

2. Pessoas

Índice:



1. Introdução
2. Propósito
3. Fundamentos



Curadores 2022/2023:



Guilherme Cavaliere
ABRH-SP



Pedro M. Martins
Pmhub



Ary Silveira Bueno
ASPR



Dirceu Matheus Junior
Mackenzie



Fabiano Mariath
Embrapa



Francisco Antonio Soeltl
Instituto MicroPower



Milka Musulin Soeltl
MicroPower



Vitor Morgensztern
VM Dossier



Wagner Brunini
ABRH

Curadores 2021/2022:



Guilherme Cavaliere
ABRH-SP



Pedro M. Martins
Pmhub



Ary Silveira Bueno
ASPR



Fabiano Mariath
Embrapa



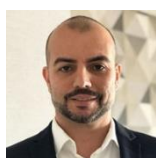
Francisco Antonio
Soeltl
Instituto
MicroPower



Luiz Sales
SalesIn



Milka Musulin Soeltl
MicroPower



Robson Bessa
Unblock.it



Wagner Brunini
ABRH

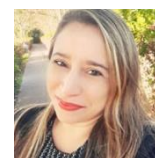
Curadores 2020/2021:



Guilherme Cavaliere
ABRH-SP



Pedro M. Martins
Pmhub



Adriana de Oliveira
Melchiori
FACENS



Almiro Reis
Franquality



Antonio Loureiro
Conquest One



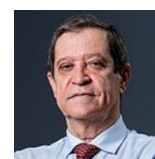
Ary Silveira Bueno
ASPR



Dirceu Matheus Junior
Universidade
Presbiteriana
Mackenzie



Fabio Josgrilberg
Umbu



Fernando Lima
ABRH SP



Francisco Antonio
Soeltl
Instituto MicroPower



Joel Dutra
FIA - USP



Marcelo Pirani
ABRH Brasil

2.1. Introdução

Existe unanimidade quando consideramos que a Transformação Digital (*) é, antes de tudo, a Transformação de Pessoas, porque, mais do que a digitalização de processos, trata-se de observar a evolução da Sociedade, da Economia, dos Negócios, da Gestão, da Educação e até da Vida Pessoal, de uma forma diferente, com uma cultura digital.

Esse binômio da Pessoa e Tecnologia está presente em todas as etapas da Transformação Digital, desde o início da computação, onde a tecnologia era uma mera auxiliar nas atividades de rotina da pessoa, até a:

- Indústria 4.0, onde a tecnologia se propunha a substituir a pessoa pela automação;
- Sociedade, onde a tecnologia é colocada a serviço da qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade da Pessoa, da sociedade e do meio ambiente;
- Economia *Low Touch* (novo normal), onde as conexões sociais, econômicas, educacionais etc. são de base tecnológica,

e não seria demasiado especulativo antever que na supremacia quântica, se dê a fusão entre a Tecnologia e Pessoa, com a Pessoa biônica.

Talvez o único campo humano impenetrável à tecnologia ainda seja o das emoções e empatia, se bem que as máquinas já conseguem interpretar nossos sentimentos.

Por tudo isso, a Transformação das Pessoas é fundamental para que haja uma efetiva Transformação Digital e esta transformação começa na sensibilização e na preparação de todos os cidadãos e profissionais, de todos os níveis e setores de atividade, para assumirem o protagonismo da Transformação Digital, capacitando-se nos 6 Fundamentos do Pilar [Pessoas - Protagonistas na Inovação e Transformação Digital](#).

2.2. Propósito

“Pessoas Protagonistas na Inovação e na Transformação Digital”



[Desenvolver](#) as [Pessoas](#) em todos os níveis e atividades nas [Organizações](#), [Governos](#) e [Sociedade](#) para atuarem como [Protagonistas](#) na [Inovação](#) e na [Transformação Digital](#) com foco na [Educação](#), [Qualidade de Vida](#), [Inclusão](#) e [Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental](#).

2.3. Fundamentos

1. Desenvolver o [Agile Mindset](#) nas [Pessoas](#) e nas [Organizações](#)
2. Gestão das [Mudanças](#) para [Organizações Exponenciais](#)
3. Transformar [Conflitos](#) em [Resultados](#)
4. Consolidar a [Cultura](#) de [Inovação](#) e [Transformação Digital](#)
5. Promover o [Autodesenvolvimento](#)
6. Operacionalizar o [Encaminhamento Social](#)

1. Desenvolver o Agile Mindset nas Pessoas e nas Organizações

O **Agile Mindset** é uma **mentalidade** e uma cultura, **muito além dos ritos e dos processos**, fundamental para a **Inovação** e **Transformação Digital** e para a consolidação da **Sociedade**.

As **Pessoas** e as **Organizações** já incorporaram esta **nova mentalidade** e **cultura** e estão capacitadas para serem protagonistas da **Inovação** e **Transformação Digital**? Como poderão se desenvolver?

- A **Transformação Digital** é **muito mais do que a simples digitalização de processos**, e **Sociedade** é **muito mais do que o simples uso intensivo de tecnologias digitais habilitadoras** (capítulo 8 do Manifesto Brasil Digital).
- São **novos modelos organizacionais**, **novos conceitos** e **processos de gestão**, **novos serviços** e **negócios**, e uma **nova sociedade** baseada na **Qualidade de Vida**, **Inclusão** e **Sustentabilidade**, onde o **Agile Mindset** é **essencial**, abertos à **disrupção** e a mudança em velocidade exponencial.
- O desenvolvimento desta **nova cultura** faz-se por meio da **vivência homeopática** (pequenas vivências sucessivas) de **experiências Agile**, que, quanto **mais numerosas e consolidadas**, **mais cedo** darão origem a **novos modelos de gestão** e **novos modelos organizacionais**.

A metodologia utilizada nos nossos cursos de formação sobre o **Agile Mindset** é o **agileTXlab**, inspirada nos **ritos do scrum** e em algumas **ferramentas do agile e inovação / criatividade**, com o propósito de criar modelos organizacionais, modelos de gestão e processos agile, de forma agile. O **agileTXlab** tem 3 grandes etapas:

- **Disrupção / Why (por quê inovar)** – A partir do **Persona** e do **Story** é desenvolvido o **Product Backlog** utilizando **Design Think** e **Pensamento Lateral**, ou seja, são identificadas as práticas conhecidas sobre o objeto dessa inovação, a empatia, pontos fortes e fracos e apuradas as melhores características dessas práticas conhecidas, como referência para a criação de soluções disruptivas ou não, e assim definir as características do novo modelo (**Product Backlog**).
- **Transformação / What (o que inovar)** – A partir do **Product Backlog** é criado o **Protótipo** do novo modelo, e na sequência o **MVP - Produto Mínimo Viável (Minimum Viable Product)**, que consiste no novo modelo testável, mas ainda rudimentar. Na sequência desenvolvemos uma ferramenta inspirada no **Lean / Canvas** para avaliar o custo / benefício e viabilidade desse novo modelo criado. Organizamos essas atividades utilizando o **Kanban**.
- **Execução / How (como inovar)** – O **MVP - Minimum Viable Product** do novo modelo é testado pelos clientes e a partir dessa experiência é desenvolvido o produto final.

2. Gestão das Mudanças para Organizações Exponenciais

Vivemos na era exponencial, onde as organizações inovadoras e disruptivas crescem 10 vezes mais, e 10 vezes mais rápido do que as organizações tradicionais.

Estas organizações caracterizam-se por terem negócios escaláveis baseados na gestão de informação, estrutura organizacional orgânica, enxuta e empoderada e processos operacionais flexíveis, resultantes da Transformação Digital.

A transformação das organizações tradicionais em exponenciais e a implementação de uma cultura de Inovação e Transformação Digital, exige uma gestão de mudança robusta e assertiva.

O primeiro passo dessa gestão da mudança é criar um propósito massivo transformador (PTM), a partir da transformação de cada pessoa, porque a transformação das organizações resulta do conjunto da transformação das pessoas, e esse propósito é a própria empregabilidade das pessoas e a competitividade e sobrevivência das organizações na era exponencial.

Outro aspecto a se considerar é que a evolução da sensibilização para com o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, e o trabalho colaborativo para atender demandas reais.

Podemos definir o processo da gestão da mudança para organizações exponenciais, em 6 grandes passos:

- **Definir os objetivos** – O que precisamos mudar e por que mudar?
- **Identificar os benefícios e as resistências** – Quem e o que será beneficiado com essa mudança, e quem e por que poderá resistir a essa mudança?
- **Definir a estratégia de comunicação** – Transparência e uma comunicação efetiva são essenciais para o engajamento de todos;
- **Desenvolver as competências e habilidades** – os novos modelos organizacionais, modelos de gestão e de negócios, e os novos processos exigem novas competências comportamentais e habilidades técnicas, que precisam ser desenvolvidas;
- **Disponibilizar os canais de apoio ao processo de mudança** – coaching, política de portas abertas, etc. que permitam o esclarecimento ou aconselhamento pessoal de todos os envolvidos no processo de mudança, sempre que necessário;
- **Avaliar o processo de mudança** – As etapas do processo de mudança foram realizadas conforme planejado? Os objetivos foram atingidos? Os impactos foram os esperados?

Estes 6 grandes passos de um processo de mudança se aplicam não só a mudanças transformacionais, mas também a mudanças incrementais (quando se agrega valor a algo já existente), mudanças evolucionárias (quando se traça novas metas mais ambiciosas), ou mudanças disruptivas (onde fazemos transformações radicais e totalmente inovadoras).

3. Transformar Conflitos em Resultados

Vivemos em um mundo **BANI** (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible — **Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível**), onde as mudanças e as transformações ocorrem em velocidade exponencial, muitas vezes de forma disruptiva, demandando ações e decisões imediatas.

Os novos processos e modelos de negócios potencializados pela Inovação e Transformação Digital, desencadeiam um conjunto de mudanças que podem gerar diferentes opiniões e resistências, que naturalmente se tornarão conflitos que precisarão ser tratados adequadamente. Se não tratados, muitos conflitos poderão ganhar corpo e ocasionar sérios prejuízos às pessoas e às organizações envolvidas.

De forma proativa e colaborativa, as pessoas devem atuar para converter os conflitos improdutivos em produtivos, podendo assim obter resultados positivos, sendo protagonistas de um processo que requer:

- **Planejar** a **abordagem para a negociação** com a outra parte;
- **Compreender a situação**, aplicando **comunicação assertiva** em diálogos com a outra parte;
- **Aplicar a empatia** (cognitiva, emocional e solidária) de forma a revelar os **reais interesses** e potencializar um **clima de confiança**;
- Identificar oportunidades de **ganho mútuo**, por meio de um **diálogo franco e aberto**, deixando claras suas **intenções** para a outra parte;
- Concluir o processo com as **melhores opções para as duas partes**.

4. Consolidar a Cultura Organizacional de Inovação e Transformação Digital

A Inovação e Transformação Digital exigem um novo repertório e uma nova mentalidade (*mindset*) das pessoas e uma nova cultura das organizações alicerçada em sete pilares que interagem e se complementam na formação do profissional da nova economia.

São eles:



- **Foco do cliente:** pleno entendimento da [jornada dos clientes](#) e como fazer frente às necessidades que muitas vezes eles próprios não sabem que têm, e quais são.
- **Inovação:** prática da [experimentação](#), ajustes no grau de aversão ao risco e entendimento dos erros como nova aprendizagem.
- **Dados:** como habilitador para uma [tomada de decisões](#) mais [assertivas](#).
- **Colaboração:** neste ambiente não há espaço para gestão do tipo comando e controle. Este pilar pressupõe [confiança](#), [alinhamento de objetivos](#), [transparência](#) e [gestão por contexto](#).
- **Cultura aberta:** fazer uso de recursos de [fora da organização](#), como [startups](#), [universidades](#), [hubs de inovação](#) para incorporar novos conhecimentos e possibilidades, e [fomentar a disrupção](#).
- **Fluência digital:** desenvolver um [mindset digital](#), ou seja, pensar problemas antigos à luz da tecnologia e melhorar o grau de [maturidade digital das organizações](#).
- **Agilidade e flexibilidade:** Ter um [mindset](#) ágil e flexível para poder ser [disruptivo](#), [inovador](#), [colaborativo](#), [empoderado](#) e [auto-organizado](#).

Estes sete pilares exigem a busca de novas habilidades culturais correspondentes a estas transformações, que são fator de sucesso das Pessoas.

5. Promover o Autodesenvolvimento

A Inovação e a Transformação Digital em velocidade exponencial exigem que as pessoas sejam protagonistas de seu desenvolvimento, se empoderem e maximizem a competitividade das organizações.

As organizações como corresponsáveis pela capacitação de seus colaboradores, devem criar uma cultura e um ambiente favorável ao autodesenvolvimento, para suprir as carências de conhecimento, habilidades e atitude de execução para que eles cumpram os objetivos com o desempenho esperado.

Este conceito de autodesenvolvimento corresponde à **Arquitetura da Universidade Corporativa Ampliada**, que contempla o ciclo virtuoso do autodesenvolvimento (aprendizado, desempenho e resultado), com alto desempenho produzindo resultados extraordinários:

- **Objetivo:** Focar no esperado – Definição, desdobramento, KPIs / OKRs e alinhamento estratégico;
- **Suporte ao Desempenho:** Executar – Assistência no momento da necessidade;
- **Gestão do Conhecimento:** Pesquisar – Portal e ferramentas para registrar e acessar conteúdos;
- **Acesso aos Especialistas:** Consultar – Coaching, Mentoring e disponibilidade das Especialidades;
- **Comunidades e Redes:** Compartilhar – Informação, conhecimento coletivo, experiência e introspecções;
- **Aprendizagem Estruturada:** Aprender – Salas de aula presenciais, online, e simuladores;
- **Desempenho:** Realizar – Melhoria contínua do desempenho das Pessoas e da Organização.

Neste ciclo de desempenho e aprendizado, devemos privilegiar o modelo 70:20:10

- 70% desenvolvidos no **ambiente informal de trabalho**;
- 20% por meio de interações de **forma colaborativa**;
- 10% restantes a partir de **cursos presenciais e/ou online**.



6. Operacionalizar o Encaminhamento Social

Este Fundamento busca orientar as Organizações para o encaminhamento das Pessoas que não conseguirão se requalificar por conta de Inovação e Transformação Digital.

Neste sentido estamos sugerindo que adotem o recomendado a seguir:

- Diagnosticar o impacto desta transformação nas pessoas e definir os passos para seu encaminhamento;
- Identificar as Pessoas aptas a se requalificarem, e as que serão desligadas;
- Comunicar com transparência todas as Pessoas da Organização;
- Planejar os cuidados com as Pessoas que permanecerão, e com as que serão desligadas;
- Orçar as ações de encaminhamento.

Assim sendo, as Organizações estarão aptas a entenderem o impacto da Transformação Digital sobre as Pessoas, orientar a comunicação com todos os colaboradores, bem como planejar e executar um programa de desligamento com dignidade e o suporte necessário.

Adicionalmente, propomos ainda que as pessoas que não continuaram na sua organização, sejam encaminhadas para um Centro de Orientações, que tem como objetivo apoiar, orientar e ajudá-las a encontrar ocupações que preencham suas expectativas e as façam realizadas.