

# Tema 1: Imersão digital

8 fevereiro de 2022 - 1 março de 2022

## **Bem-vinda ao curso de transformação digital para a internacionalização!**

Este primeiro tema visa dar-lhe uma breve visão dos temas que serão abordados ao longo do programa, para que todas comecemos na mesma página e possamos iniciar ou continuar a construir sua jornada de transformação digital.

**Conteúdo:** change management

O **objetivo** deste documento é apresentar importantes conceitos e aspectos da transformação digital que servirão de base para os outros temas propostos neste programa de modo que seja possível adotar a transformação digital a partir do pensamento estratégico e aplicá-la a todas as áreas do negócio.

**Se anime! Esse é o momento de aprendermos juntas**

## Conteúdos

1	Contexto do mercado	3
2	O que é Gestão de mudança?	4
3	Como a mudança ocorre?	7
4	O que é necessário para mudar?	9
5	Nossa abordagem de Mudança	10

## Contexto do mercado

O ritmo de mudança agora se mostra tão rápido que a forma atual de fazer negócios pode muito bem ter chegado ao fim. A escala da mudança e das perturbações na economia, e em toda a indústria, está levando os líderes a fazer mudanças internas dramáticas para manter o ritmo.

Entretanto, a natureza humana e o projeto da maioria das organizações resiste às mudanças e reduzem suas trajetórias, fazendo com que o ritmo e a escala das mudanças na maioria das organizações seja insuficiente.

Quando a mudança não ocorre suficientemente rápido ou profundamente, as organizações não são as únicas a sofrer. Globalmente, as pandemias, as mudanças climáticas e outros perigos ameaçam as gerações futuras. Mudanças organizacionais lentas já não são mais suficientes. Pequenas alterações incrementais não podem impulsionar mudanças estratégicas que acompanhem as mudanças externas. Os desafios que as empresas, os governos e a sociedade enfrentam exigem agilidade, adaptação e rapidez.

“A tendência de mudança a longo prazo atingiu um ponto em que a era do comércio e do governo clássicos pode ter terminado ou pode vir a terminar em breve”. Kotler

Em meio a crescente disrupção, maior complexidade e expectativas elevadas dos funcionários, as organizações não podem se dar ao luxo de cair nas mesmas armadilhas que normalmente atrapalham as transformações, como por exemplo:

- Falta de alinhamento com o propósito ou resultados de negócios
- Incapacidade de se adaptar a um cenário em evolução e cada vez mais complexo
- Ausência de tomada de decisão baseada em dados
- Desalinhamento com as experiências e expectativas humanas

Comparando as décadas de 1970 e 1980 com a atualidade, é possível observar uma crescente dificuldade em se fazer uma mudança nas empresas. Um dos fatores é consequência do crescente aumento da complexidade empresarial, vistos na última aula em cadeia de valor, e o mercado extremamente mutável.

## Mudança

### O que é Gestão de Mudança?

Breve histórico da gestão da mudança (PROSCI)

Quatro épocas distintas marcam a evolução e o crescimento da disciplina de gestão da mudança:

- **Pre-1990s** : Fundamentos
  - Os acadêmicos começam a entender como os seres humanos e os sistemas humanos experimentam a mudança
- **1990s**: No radar
  - A gestão da mudança entra no mundo dos negócios
- **2000s**: Formalização
  - Estrutura e rigor adicionais codificam a gestão de mudanças como disciplina
- **Mais a frente**: O desenvolvimento profissional individual e o crescimento da maturidade organizacional emergem

Gestão de mudança, ou *change management*, é uma disciplina que orienta como preparamos, equipamos e apoiamos as pessoas e a empresa para que possam fazer a mudança com sucesso, a fim de impulsionar os resultados e realizações desejados pela organização.

O gerenciamento de mudanças aborda as necessidades individuais - como o indivíduo vive e executa mudanças como uma experiência - e as necessidades organizacionais - como a empresa vive e executa mudanças em larga escala, com todos os seus públicos de interesse (stakeholders).

Os stakeholders incluem não só o público interno da empresa, como fornecedores e até competidores, que com a inovação das formas de fazer negócio, não apenas competem com a empresa, mas também cooperam com ela.

A Gestão de Mudança é uma disciplina ampla e complexa que aborda diferentes pilares, como mapeamento de stakeholders, mapeamento de risco, estratégia de engajamento e treinamento.

Porém, levando em **consideração o programa de Transformação Digital para a Internacionalização**, iremos focar em alguns aspectos da mudança que atenderão melhor as empresárias.

Os principais objetivos da prática são:



Para alcançar esses objetivos é preciso ter sempre em mente que a mudança é um processo contínuo, é um movimento que não tem fim.

Por isso, é importante levar em consideração alguns pontos. A gestão de mudança e da experiência das pessoas só é efetiva se garantirmos as **condições e estruturas certas**, assim como o **suporte e orientação** adequado, durante toda a jornada de mudança.

É necessário haver um plano de acordo com a realidade da empresa, com um objetivo alcançável, métricas de monitoramento, conhecimento e um líder engajado, que também influencie seus liderados.

Sem isso o processo da mudança fica mais difícil, custoso e demorado.

Em relação a estratégias de Gestão da Mudança, temos o ADKAR. Ele foi criado em 2003 pelo americano americano Jeff Hiatt, fundador da PROSCI, que oferece uma certificação global de gestão da mudança.

O ADKAR é um acrônimo formado pelos cinco estágios da mudança:

Elemento ADKAR	Definição	O que você ouve	Gatilhos para desenvolver
<b>Awareness</b> (Consciência)	da necessidade da mudança	“ Eu entendo por que...”	Por quê? Por que agora? E se nós não mudarmos?
<b>Desire</b> (Desejo)	de participar e apoiar a mudança	“Eu decidi...”	O que há nele para mim? (WIIFM) Motivadores pessoais Motivadores organizacionais
<b>Knowledge</b> (Conhecimento)	Sobre como mudar	“Eu sei como...”	No contexto (após A&D) O que é necessário saber durante O que é necessário saber depois
<b>Ability</b> (Habilidade)	Para implementar as habilidades e comportamentos necessários	“Eu sou capaz de...”	Tamanho das lacunas K-A Barreiras/capacidade Prática/coaching
<b>Reinforcement</b> (Reforço)	Para manter a mudança	“Eu continuarei a...”	Mecanismos Medições Sustentação

Segundo Hiatt, estes elementos do ADKAR são sequenciais, e cada um de nós leva um tempo diferente para sair de um estágio e ir para o próximo. Em outras palavras, não há uma prescrição de quanto tempo cada um fica dentro de cada estágio.

Mais do que determinar o que vem pela frente o modelo ADKAR nos ajuda a pensar no que podemos fazer para sair de um determinado estágio em busca da mudança.

## Como a mudança ocorre?

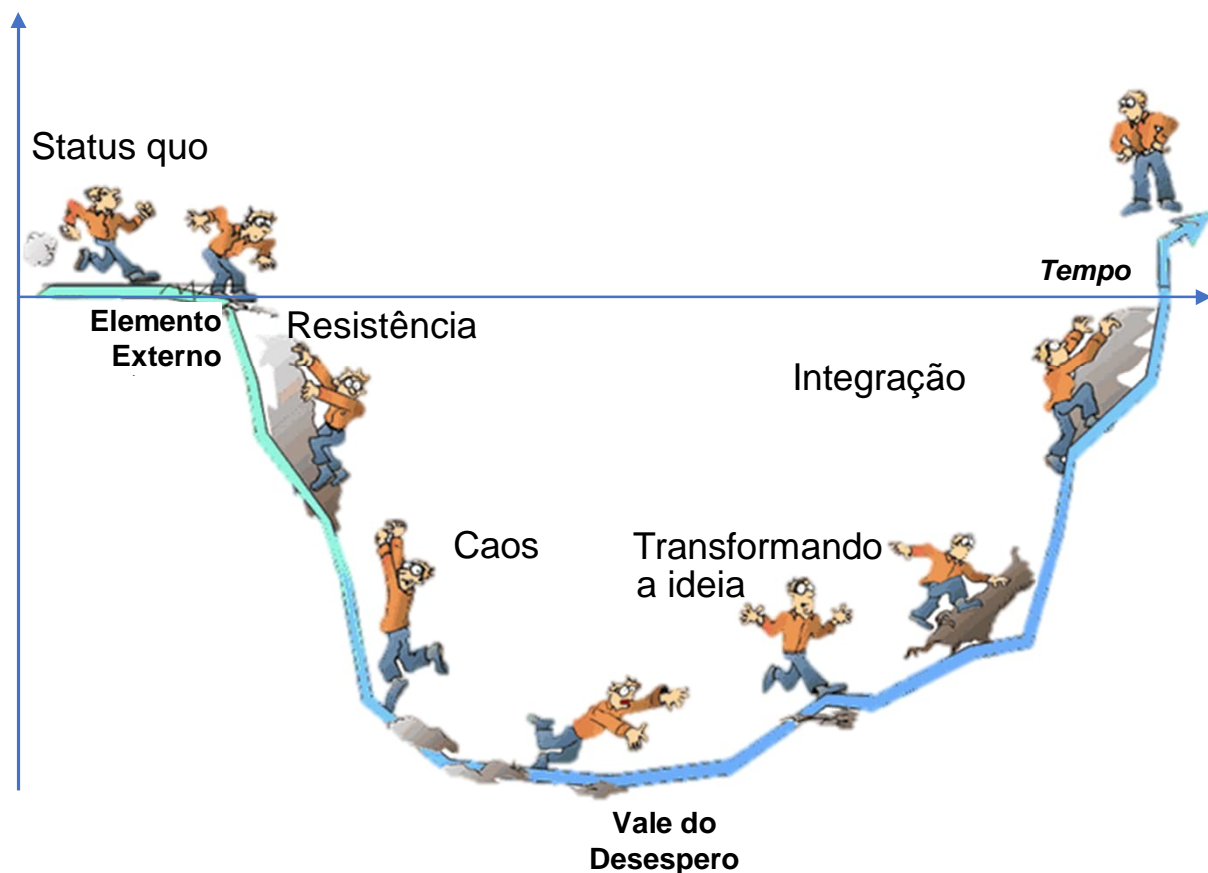
A mudança é sempre complicada e complexa, porque exige a interrupção de um hábito atual, ou uma forma de trabalhar e pensar e, ao mesmo tempo, promove um novo conjunto de ações, possivelmente desconhecidas.

As pessoas envolvidas na mudança tem que reaprender a fazer as atividades. Mesmo que no futuro essa mudança seja benéfica, ainda é um incômodo sair da zona de conforto.

Por isso, este processo leva tempo - normalmente mais longo do que o que preferimos. Algo tão simples como beber um copo extra de água por dia pode levar em média dois meses para se tornar um comportamento consistente e habitual.

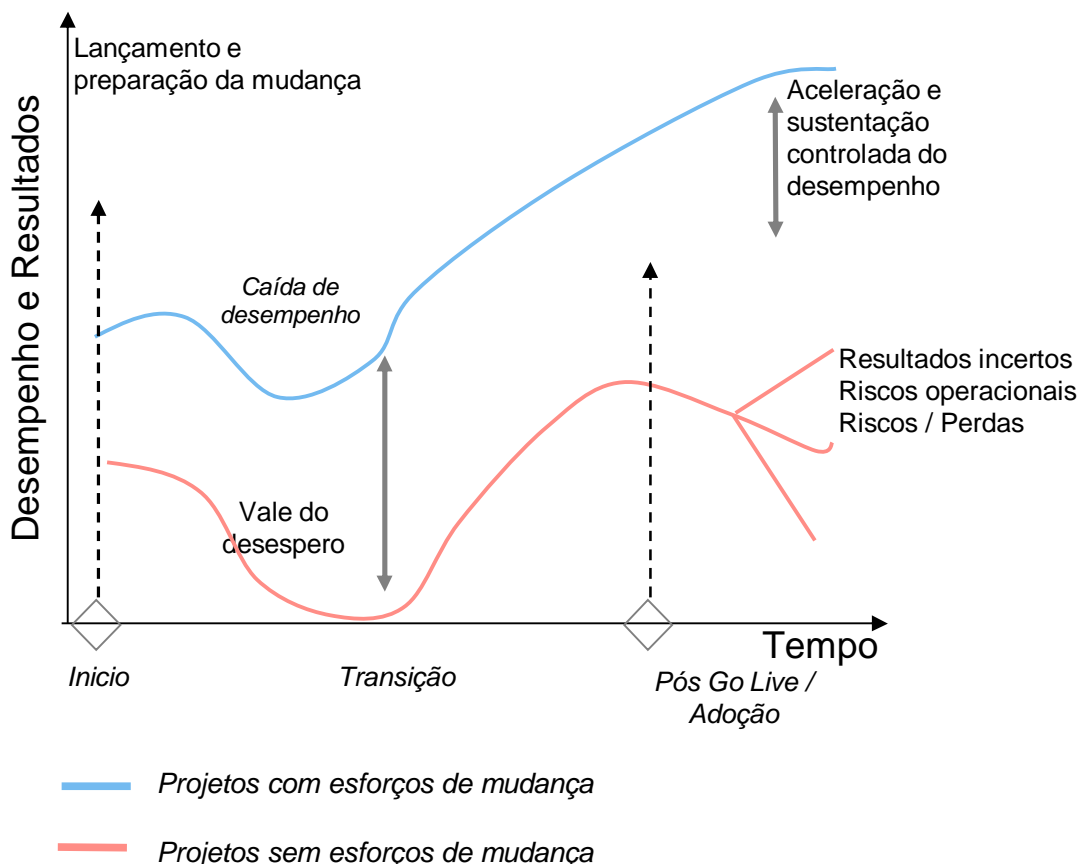
A mudança segue uma curva, ela é engatilhada por um elemento externo, que impulsiona o protagonista a mudar, passando por diferentes estágios até chegar no “vale do desespero”, que é o lugar de maior dificuldade, e onde muitas empresas e pessoas falham em progredir e finalizar a mudança. Após o “vale do desespero” o protagonista consegue, a partir da aceitação, colocar a mudança em prática e integrá-la no seu dia a dia, como se pode ver na figura abaixo.

**Performance**



A gestão da mudança dá suporte nesse processo, ajudando a empresa a mudar de uma forma mais eficiente, como é possível ver abaixo:

## O fenômeno da mudança e seu impacto nas pessoas e no negócio



A mudança é iniciada de forma mais estruturada (ex. comunicação e início do convencimento dos envolvidos), e já demonstra maior resultado. Também o “vale do desespero” é mais suave e curto. Depois com a aceitação da mudança e melhora no dia a dia, é possível observar que em um projeto com gestão da mudança os resultados continuam a subir após o *go live*, enquanto no outro os resultados são incertos, já que não há monitoramento e suporte estruturados.



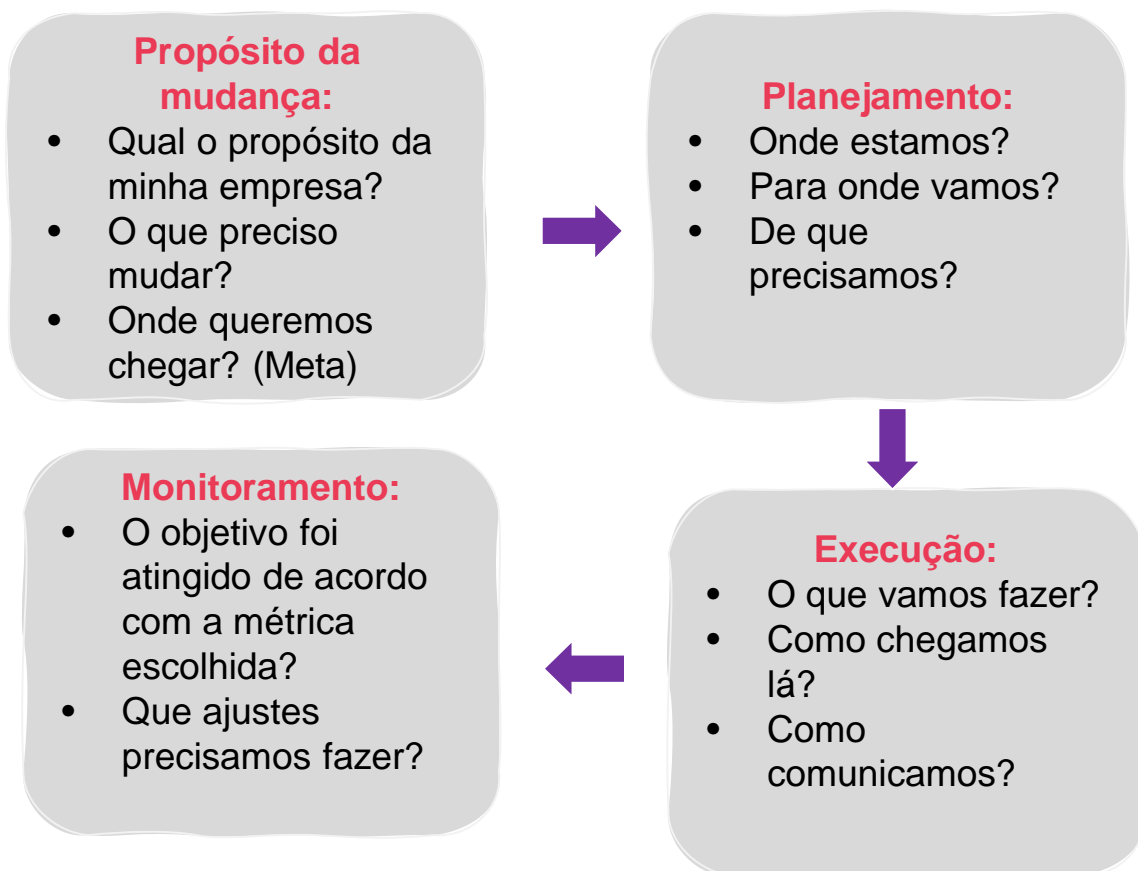
## O que é necessário para mudar?

Cada vez mais, as abordagens utilizadas para a mudança também devem ajudar as pessoas e a organização a navegar por transformações complexas e contínuas.

Listamos aqui alguns pontos importantes para se levar em consideração quando iniciamos uma mudança, qualquer que seja.

- **A Empatia** com as pessoas impactadas pela mudança é um aspecto essencial - pessoas que se sentem apoiadas e capacitadas, demonstram mais motivação para mudar.
  - Ela também é necessária na hora de fazer comunicações e desenhar o processo. Devemos nos fazer perguntas do tipo “Como essa pessoa se sentirá com essa mudança?”, “Como ela irá entender essa mensagem?”
- **Criar junto com as pessoas** é um dever, afinal, todos os stakeholders da organização são agentes de mudança – é necessário que os líderes, funcionários, clientes, fornecedores estejam cada vez mais ativamente envolvidos.
  - Já levantamos anteriormente a necessidade de incluir os competidores como stakeholders, mas aqui, na criação do plano da mudança, é necessário que sejam incluídos apenas os stakeholders internos. Assim, eles também se sentem fazendo parte e tendo seu papel reconhecido. Também essa iniciativa resulta em um plano de mudança mais abrangente, já que todos são escutados.
- **A evolução das mentalidades e dos comportamentos** requer a aplicação do *design* centrado no ser humano, e o uso estratégico de incentivos para diminuir o ruído em comunicações e ajudar uma força de trabalho resiliente a aprender, desenvolver e transformar.
  - Como levantado nos tópicos anteriores, as pessoas são o ponto principal da mudança. São elas que fazem a mudança ocorrer. Se houver ruído de comunicação, muitas vezes os envolvidos acabam ficando confusos, ou recebem informações erradas, o que resulta em uma diminuição da confiabilidade.

## Nossa abordagem de Mudança



Essas são os quatro passos para a mudança na prática, que vamos abordar nessa aula.

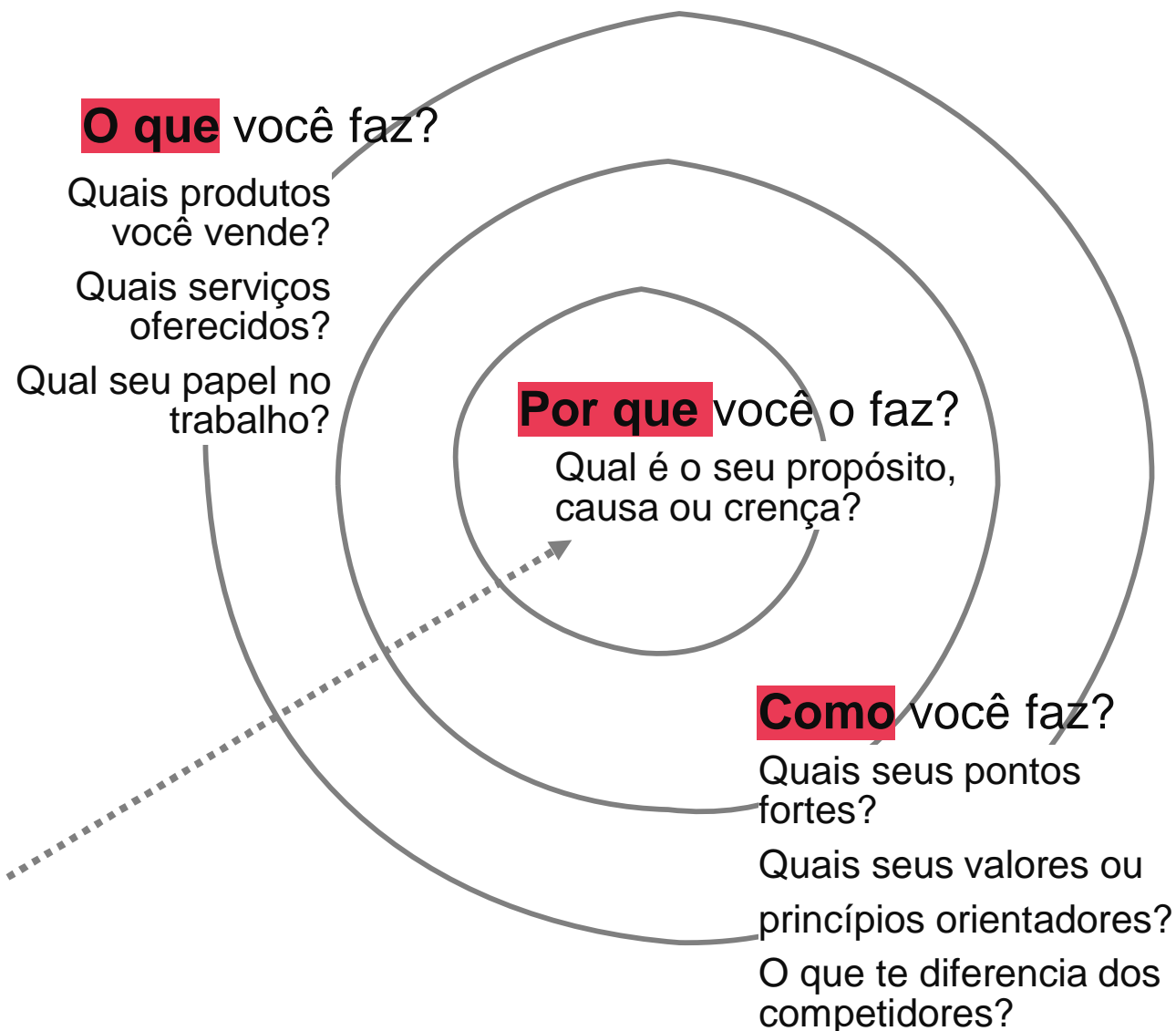
O propósito da mudança parte desde o entendimento do propósito da empresa, para que a partir dele se possa entender as metas de onde queremos chegar. Ele é a base para a mudança e para as escolhas que iremos tomar.

### Propósito da Empresa

#### Golden Circle

Muitas vezes, em nossos negócios, nos concentramos demais no que fazemos, e não no porquê de fazermos o que fazemos. Nossos clientes confiam em nós para ajudá-los a resolver problemas - e é nosso trabalho mostrar-lhes por que precisam de ajuda e por que somos a melhor escolha para ajudá-los a alcançar o sucesso.

Neste breve vídeo no [TED Talks](#) onde o autor Simon Sinek descreve seu conceito simples, mas poderoso do "Círculo de Ouro". Ele destaca que o objetivo não é fazer negócios com todos que precisam do que você tem. Ao contrário, o objetivo é fazer negócios com pessoas que acreditam no que você acredita.



Partindo de fora do círculo para dentro é possível organizar de uma forma simples **o que** você faz, pensando em um produto final, vendas, serviços. O **como** vem logo depois, a partir do que você os faz, o que move você. E depois vem o mais importante, o **por que**, por que você faz o seu produto final do modo que ele é feito.

“As pessoas não compram O QUE você faz, mas PORQUE você faz.” Simon Sinek

Após entender o propósito da empresa é possível entender o que é necessário mudar. Gerenciando a empresa com propósito fica mais fácil saber para onde queremos ir e o que precisamos para chegar lá.

Para encontrar o que precisa ser mudado, o propósito da mudança, vamos usar uma abordagem diferente. Essa é uma abordagem criada pela EY, chamada EY Growth Navigator para mais informações, por favor entre em contato com [Caroline.abreu@br.ey.com](mailto:Caroline.abreu@br.ey.com).

Como cada empresa é única e tem suas particularidades, apresentamos os sete fatores para a avaliação da sua empresa abaixo. Esses pilares vão nos ajudar a pensar em cada área separadamente para entender quais são as mais críticas e o que precisa ser mudado.

Segue abaixo os pilares e alguns exemplos que podem ser úteis quando cada pilar for analisado:

- **Pessoas, comportamentos e cultura:** Este fator abrange capacidade; gestão de desempenho; inovação; liderança e reconhecimento.
- **Digital, tecnologia e analytics:** Este fator abrange empreendimento digital; analítica e tecnologia da informação; segurança e privacidade; e a área de TI.
- **Operações:** Este fator abrange estratégia das operações; excelência operacional e melhoria contínua; e uma cadeia de suprimento flexível e sustentável.
- **Cliente:** Este fator abrange produtos e serviços, mercados e canais; marketing; vendas e precificação; e a experiência proporcionada ao cliente.
- **Capitalizações e finanças:** Este fator abrange o crescimento de recursos financeiros; pessoas e organização; processo e controle financeiros; dados e tecnologia; e gestão de partes interessadas.
- **Transações e alianças:** Este fator abrange parcerias e alianças; estratégia e planejamento de transações; e eficácia da transação.
- **Risco:** Este fator abrange a gestão de risco; políticas, procedimentos e conformidade; e gestão de partes interessadas.

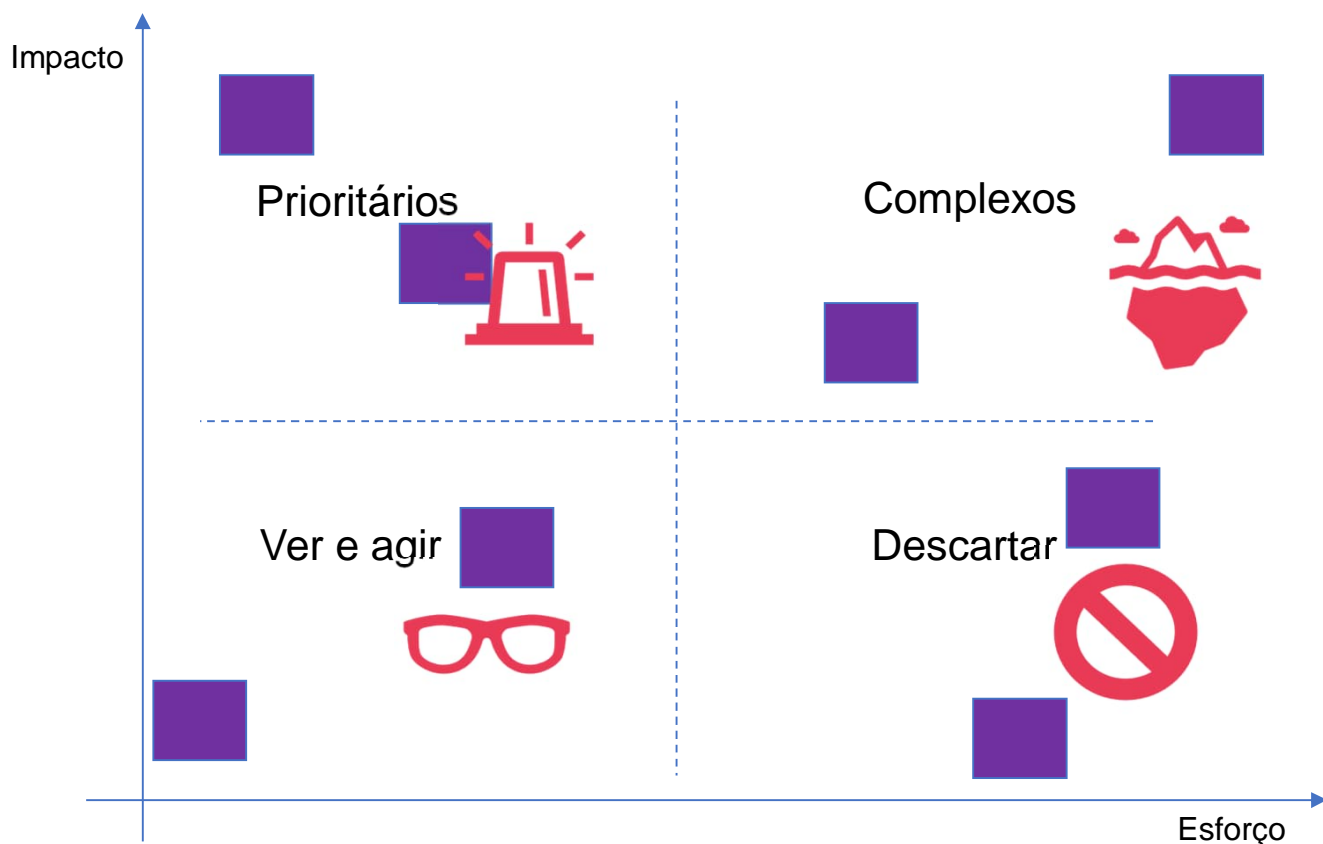
## Planejamento

O segundo passo para que a mudança seja efetiva é planejar como as ações para a mudança devem acontecer. Por isso, é importante que tenhamos um baseline, uma foto da empresa hoje, e entender onde queremos chegar. A partir disso, podemos ver o que precisamos para chegar lá.

- Onde estamos?
- Para onde vamos?
- De que precisamos?

Ao fazer essa análise facilitamos o entendimento das ações para chegar no ponto desejado.

Além disso, é importante saber priorizar as ações que descobrimos fazendo as perguntas. Para isso podemos utilizar a matriz abaixo:



Ao adicionarmos as ações na matriz, de acordo com o Esforço necessário (eixo x) versus o Impacto (eixo y) que a ação terá, é possível priorizar o que deve ser feito primeiro.

## Execução

De acordo com as ações escolhidas e priorizadas na fase anterior, agora é a hora de colocarmos em prática.

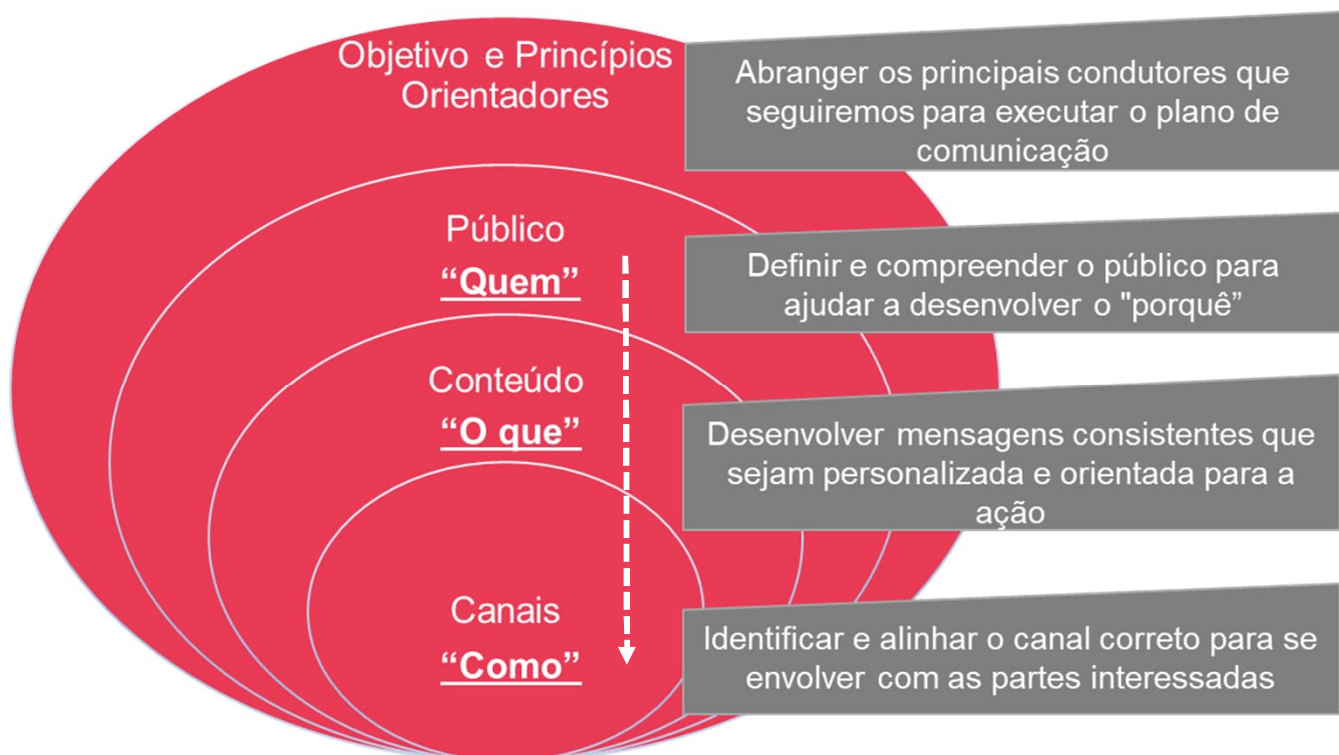
Como as ações são particulares, colocamos alguns exemplos abaixo:

- Delegar
- Se atentar ao prazo
- Comunicar
- Monitorar
- Criar metas claras
- Celebrar conquistas

Para exemplo, vamos focar em uma ação que é sempre importante e recorrente em processos de mudança, que é a **comunicação**.

Nossa estratégia de comunicação é dividida em três componentes-chave (público, conteúdo e canal) que são todos englobados por nossos princípios orientadores.

Cada decisão de comunicação será orientada pelo Quem (público), O Que (conteúdo) e Como (canal). Começamos com nosso público, cujas formas de trabalho dão forma ao conteúdo direcionado, que é distribuído através dos canais preferidos.



## Monitorar

Por fim, a última fase da mudança é o monitoramento. Devemos sempre lembrar que a mudança é um processo. Mesmo seguindo todos os passos, as vezes, nos deparamos com outras necessidades ou dificuldades.

O monitoramento é a hora em que, após a mudança, comparamos onde estávamos e onde estamos.

“Será que conseguimos chegar onde queríamos?”

“O que mudou quando comparamos com nosso baseline?:

“As metas estabelecidas foram atingidas?”

“ O que poderia ser melhor?”

“O que ainda precisamos mudar?”

Está tudo bem mudar de estratégia e recomeçar, ou até mesmo desistir da mudança e priorizar outras ações.

Mas tenha em mente que é não podemos perder a mudança de vista, temos que dar força à ela, mesmo depois de implantada. Não podemos deixar que todo o trabalho se perca com a volta de velhos hábitos ou do *modus operandi* anterior.