

# Princípios para Implementação de “Transformation Management Office” com Sucesso

Eduardo Mendes Machado, Ph.D.

<https://www.aidigitalbusinesscenter.com/transformation-management-office>

A transformação digital é uma jornada com vários objetivos intermediários conectados, no final, buscando a **otimização onipresente** entre processos, divisões e o ecossistema de negócios de uma era hiperconectada, onde construir as pontes certas (**entre front end e back office, dados de 'coisas' e decisões, pessoas, equipes, tecnologias, vários atores e agentes em ecossistemas, etc.**) em função dessa jornada é a chave para o sucesso.



As evoluções e tecnologias tecnológicas, que vão desde computação em nuvem , big data, análise avançada, inteligência artificial , aprendizado de máquina e mobilidade / mobilidade (um fator de mudança importante) até a Internet das coisas e as realidades tecnológicas emergentes mais recentes são 1) facilitadores da transformação digital e / ou, 2) causas das necessidades de transformação digital (*entre outras, visto*

*que afetam o comportamento dos consumidores ou remodelam indústrias inteiras, como na transformação digital da manufatura ) e / ou 3) aceleradores de inovação e transformação. No entanto, a tecnologia é apenas parte da equação, pois a transformação digital é, por definição, holística.*

## Transformação digital e hiperconectividade: foco nas bordas

Cliente e experiência do cliente, propósito e objetivos finais, parceiros, partes interessadas, a última solução de processos e interrupções muitas vezes estão presentes e ocorrem nessas bordas e são fundamentais para a transformação digital. Às vezes, a transformação digital é limitada apenas à experiência do cliente, mas, estritamente falando, isso é um erro, deixando de fora vários outros aspectos.

Os objetivos finais da empresa, clientes e partes interessadas, no entanto, conduzem a agenda. O papel central da organização é conectar os pontos e superar os silos internos em todas as áreas, a fim de atingir esses diferentes objetivos, já que a interconexão é a norma. Em outras palavras: embora o foco mude para as bordas, as capacidades centrais são realizadas a fim de trabalhar mais rápido e melhor para e nas bordas. Isso acontece, por exemplo, em nível organizacional (integrado, ecossistemas), tecnológico (uma 'abordagem como um serviço', habilitadores de nuvem e agilidade) e em nível cultural, afinal trata-se de solução cognitiva coletiva.

***A transformação digital envolve gerenciar o negócio existente e construir para o futuro ao mesmo tempo, algo como mudar o motor do avião durante o voo***

Fica claro que algumas tecnologias levaram a mais interrupções do que outras. Mencionamos alguns. Social foi uma grande virada de jogo. Móvel, o que leva à capacidade de 'ser móvel', com certeza também é. Nuvem. Análise de big data . Na verdade, todas as chamadas tecnologias de terceira plataforma e seus aceleradores, com um papel fundamental para a informação e inteligência artificial<sup>1</sup>.

## **O ESCRITÓRIO DE TRANSFORMAÇÃO E O PMO: COMO OBTER VALOR INOVADOR**

Cada vez mais empresas criam um escritório de gerenciamento de projetos (PMO)<sup>2</sup> para liderar os principais programas de transformação e evitar o fracasso do programa. Infelizmente, os PMOs tradicionais se tornaram bastante ineficazes no gerenciamento de iniciativas de transformação para obter resultados. Além disso, o valor agregado dos PMOs nem sempre é percebido e eles tendem a ser considerados como uma camada administrativa que reúne informações do projeto e gera relatórios para a alta administração. Os escritórios de transformação parecem ser a solução. São orientados para a ação, têm



credibilidade para tomar decisões sobre prioridades, cronogramas e investimentos e têm foco nas oportunidades de criação de valor. Mas se eles querem trabalhar de uma forma eficiente e pragmática, para criar uma estrutura que garanta a entrega de valor e se mover rapidamente e se reinventar quando necessário, eles precisam trabalhar lado a lado com os PMOs corporativos. Essas duas entidades se reforçam. Quais são os principais fatores de sucesso desta colaboração? Por quê? Como eles alcançam um valor inovador?

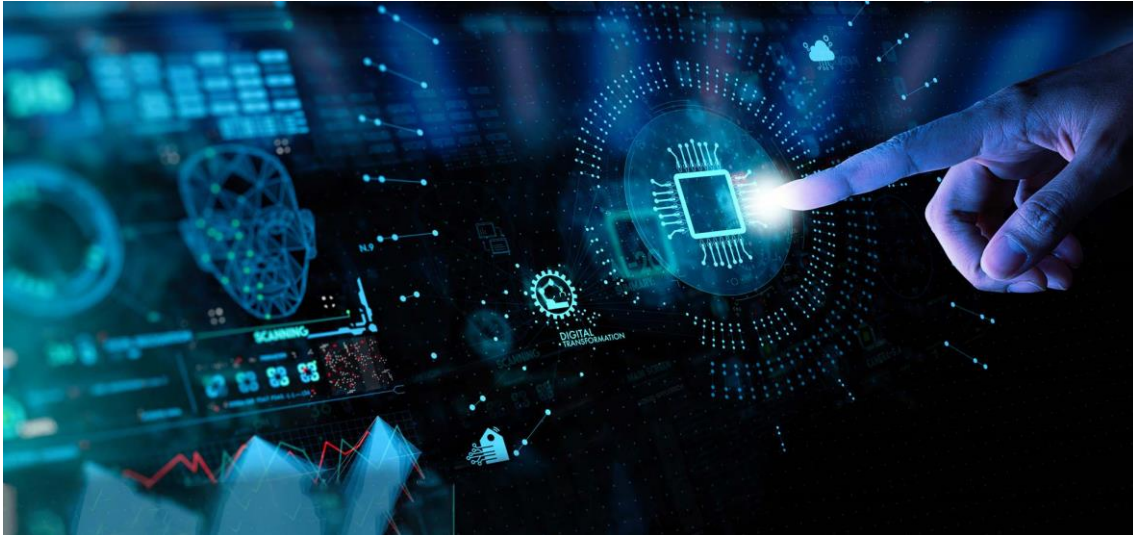
Um PMO efetivo deve fazer parte de um escritório de transformação independente (também chamado de “Transformation Management Office” ou “TMO”), uma unidade independente que não está ligada ao departamento de TI, nem às filiais de negócios da empresa, e que irá

---

<sup>1</sup> Midia Social; Analytics; Celular; Nuvem; Robôs e Inteligência Artificial.

<sup>2</sup> Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;  
Identificar e desenvolver metodologia de gerenciamento de projetos, melhores práticas e padrões;  
Coaching, mentoria, treinamento e supervisão;  
Monitorar o cumprimento dos padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias de projetos;  
Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outras documentações compartilhadas de projetos  
Coordenar a comunicação entre os projetos.

liderar a transformação de toda a empresa. O escritório de transformação deve ser o coração pulsante da transformação de toda a organização, impulsionando-a no ritmo certo garantindo uma execução impecável e inculcando uma nova cultura de entrega através de uma combinação de perspectiva estratégica e implementação disciplinada (apoiada pelo PMO). Ritmo e ritmo são importantes no planejamento e execução.



O TMO deve ter a autoridade e a posição corretas dentro da organização para ter credibilidade para tomar as decisões necessárias e ajudar diretamente a alta administração em seus processos de tomada de decisões estratégicas. É necessário um mandato do CEO para desafiar tanto para cima quanto para baixo. A equipe de transformação pode incluir perfis juniores, mas deve incluir especialistas em transformação experientes. Esta unidade organizacional deve ser flexível, pró-ativa, capaz de se mover rapidamente e se reinventar se necessário.

O modelo de governança trazido pelo TMO direciona o investimento e a execução dos projetos para entregar seu valor otimizado. Para aprovar e transformar ideias em projetos, deve-se definir um processo estruturado, desde a identificação das ideias até a realização final das iniciativas selecionadas, incluindo as fases de iniciação e execução. A equipe de transformação também deve criar uma abordagem que torne mais fácil para os funcionários gerar ideias e transformá-las em projetos. Depois disso, ele conduzirá a análise relevante necessária para confirmar se cada investimento de transformação está alinhado e contribui para os objetivos de transformação.

A tarefa central do TMO é orquestrar a mudança complexa necessária para alcançar valor inovador e resultados estratégicos para a empresa. A gestão de oportunidades de criação de valor por meio de iniciativas de transformação deve ser o foco principal do OT. O PMO estará lá para apoiar essa transformação, criando processos, ferramentas e metodologias que se ajustem à missão do TMO. O PMO estará mais focado no rastreamento, monitoramento e relatórios dos principais indicadores. Não tem autoridade para influenciar a direção do programa, ao contrário do TMO, nem está envolvido na gestão e medição dos benefícios esperados e resultados estratégicos que a organização busca para o programa. As funções de TMO e PMO devem se reforçar mutuamente, os PMOs focam no custo, cronograma e escopo enquanto os TMOs coordenam os esforços de múltiplos projetos e garantem o alinhamento dos resultados dos projetos com os objetivos estratégicos da organização.

O escritório de transformação e seu PMO ajudam a dar visibilidade aos processos e regras e objetivos claros. Com regras claras, não pode haver debate sobre qual avaliação é a correta ou quais ideias devem ser incluídas em um caso de negócios. Um TO fornece uma estrutura de

tomada de decisão de investimento para alinhar o investimento do projeto aos objetivos da empresa e para quantificar a maneira como cada ideia pode agregar valor e para avaliar a contribuição de cada iniciativa para as estratégias de alto nível. Todas as ideias e iniciativas que



serão lançadas devem ser listadas no roteiro.

É fundamental para o sucesso de um programa de transformação que seus objetivos se encaixem na estratégia geral da empresa. As metas do programa devem ser claramente definidas, alinhadas com os objetivos da organização e

realistas dentro de suas restrições (orçamento, cronograma, escopo). Sem esse alinhamento, os programas frequentemente falham, seja porque os objetivos não são alcançáveis ou porque o alcance dos objetivos não tem impacto ou, pior ainda, tem um impacto negativo em toda a organização. As regulamentações legais podem ter um impacto negativo (mais trabalho a ser feito) e positivo (contribuição para a disposição da empresa em estar em conformidade). A avaliação dos resultados deve ser feita com pragmatismo, com cuidado e de forma global. Na verdade, um projeto pode ter impactos positivos e negativos. O TMO, com os patrocinadores do programa e as principais partes interessadas irão delinear os objetivos da organização e identificar quais objetivos o programa visa apoiar. Durante a seleção das ideias que integrarão o roadmap e durante o processo que as transformará em iniciativas, deve ficar claro que essas ideias e projetos contribuem para um ou mais objetivos da organização. Uma vez que a estratégia e a visão do programa tenham sido definidas, a comunicação sobre o programa com as principais partes interessadas e todos os afetados pela transformação é uma prioridade. A comunicação é fundamental para reduzir a resistência à mudança, tornar a execução do programa eficiente e pragmática.

### Gerenciamento de mudanças evolucionárias

Os tipos mais comuns de gerenciamento de mudanças experimentados pelas organizações são as mudanças evolutivas. A mudança evolucionária existe desde a formação de organizações de pessoas. É chamada de mudança evolutiva, porque surge através do processo de seleção natural: é inevitável quando pequenas variações no desempenho, pequenos ajustes ou mudanças na resposta de pessoas e grupos ocorrem em um ambiente em mudança. Alguns resultados desse tipo de mudança serão aleatórios e insignificantes; alguns tendem a se acumular como uma série contínua de impactos, muitas vezes diminutos, que alteram o que as pessoas fazem, como as organizações respondem e com quem, de maneira gradual. Tal como acontece com a evolução biológica, a maioria das mudanças é muito pequena para notar, embora, quando refletida mais tarde, a distância percorrida possa ser notável.

### Gestão de mudança revolucionária

Gerenciamento de mudança revolucionária - um segundo tipo de mudança é a mudança revolucionária. A mudança revolucionária também existe há muito tempo e geralmente ocorre quando as organizações são forçadas a mudar por forças externas - às vezes bem-vindas, na maioria das vezes não. Esse tipo de mudança costuma ser acompanhado por grandes mudanças de poder e, às vezes, o impacto pode ser cataclísmico.



#### Gestão de mudança direcionada

Gerenciamento de mudança direcionado - o terceiro tipo de gerenciamento de mudança é chamado de mudança 'direcionada' ou 'planejada'. Mudanças direcionadas eram incomuns no início do século 20, mas se tornaram cada vez mais comuns nas organizações nos últimos 80 anos, e sua incidência, apesar de sua complexidade e relativa falta de sucesso, está aumentando vertiginosamente. É chamada de mudança 'dirigida', 'planejada' ou 'gerenciada' porque é projetada para atingir um propósito específico. Fazer esse tipo de mudança acontecer envolve

alinhar a gestão, a força de trabalho e a cultura organizacional com as estratégias, estrutura, processos e sistemas para atingir o estado desejado (visão).

#### TIPOS DE MUDANÇA DIRECIONADA

Dentro da mudança direcionada, existem três tipos diferentes de gerenciamento de mudança: **desenvolvimental, transicional e transformacional**. É importante reconhecer isso, pois os diferentes tipos de mudança exigem estratégias e planos diferentes para obter engajamento, reduzir a resistência e facilitar a aceitação.

#### Gestão de mudança de desenvolvimento

Gerenciamento de mudança de desenvolvimento - em sua forma mais simples, uma mudança direcionada pode assumir a forma de mudança de desenvolvimento. Nesse sentido, o negócio aprimora o que está fazendo atualmente: melhorar as habilidades, processos, métodos, padrões ou condições de desempenho existentes são todos mudanças de desenvolvimento. Os exemplos são; aumento de vendas ou qualidade, treinamento de comunicação interpessoal, melhorias simples no processo de trabalho, desenvolvimento de equipe e esforços para resolução de problemas. Estes são exemplos clássicos de melhoria contínua, mudanças conduzidas pelo círculo de qualidade e projetos de 'aprimoramento'.

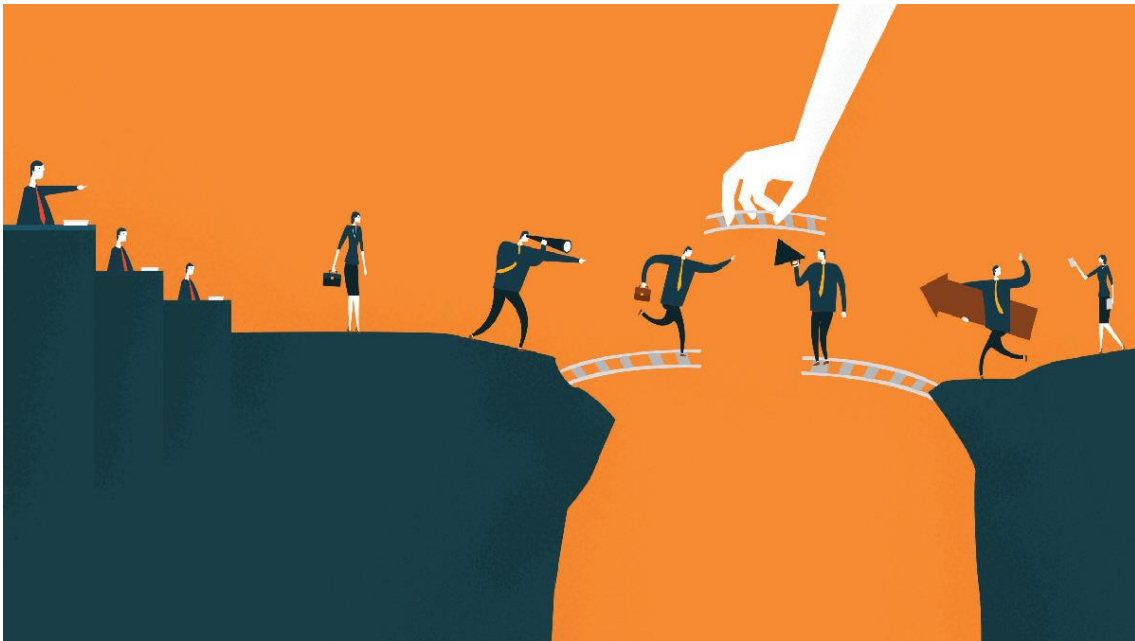
#### Gestão de mudança de transição

Gestão de mudança de transição - Uma segunda forma de mudança dirigida - mudança transicional - leva à substituição do que já existe por algo diferente que é considerado 'novo' pelas pessoas envolvidas. Para que a mudança aconteça, os indivíduos precisam abandonar emocionalmente a velha maneira de operar, levando à necessidade de a organização desmontar a velha enquanto o novo estado está sendo colocado em prática. Na mudança de transição, o destino final pode ser completamente visualizado e em grande detalhe antes da transição. Isso significa que esse tipo de mudança é um candidato ideal para ser entregue por meio de um projeto e tipos tradicionais de ferramentas de gerenciamento de mudança, já que as pessoas são amplamente impactadas no nível de habilidades e ações, com os valores

culturais mais profundos mal afetados. Exemplos são reorganizações, aquisições simples, criação de novos produtos ou serviços que substituam os antigos e implementações de TI que não requerem mudanças significativas na cultura ou comportamento.

### Gestão de mudança transformacional

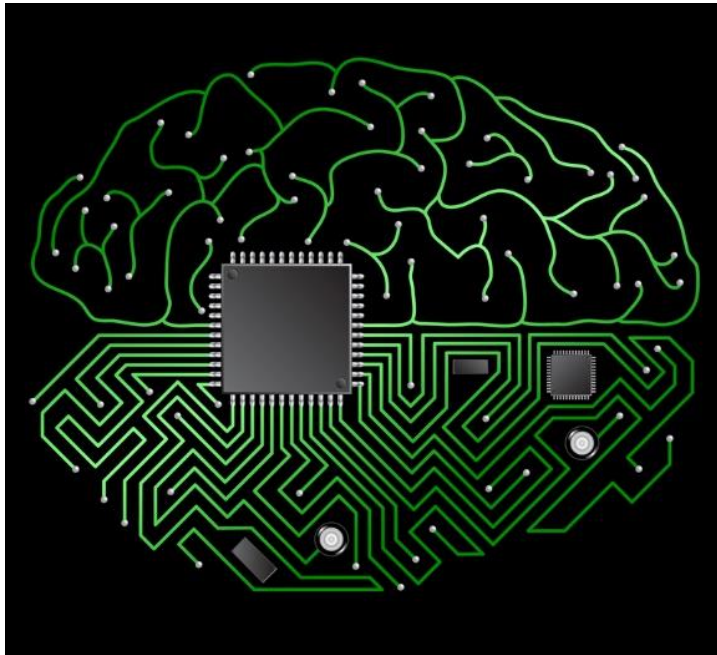
Gestão de mudança transformacional - Um terceiro tipo de mudança, e muito mais desafiador, é chamado de mudança transformacional. Nesse sentido, o estado futuro, embora parte da visão do futuro, não é, e não pode ser conhecido em detalhes - muito do estado final surge de evoluções - o resultado de tentativa e erro como novas informações, novos limites e novas interações são integrados. É em parte por esta razão que os programas e disciplinas de gerenciamento de programas foram desenvolvidos. Ao contrário dos projetos que requerem



produtos e resultados predeterminados e uma trajetória linear de atividade definida dentro de um plano limitado, os programas são projetados para lidar com a ambigüidade e desdobrar uma parcela de cada vez. Tal como acontece com a entrega, também com a adoção da mudança - embora uma visão e uma estratégia sejam fundamentais, o processo de mudança real, a sequência, o conteúdo e o momento das mudanças serão determinados menos pelo planejamento e mais pelas taxas nas quais as crenças subjacentes e os sistemas de valores mudam. Este é um lugar muito mais imprevisível e assustador do que os projetos tradicionais e o planejamento de mudança está acostumado a trabalhar. A emoção, assim como o intelecto, determinarão o sucesso, pois na mudança transformacional não há mapeamento um por um entre o estado atual e futuro. Uma mudança radical envolvendo mentalidades e comportamentos, bem como influência e novos relacionamentos, deve ser feita por executivos, gerentes e trabalhadores da linha de frente. O futuro sob esse tipo de mudança é inventado do que habitado, com líderes e trabalhadores mudando suas visões de mundo para fazer o futuro necessário, quanto mais operar nele. Os exemplos são: fusões e aquisições complexas, a transformação de canais tradicionais de negócios em canais virtuais e mediados eletronicamente e “rebranding” radical.

## CONCLUSÃO<sup>3</sup>

A maioria das mudanças nas organizações é de desenvolvimento ou de transição e, embora importante, sem as **mudanças de mente e cultura, a implementação de estruturas**, sistemas, processos ou tecnologia radicalmente diferentes raramente produz o retorno esperado sobre o investimento. Muitas grandes implementações de TI são classificadas como transição, mas falham porque para obter o verdadeiro valor requer uma mudança de mentalidade e cultura, exige que as pessoas compartilhem informações além das fronteiras ou altera as bases de poder entre os grupos: e isso simplesmente não ocorre.



---

<sup>3</sup> **INSTITUIR UMA ABORDAGEM INTEGRADA À GESTÃO DA MUDANÇA** incorporando fatos tangíveis com as interações sociais intangíveis ao longo da jornada de formação transitiva digital – da concepção à implementação.

**VIVER ABORDAGEM ÁGIL DE GESTÃO DE MUDANÇAS**, dado o contexto de desafios tecnológicos e de pessoas que levam à evolução dos estados-alvo. Os humanos muitas vezes se comportam e reagem de maneiras imprevisíveis. Assim, a Gestão de Mudanças deve antecipar e adaptar-se às mudanças de situações para permanecer eficaz. Ágil significa ser flexível o tempo todo para atender às necessidades atuais sem comprometer a visão.

**ADAPTAR As ALAVANCAS CLÁSSICAS DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS AO CONTEXTO DA DIGITALIZAÇÃO.**

O conjunto de alavancas para a Gestão de Mudanças – composto por liderança, equipes, cultura, história de mudança, comunicação, treinamento, transição de papéis e organização de aprendizagem – permanecem o mesmo, mas deve estar atento aos requisitos da digitalização.