos e Impactos da mudança

Risco	Impacto
Ilhas de impressão ficarem inacessíveis para cadeirantes ou pessoas com dificuldades de locomoção	Comoção entre os outros funcionários, solicitação de instalação de impressoras próximas a essas pessoas, necessidade de readequação do local de trabalho, processo judicial.

Risco	Impacto
Gerentes com impressoras “pessoais”	Gerentes exercerem poder político para permanecer com as impressoras, reduzindo a margem dos objetivos do projeto.
Prédios com muitas pessoas por andar	Gerar fila de pessoas para recuperar a impressão e ineficiência operacional.
Após a implementação do projeto, caso as impressoras fiquem muito tempo sem papel ou sem toner.	Reclamação dos usuários, solicitação para o retorno de algumas impressoras para unidade, redução da margem do objetivo do projeto.
Resistência das pessoas mais idosas que imprimem quase tudo que deverá ser lido.	Reclamações por causa do tempo e da “caminhada” que tem que fazer para recuperar a impressão.

4. Equipe da Mudança

Nome	Papel	Responsabilidade
Corpo executivo	Patrocinador	Responsável por dar suporte, subsidiar à mudança e delegar poder para os agentes implementá-la.
Equipe de Gestão de Mudança	Agente	Incentivar a mudança, atuando junto aos alvos para dirimir a percepção negativa, capacitá-los no novo processo e diminuir a resistência.
Equipe de Suporte e Manutenção de TI	Agente	Além do incentivo à mudança e implementador, esse será o setor com maior benefício visto que reduzirá significativamente a quantidade de atendimentos que eles realizam devido à problemas com impressão.
Funcionários e colaboradores da Petrobras	Alvo	Utilizar o novo processo de impressão.
Gerentes do nível tático e operacional	Alvo	Utilizar o novo processo de impressão. Esse é um alvo mais difícil de ser alcançado e por isso foi destacado.
João Alberto	Defensor	Gerente do setor de almoxarifado. Como ele é um dos que mais sofrem com a multiplicidade de impressoras e cartuchos ele atuará como marketing do projeto comunicando vantagens e benefícios da mudança.
HP	Defensor	A HP é a ganhadora do processo licitatório de outsourcing de impressão, embora não possua nenhum poder político, será utilizada como marketing da mudança e comunicadora da mesma.

5. Planejamento da Mudança

5.1. Estratégia

Dada a análise da mudança feita no item 3.1. Perfil da mudança, a melhor estratégia seria a educativa, pois é necessário antes de implementar a mudança, reduzir os impactos por elas causados e educar os funcionários quanto aos ganhos provenientes da implantação do outsourcing de impressão.

5.2. Plano de comunicação

Nome	Papel	Potencial de Impacto	Influência	Envolvimento
Corpo executivo	Patrocinador	Muito Alto	Positiva	Médio
Equipe de Gestão de Mudança	Agente	Alto	Positiva	Total
Equipe de Suporte e Manutenção de TI	Agente	Médio	Positiva	Alto
Funcionários e colaboradores da Petrobras	Alvo	Alto	Neutra	Baixo
Gerentes do nível tático e operacional	Alvo	Médio	Negativa	Baixo
João Alberto	Defensor	Baixo	Positiva	Médio
HP	Defensor	Baixo	Positiva	Alto

Reunir com o patrocinador para alinhamento de expectativas.

Quem:	Gerente Geral	Quando:	Semestralmente
Como:	Reunião formal	Onde:	Sala de reunião da Direção – RJ
Público	Presidente e a alta administração da Petrobras		
Motivo:	Obter dos principais stakeholders parâmetros gerais desejados antes de iniciar a mudança.		

Reunir com a equipe do projeto para alinhamento de conhecimento

Quem:	Equipe de GM	Quando:	No Startup do Projeto
Como:	Reunião formal	Onde:	Sala do Escritório de Projeto
Público	Equipe do Projeto		
Motivo:	Alinhar o conhecimento e o entendimento sobre os objetivos e metas da mudança. Startup do projeto.		

Convidar o fornecedor para fazer parte da equipe de mudança

Quem:	Equipe de GM	Quando:	No Startup do Projeto
Como:	E-mail	Onde:	Internet
Público	HP		
Motivo:	Aproveitar o conhecimento, experiência e torna-los parte integrante desde o início do projeto.		

Convidar equipe de marketing interno para criar campanha para a organização

Quem:	Equipe de GM	Quando:	No Startup do Projeto
Como:	Reunião	Onde:	Sala do escritório de projetos
Público	Equipe de marketing interno		
Motivo:	Criar campanha de conscientização e mudança de hábitos na organização.		

Comunicar o andamento do projeto para a empresa			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Quinzenalmente
Como:	Através do site	Onde:	Intranet
Público	Funcionários e colaboradores da Petrobras		
Motivo:	Comunicar o andamento do projeto. Orçamento gasto, prazos, planos, etc.		

Comunicar andamento do projeto para alta administração.			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Mensalmente
Como:	Relatório de Andamento do Projeto	Onde:	Sala de reuniões da alta administração
Público	Alta administração		
Motivo:	Comunicar o andamento da mudança para a alta direção.		

Responder perguntas do Fórum			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Semanalmente
Como:	Respostas claras e objetivas às dúvidas dos funcionários	Onde:	Fórum On-line
Público	Funcionários e colaboradores		
Motivo:	Sanar dúvidas e reduzir a desconfiança dos funcionários quanto à mudança.		

Obter feedback dos funcionários após a instalação			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Trimestralmente
Como:	Formulário online	Onde:	Intranet
Público	Funcionários e colaboradores		
Motivo:	Receber feedback para auxiliar na tomada de decisões e alteração do plano de mudança.		

Obter feedback com o fornecedor e equipe de TI após a instalação			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Logo após a implantação do novo modelo em cada unidade da organização
Como:	Questionário respondido verbalmente	Onde:	Sala da TI
Público	Equipe de Suporte e Manutenção de TI e pessoal da HP responsável pela implantação do Outsourcing		
Motivo:	Receber feedback, verificar impedimentos, descobrir se ainda há “piadinhas” sobre o novo modelo, descobrir como auxiliar o processo de implantação.		

Reunião de acompanhamento do projeto			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Semanalmente
Como:	Reunião formal	Onde:	Sala de reunião do escritório de projeto
Público	Equipe da mudança		
Motivo:	Monitorar e controlar a mudança e tomar decisões que contornem desvios.		

Webinar de marketing interno			
Quem:	Equipe de GM	Quando:	Semestralmente
Como:	Webinar de no máximo 5 minutos	Onde:	Intranet
Público	Funcionários e colaboradores da Petrobras		
Motivo:	Apresentar o andamento do projeto, com entrevista dos envolvidos e daqueles que já estão utilizando o novo processo de impressão. Isso será feito para dirimir dúvidas e incentivar a mudança em unidades organizacionais que ainda não passaram por ela.		

5.3. Atividades da Mudança

Descrição	Quando	Responsável
Reunir com o patrocinador para alinhamento de expectativas.	Semestralmente	Líder do Projeto Equipe de GM
Alinhamento de conhecimento da equipe do projeto.	Semanalmente	Líder do Projeto Equipe de GM
Criar um Fórum On-line para responder dúvidas e reduzir as incertezas e temores dos funcionários.	Início do projeto	Interface com Clientes
Criar um site de sugestões na intranet para que os funcionários opinem no processo da mudança.	Início do projeto	Líder do Projeto Equipe de GM
Criar manuais interativos que ensinem os funcionários sobre o funcionamento das novas impressoras.	Início do projeto	Gerente do Projeto Líder do Projeto
Criar webinar para comunicar o início da implantação do projeto.	Início do projeto	Equipe de GM
Criar campanha de marketing intraorganizacional para estimular os funcionários a participar da mudança.	Início do projeto	Líder do Projeto Equipe de GM
Desenvolver uma logomarca da impressora e criar um mascote para a mudança.	Início do projeto	Líder do Projeto Equipe de GM
Disponibilizar uma consulta na intranet para escolha do nome do mascote de impressão.	15 dias após a criação da logomarca	Líder do Projeto Equipe de GM
Criar vídeos promocionais com entrevistas dos patrocinadores alertando sobre as punições e divulgando as vantagens e recompensas.	Periódico trimestral	Equipe de GM
Reunir feedback da percepção dos usuários quanto ao processo de impressão	Periódico trimestral	Equipe de GM
Obter com a TI os indicadores 01, 02 e 04.	Mensalmente	Líder do Projeto Equipe de GM

Descrição	Quando	Responsável
Criar campanha de marketing intraorganizacional comunicando e celebrando os objetivos alcançados com entrevistas e percepções dos próprios funcionários.	Fim do projeto	Líder do Projeto Equipe de GM
Distribuição de recompensas com webcast para toda a organização.	Fim do projeto	Gerente do Projeto Líder do Projeto Equipe de GM
Consolidar e registrar as lições aprendidas na base de conhecimento de Gestão de Mudanças da Organização	Fim do projeto	Equipe de GM

5.4. Ferramentas e Técnicas Utilizadas

Técnicas de sensibilização dos usuários finais; comunicação no ponto de impressão (stopper oscilante, banner e adesivos); capacitação dos usuários finais.

5.5. Políticas de Recompensa / Punição

Punição

- Setores que continuarem com impressoras próprias, salvo o caso de necessidade de serviço, terão sua prioridade reduzida em upgrades de computadores e softwares.
- Reduzir 1% no percentual de participação dos lucros das unidades que continuarem com impressoras próprias.

Recompensas

- Quanto maior a economia gerada maior será a participação nos lucros para todos os funcionários
- Atrair 1% da participação nos lucros à economia de impressão gerada pela unidade.
- Criar e distribuir o prêmio Setor Verde para as unidades que mais economizarem em impressão no ano.

5.6. Métricas da implementação da mudança

Indicador 01	Percentual de impressoras instaladas nas unidades da organização
Justificativa	O principal objetivo do projeto é reduzir o número de impressoras instaladas dentro das unidades. Esse indicador irá apresentar o quanto esse objetivo está sendo cumprido após a instalação do projeto.
Meta	Ter apenas em até três meses após a implantação do projeto apenas as seguintes quantidades de impressoras instaladas em unidade: <ul style="list-style-type: none"> • Região sudeste: 100 • Região sul: 10 • Região norte e centro-oeste: 0 • Região nordeste: 20

Indicador 02	Redução de dúvidas nos fóruns de discussão
Justificativa	Medir a eficiência das ações tomadas para reduzir a resistência dos

	funcionários e colaboradores quanto ao novo processo de impressão
Meta	Ter zero dúvida postada no fórum on-line até o quarto mês após a implantação do processo.

Indicador 03	Acatar sugestões relevantes e programáveis feitas pelos funcionários
Justificativa	Fazer com que as boas sugestões sejam ouvidas e levadas em consideração no projeto.
Meta	Acatar 100% das sugestões até o prazo de implantação do projeto

Indicador 04	Feedback positivo dos usuários sobre o processo de impressão
Justificativa	Obter o feedback dos usuários durante e após o projeto para verificar se a percepção destes quanto ao novo processo é positiva.
Meta 01	90% durante a implantação do Projeto
Meta 02	99 % após 3 meses a implantação do Projeto.

6. Bibliografia

Dargains, Stefania; **Gestão de Mudanças**; FGV – Management, Rio de Janeiro, 2012.

Petrobras, **Censo para Diversidade Petrobras**, disponível em <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/carreiras/downloads/pdf/censo-para-diversidade.pdf>, acessos em junho de 2012.

Petrobras, **Gestão de Pessoas**, disponível em <http://www.petrobras.com.br/rs2009/pt/relatorio-de-sustentabilidade/praticas-trabalhistas-e-direitos-humanos/gestao-de-pessoas/>, acessos em junho de 2012

7. Autores

Alexander Inácio

Avelino Ferreira Gomes Filho

Bruno Borsato

Carlos Felipe Castilho

Sandro Veras

Thiago Matossian