



**GUIA DE
TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL EM EFPC**

GT AD-HOC Transformação Digital

Guia de Transformação Digital em EFPC

São Paulo
Janeiro/2022



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Guia de transformação digital em EFPC [livro eletrônico] / organização Grupo de Trabalho Ad Hoc Transformação Digital, ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas e Previdência Complementar. -- 1. ed. -- São Paulo : ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas e Previdência Complementar, 2022.
PDF.

Bibliografia.

ISBN 978-85-99388-72-3

1. Inovação tecnológica 2. Previdência complementar - Legislação - Brasil 3. Transformação digital I. Digital, Grupo de Trabalho Ad Hoc Transformação. II. Complementar, ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas e Previdência.

22-96419

CDU-342.721(094.56)

Índices para catálogo sistemático:

1. Transformação digital : Sistemas de informação
empresarial : Administração 658.4062

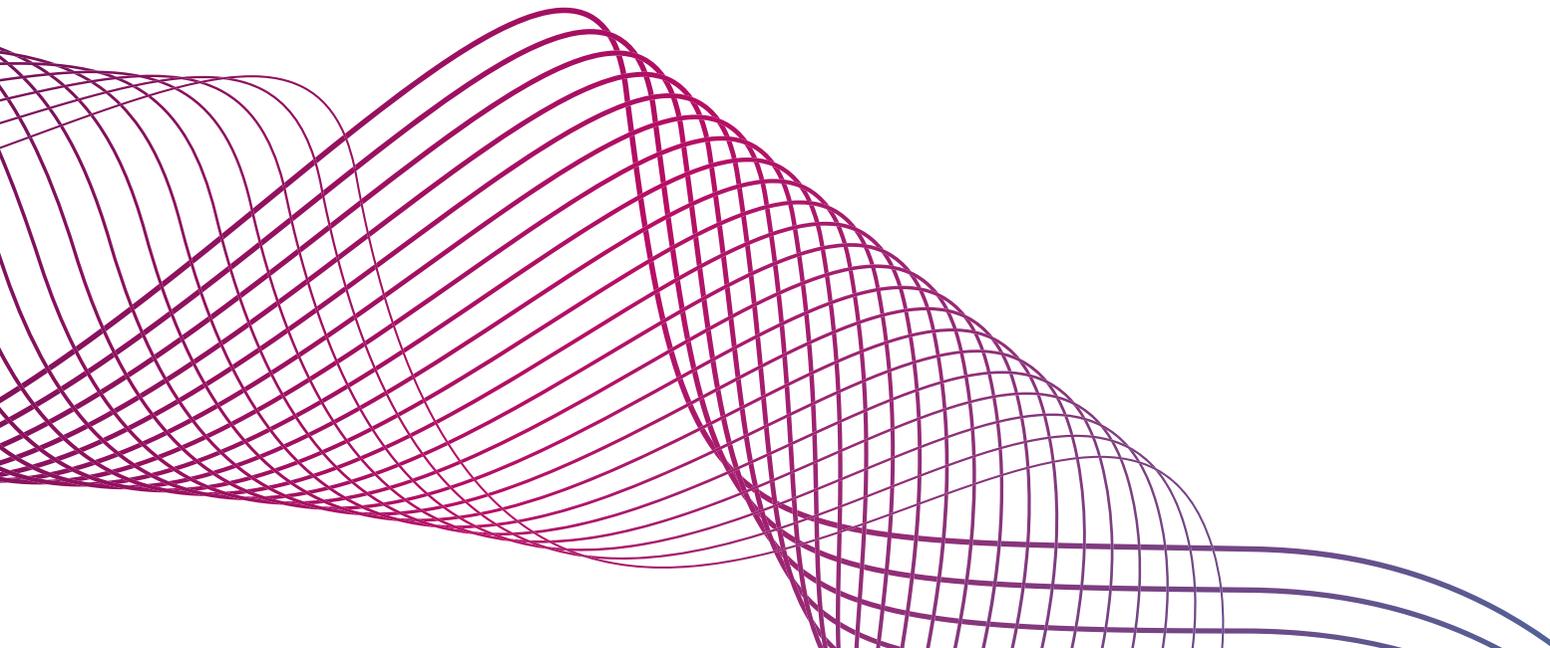
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Sumário

| | |
|---|----|
| APRESENTAÇÃO | 07 |
| 1. GESTÃO DE RISCO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL | 08 |
| 2. COMO AGREGAR VALOR COM A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL | 16 |
| 2.1. Ambiente | 18 |
| 2.2. Clima organizacional | 20 |
| 2.3. Os líderes são facilitadores | 20 |
| 2.4. Estimule a mentalidade de crescimento | 20 |
| 2.5. Governança para inovação | 22 |
| 2.6. Ciclo de gestão | 23 |
| 2.7. Cultura de tolerância ao erro | 24 |
| 2.8. Maturidade organizacional e estrutura adequada | 24 |
| 2.9. Modelo de negócios | 26 |
| 2.10. Investimentos, parcerias e expansão do negócio atual | 26 |
| 3. PESSOAS | 28 |
| 3.1. A relação entre cultura organizacional e transformação digital | 29 |
| 3.2. Ações estratégicas para implantar a cultura da transformação digital | 29 |
| 3.2.1. Comece de cima | 30 |

| | |
|---|----|
| 3.2.2. Quebre o paradigma da hierarquia | 30 |
| 3.2.3. Integre seus colaboradores | 32 |
| 3.2.4. Revise os atuais processos | 33 |
| 3.2.5. Incorpore o <i>Know-How</i> | 35 |
| 3.2.6. Desenvolva o time | 35 |
| 3.2.7. Adote a cultura do <i>Feedback</i> | 35 |
| 3.2.8. Monitore os resultados | 35 |
| 4. CLIENTES | 36 |
| 4.1. Mentalidade no Cliente | 37 |
| 4.2. Conceitos-chaves | 38 |
| 4.3. Jornada do Cliente | 39 |
| 4.4. Por que desenhar uma jornada | 42 |
| 4.5. A jornada é o primeiro passo para a inovação | 42 |
| 4.6. Como criar uma jornada em 3 fases | 43 |
| 4.7. O cliente no centro dos processos e decisões | 44 |
| 4.8. O segredo na jornada de longo prazo | 44 |
| 4.9. Canais Digitais | 44 |
| 4.10. Defina a visão dos seus canais | 46 |
| 4.11. Medir, Pesquisar e Envolver | 46 |

| | |
|--|----|
| 5. TECNOLOGIA | 47 |
| 5.1. Conceitos-chaves | 48 |
| 5.2. OKR e KPI alinhados ao objetivo estratégico da Entidade | 50 |
| 5.3. A Viagem: Estratégia, OKRs e KPIs de Monitoramento | 51 |
| 5.4. Aplicação prática | 53 |
| 5.4.1. Exemplo 1: Aumentar a satisfação dos clientes com o atendimento da Entidade | 54 |
| 5.4.2. Exemplo 2: Aumentar a autonomia dos clientes na solicitação de serviços | 57 |
| 5.4.3. Exemplo 3: Aumentar a arrecadação de recursos da Entidade | 63 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 64 |
| 7. GT AD-HOC TRANSFORMAÇÃO DIGITAL | 68 |



APRESENTAÇÃO

A Transformação Digital foi destacada no Planejamento Estratégico da Abrapp como um dos temas fundamentais para o futuro da Previdência Complementar Fechada no Brasil. É sempre bom destacar, a importância estratégica da Previdência Complementar, não só para a economia brasileira, como também pelo grande impacto social que proporciona, na qualidade e dignidade de vida para milhões de brasileiros após sua vida laboral. As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), agentes de desenvolvimento nacional, têm uma forte participação na economia brasileira, hoje seus ativos estão ao redor de 1 trilhão de reais, equivalente a 12,9% do Produto Interno Bruto (PIB).

Todos têm acompanhado, que o mercado de Previdência Complementar no Brasil, já algum tempo, tem despertado grande interesse do setor financeiro, através das Fintechs, Bancos Digitais e Plataformas de Investimentos, na gestão deste Negócio. Este fato, que é natural, queira ou não queira, traz um sinal de alerta aos Fundos de Pensão e demonstram a grande necessidade de avançarmos na gestão dessas Entidades, preparando-as na formação/consolidação obrigando-as a terem Liderança e Equipes Técnicas, cada vez mais qualificadas, uma infraestrutura moderna, baseada no uso intensivo de Tecnologia e Inovação.

Esta necessidade se torna um grande desafio, uma vez que, os Fundos de Pensão possuem um perfil conservador, processos

rígidos, e em sua maioria, receitas previsíveis e estáveis. Estas características específicas do setor, criam uma zona de conforto, o que afeta de alguma forma, a percepção da necessidade de mudança e se as Entidade e seus dirigentes, não tiverem clareza dos seus novos desafios e objetivos, enfrentarão sérias dificuldades na administração dos seus planos e na perpetuação dos seus negócios.

Não temos dúvidas de que a Transformação Digital, é o principal e o mais importante caminho, que a maioria das empresas está buscando, para esta necessária adequação à nova realidade dos mercados. A Transformação Digital deixou de ser um diferencial competitivo para as empresas, e passou a ser uma necessidade.

Este documento traz todas as bases conceituais e práticas necessárias para implantação da transformação digital nas instituições, enfoca as necessárias mudanças nas EFPCs, na busca da maximização da eficiência dos seus Processos, modernização do Ambiente Produtivo, visando a sua perenidade e Sustentabilidade Institucional.

Boa leitura!

José Roberto Rodrigues Peres,
Diretor Responsável pelo GT Ad-hoc
de Transformação Digital da Abrapp





1. GESTÃO DE RISCO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



A Transformação Digital é o nome dado para o movimento da tecnologia que orienta o futuro da produtividade, com o objetivo de substituir processos manuais e papeladas por tecnologia de armazenamento em nuvem, assinatura eletrônica e assim por diante, buscando agregar valor à organização, contribuindo para melhorar o modelo de negócio, agilidade na obtenção de resultados, evolução da experiência e sucesso do Cliente, além de maior eficiência operacional, obtendo economia, aproveitamento e produtividade.

As organizações que não acompanham as mudanças e não integram as novas práticas tendem a não prosperar, podendo não atingir seu principal objetivo que é a sustentabilidade e perenidade.

Contudo, como qualquer processo, é de extrema importância haver uma abordagem para gerenciar as oportunidades e mitigar os riscos e, infelizmente, ainda há uma grande parcela de organizações que só alocam equipe para lidar com risco quando algum problema já ocorreu¹. Há, também, o problema que muitos reconhecem que não sabem ao certo como gerenciar os riscos aumentados pela transformação digital.

A transformação digital está acontecendo, quer queiramos ou não, e construir essa trilha pode ser um processo confuso e problemático caso não estejamos minimamente preparados e organizados, e é indiscutível que projetos de transformação digital falharão² se tiverem como foco somente a tecnologia.

O processo de transformação digital envolve alguns aspectos

¹ 72% segundo pesquisa da KPMG.

² Segundo a Forbes 80% dos projetos.

de importância que são o planejamento estratégico, a preparação da infraestrutura e a mudança de *mindset* da organização, e requer uma liderança forte (*tone at the top*) para moldar uma nova cultura organizacional. Nesse contexto, a Governança Corporativa é um fator crítico de sucesso, e o Conselho Deliberativo, que tem, juntamente com a Diretoria Executiva, têm um papel de relevância, dado o seu dever fiduciário de fomentar a geração de valor, garantindo a sustentabilidade de longo prazo.

Os riscos envolvidos no processo de mudança, para um mundo dos negócios cada vez mais digital, apresentam-se como fatores críticos de sucesso existem e precisam ser identificados, avaliados e monitorados, ou seja, precisam ser administrados. O gerenciamento de risco tem por objetivo preparar a organização para os desafios e eventos negativos que possam se apresentar e, de forma assertiva, administrá-los de modo a atingir o objetivo, que é a implementação da transformação digital.

As boas práticas ganham destaque, uma vez que são necessárias para que as organizações consigam planejar, executar e monitorar as suas ações de forma efetiva. Neste cenário, métodos ágeis e modelos de referência internacional como ITIL, COBIT, COSO e ISO 31.000.2018 auxiliam na definição e implementação da gestão de riscos, de forma integrada, nos níveis operacional, tático e estratégico.

No quadro a seguir, buscamos, de forma sintética, mapear os principais fatores de risco que podem impactar no processo de transformação digital.

| | |
|------------------|---|
| TEMA | ESTRATÉGIA E NECESSIDADES DE NEGÓCIO |
| RISCO | Possibilidade de frustração no projeto de transformação digital |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Não definir as prioridades; ▶ O time de TI não chegar na espinha dorsal de alguns projetos importantes; ▶ Não fazer uma análise de diferença entre o presente e o futuro; ▶ Não envolvimento das pessoas-chaves. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Definição de um plano de ação robusto focado na transformação digital; ▶ Entender as prioridades e principais iniciativas de negócio dentro da organização e avaliar como a tecnologia digital pode ajudar. |

| | |
|------------------|---|
| TEMA | MUDANÇAS |
| RISCO | Possibilidade de não engajar a força de trabalho |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resistência à mudança; ▶ Falha na comunicação das etapas do projeto; ▶ A transformação digital não depende só da tecnologia. Necessita de pessoas colaborativas, ágeis, analíticas e criativas; ▶ Novas demandas nem sempre são supridas pelos modelos tradicionais de gestão, ocasionando reestruturações nem sempre bem aceitas pelos colaboradores. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementar um plano de gestão de mudança. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | AMEAÇAS CIBERNÉTICAS |
| RISCO | Possibilidade dos sistemas serem atacados |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Impossibilidade de um modelo impenetrável; ▶ Perda do perímetro de segurança. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Acompanhar os métodos inovadores que têm sido testados e propostos a fim de aprimorar ou, até mesmo, romper com procedimentos usuais executados até o momento; ▶ Utilizar modelos de segurança adaptativa e contínua capazes de fazer frente aos novos desafios digitais e metodologias orientadas a identificar processos e funções essenciais e depois, seletivamente, reduzir ou eliminar os caminhos digitais que <i>hackers</i> poderiam seguir para atingi-los. |



| | |
|------------------|--|
| TEMA | AMEAÇAS CIBERNÉTICAS |
| RISCO | Possibilidade de vazamento ou roubo de senhas por ataque de <i>Phishing</i> , engenharia social, <i>ransomware</i> |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none">▶ Despreparo da força de trabalho que pode ser um meio para ataques de pessoas mal-intencionadas que enviam e trocam mensagens com colaboradores para descobrir e sequestrar senhas e dados; |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none">▶ Treinamento de pessoal sobre as técnicas comumente utilizadas neste tipo de ataque. |

| | |
|------------------|---|
| TEMA | IMAGEM |
| RISCO | Possibilidade de ter a imagem abalada em função da insatisfação do cliente e ou de notícias negativas. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none">▶ Falha no atendimento;▶ Falha nas etapas de implantação do projeto;▶ Sistemas que eram eficientes no modelo anterior e são alterados por não serem produtivos podem falhar se não houver a diligência necessária e tornar o produto e serviço indisponível ou disponível com demora, não atendendo à expectativa do cliente e fazendo com que perca confiança da Entidade. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none">▶ Estabelecer plano de contingência;▶ Planejar entrega modular e em etapas que acomode o trabalho não planejado. Habilite a flexibilidade em sua agenda para permitir alterações nas prioridades, se necessário, sem precisar reiniciar o processo. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | REGULATÓRIO |
| RISCO | Possibilidade da inovação não estar aderente à regulação. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none">▶ Descompasso entre a legislação e o negócio;▶ Novos negócios e/ou forma de fazer são tão avançados que as legislações existentes podem não ter regulado. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none">▶ Estabelecer plano de contingência;▶ Planejar entrega modular e em etapas que acomode o trabalho não planejado. Habilite a flexibilidade em sua agenda para permitir alterações nas prioridades, se necessário, sem precisar reiniciar o processo. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | TREINAMENTO |
| RISCO | Possibilidade de desatualização e não acompanhamento das tendências tecnológicas. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Força de trabalho desconfortável com a nova tecnologia, dificultando a entrada em operação; ▶ Falha na comunicação das etapas do projeto. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Todo trabalho de transformação digital precisa contar com uma equipe capacitada e motivada a colaborar; ▶ Treinar, desde o início, a equipe para que esteja ambientada às tecnologias implementadas na transformação digital, e planejar mais treinamentos à medida que novas inovações sejam introduzidas; ▶ Revisar os programas de treinamento e atualizar para incluir melhorias, identificadas por meio de uso em larga escala ou padrões de uso não capturados nos planos originais. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | COMUNICAÇÃO |
| RISCO | Possibilidade de desalinhamento quanto aos objetivos. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de narrativa clara sobre as motivações e os papéis de cada um dos envolvidos; ▶ Falha na comunicação das etapas do projeto. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer marcos e realizar comunicação em todas as etapas do processo, o que permitirá que a equipe se habitue com a ideia e se sinta parte do processo, possibilitando estar à vontade para fornecer informações que podem ser importantes para possíveis correções. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | AVALIAÇÃO CONTÍNUA |
| RISCO | Possibilidade de não alcançar objetivo de longo prazo. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Deixar de demonstrar compromisso contínuo com a transformação digital; ▶ Falta e/ou descontinuidade de patrocínio; ▶ A gestão da mudança é um esforço de longo prazo, que necessita de um acompanhamento regular após a conclusão de determinado projeto e a importância das opiniões das partes relacionadas. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Acompanhamento regular dos projetos. |

| | |
|------------------|---|
| TEMA | AVALIAÇÃO CONTÍNUA |
| RISCO | Possibilidade de não atingimento de metas. |
| CAUSA | ▶ Deixar de medir os resultados obtidos, para acompanhamento e correção de rumo, se necessário, no projeto. |
| MITIGADOR | ▶ Implementar KPIs (<i>Key Process Indicator</i>) nos processos desenvolvidos. |

| | |
|------------------|---|
| TEMA | DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS |
| RISCO | Possibilidade de improdutividade dos processos por falta de integração e/ou soluções obsoletas. |
| CAUSA | ▶ As Entidades, conforme o porte, utilizam sistemas de terceiros, dependendo da capacidade e agilidade deste fornecedor em manter as soluções atualizadas e compatíveis com as demais utilizadas pela Entidade. |
| MITIGADOR | ▶ Adequado processo de seleção e monitoramento e avaliação do fornecedor. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS |
| RISCO | Possibilidade de não ter equipe suficiente para implementar as soluções tempestivamente. |
| CAUSA | ▶ A transformação digital requer agilidade, flexibilidade e entregas rápidas, além de uma adequada estruturação dos projetos. Isso demanda recursos humanos para sua implementação, de modo que a equipe da Entidade pode não ser suficiente, e ainda, pode haver problemas com rotatividades que viriam a comprometer o atingimento do objetivo. |
| MITIGADOR | ▶ A opção por terceirizar uma parte da área de TI faz com que a Entidade possa investir em pessoas com uma visão mais voltada ao negócio, que atuem, diariamente, visando a adoção de novas tecnologias de forma a viabilizar o desenvolvimento de projetos que possam contribuir com a inovação; ▶ A terceirização pode garantir maior escala e agilidade, uma vez que já possui modelos programados e conhece as melhores práticas do mercado; ▶ Avaliar parcerias com <i>startups</i> que já estão preparadas e investiram em tecnologia e melhorias de processos que apoiam a transformação digital. |



| | |
|------------------|---|
| TEMA | EXPERIÊNCIA DO CLIENTE |
| RISCO | Possibilidade de não conhecer e não focar no perfil e necessidades do Cliente. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Atualmente, os Clientes possuem o poder de escolha em suas mãos. Assim, não observar as preferências dos diversos perfis, e formas como gostam de se comunicar e consumir, pode engessar o negócio, fazer com que não cresça ou até causar perda de espaço no mercado; |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementar ferramentas de análise de dados que possibilitem entender o perfil de consumo de potenciais Clientes; ▶ Definir as estratégias e ações que acrescentem valor ao produto ou serviço oferecido; ▶ Criar um padrão de atendimento que vise sempre a maior identificação do público com a Entidade. |

| | |
|------------------|--|
| TEMA | DIGITIZAÇÃO |
| RISCO | Possibilidade de não realizar adequado processo de digitização. |
| CAUSA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Confundir digitalização com digitização. Digitalização está relacionada com a passagem dos dados físicos para o meio digital. De forma prática, consiste em eliminar a pilha de papéis que estão em nossas mesas, e passar os dados contidos nesses documentos para o formato digital; e a digitização se refere ao processo de transformar o negócio em digital, o que exige mudanças mais profundas, que envolvem desde o seu modelo de negócios até o seu fluxo de valor. ▶ A digitização requer identificar prioridades, verificando quais rotinas se enquadram nos critérios de automação. |
| MITIGADOR | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Análise prévia das prioridades e o seu enquadramento na automação. |

Três palavras resumem o sucesso da transformação digital: **propósito**, **acompanhamento** e **pessoas**. O propósito é a razão de ser de uma empresa, é a razão de implementar determinados projetos, e estar com o propósito em mente possibilita a manutenção do foco e a visão do que priorizar. O propósito ajuda a definir as estratégias, os objetivos e resultados-chaves *OKR (Objectives and Key Results)*; logo à frente, explicaremos melhor este termo. O segundo ponto é que todo projeto precisa ser acompanhado, pois “não se gerencia o que não se mede” e, para que a organização consiga fazer a transformação digital com todo o potencial para o sucesso, é essencial que se faça um bom e constante acompanhamento, de modo a corrigir possíveis desvios e retornar ao caminho traçado. E o terceiro ponto que nunca deve ser esquecido são as pessoas, pois elas colocarão o projeto em prática e serão as protagonistas da transformação. Uma forte cultura de aprendizado e adaptação das equipes às mudanças, que acontecem quase que diariamente, é essencial, para que o projeto tenha sucesso e se sustente de forma atualizada, pois estamos vivendo uma era em que o que é moderno hoje, estará obsoleto amanhã, e acompanhar essas transformações requer a constante absorção e democratização do conhecimento.





**2. COMO AGREGAR
VALOR COM A
TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL**





A **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL** evolui de acordo com as demandas do mercado e dos seus Clientes. Por isso, é necessário ficar atento às mudanças, a palavra da vez é **ADAPTABILIDADE**. A transformação digital é um processo em que as empresas utilizam a tecnologia para melhorar o seu desempenho, ampliar o seu alcance e otimizar os resultados. Podemos observar que ao longo da jornada de um Cliente em nossa Entidade, essa relação interfere em diversos elementos importantes como: pessoas, tecnologia, processos, produtividade, dentre outros.

Principais catalizadores da Transformação Digital



Evolução dos comportamentos e preferências dos consumidores



Crescimento de oportunidades em novos mercados



Aumento da pressão da concorrência



Novos padrões de conformidade

Fonte: <https://transformacaodigital.com/gestao/transformacao-digital-tecnologia/>



É necessário criar um bom **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** que vá além de *softwares*; é necessário avaliar se a [inovação é disruptiva, radical e incremental](#) para considerar o investimento em treinamentos, novos programas de interação e acompanhamento de novos projetos. A transformação digital deve ser um meio para um objetivo mais específico, seja melhorar a produtividade, fazer integrações, personalizar, segregar e entregar mais experiência aos Clientes, dentre muitos outros. O nosso negócio é impactado pela longevidade, logo, é necessário planejar e promover a transformação digital para garantir, além do crescimento, a perpetuidade no novo mercado.

2.1. Ambiente

Em um contexto de transformação digital, é de extrema importância desenvolver o ambiente produtivo voltado para a inovação. Para alcançar esse propósito, é preciso entender melhor as **PESSOAS**, a fim de estabelecer estratégias para aprimorar a interação. Durante esse processo é necessário preservar os objetivos e a identidade da Entidade, ao passo que possibilita a disrupção e a continuidade do negócio. Além disso, é necessário conhecer os seus Clientes e entender seus contextos reais. Esse é o ponto focal que proporcionará clareza nas escolhas e decisões estratégicas das Entidades. Isso porque, o objetivo é inovar, desde que gerando valor para todas as partes.

Fatores-chaves da transformação digital nas empresas



Estratégia: consciência da necessidade da mudança, objetivos definidos a longo prazo, *customer centric*, foco no crescimento.



Capacidade: jornada do cliente - estudo e acompanhamento, geração de valor, modelos e ferramentas, atuação das áreas de marketing e vendas.



Organização: estrutura, planos de carreira e cargos estruturados, gerência qualificada, métricas, união entre negócio e tecnologia, capacidade de análise de dados.



Cultura: agilidade, teste e aprendizado, cultura de dados e colaboração interna.

Fonte: <https://blog.runrun.it/marketing-5-0/>

Estamos na era da **democratização da informação**, ou seja, é preciso criar um ambiente para que o colaborador participe do processo de produção de informações. A transformação digital contribui para os trabalhos de equipes multidisciplinares.



2.2. Clima organizacional

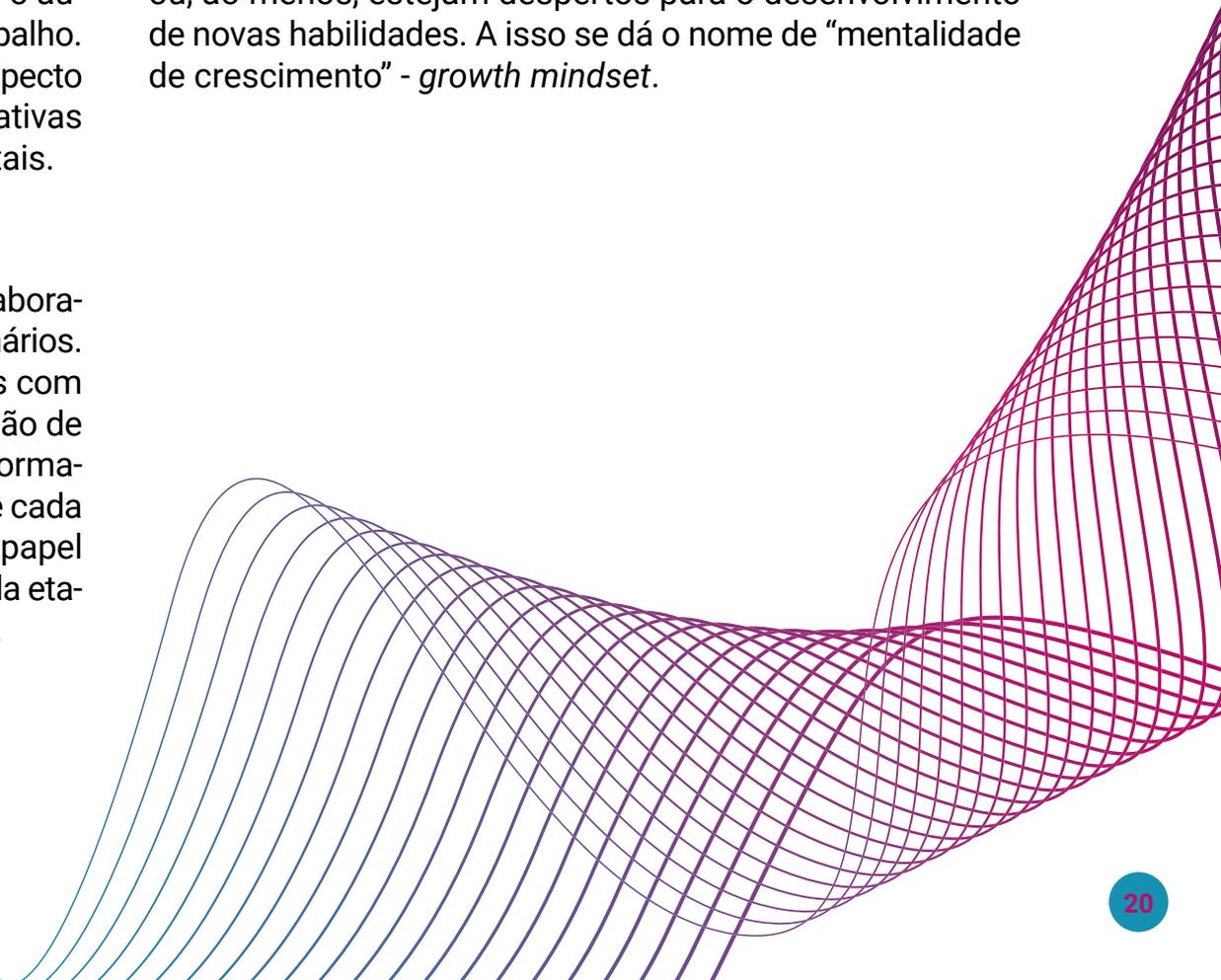
Neste sentido, podemos dizer que o modelo de gestão *top-down* vai propor o posicionamento da empresa, objetivos e metas, enquanto o *bottom-up* será responsável pela consolidação dessas estratégias. Isso porque, do ponto de vista do clima organizacional, esse tipo de relação é excelente para criar uma sensação de pertencimento nos colaboradores; eles se tornam mais engajados com o trabalho, indo ao encontro do *mindset* digital. Os gestores buscarão o autogerenciamento e o poder criativo das equipes de trabalho. Com um clima organizacional propício à inovação, o aspecto cultural se tornará a espinha dorsal de todas as iniciativas de mudança para a transformação dos negócios digitais.

2.3. Os líderes são facilitadores

Essa disrupção deve ser pautada por um trabalho colaborativo e horizontalizado entre os líderes e demais funcionários. O líder deve observar os colaboradores familiarizados com a tecnologia, pois eles serão os parceiros para a criação de iniciativas e os replicadores da mentalidade de transformação digital na Entidade. O objetivo é extrair o melhor de cada membro do time. Para isso, os gestores assumem o papel de **FACILITADORES**, responsáveis por estabelecer cada etapa do planejamento e gerir os resultados alcançados.

2.4. Estimule a mentalidade de crescimento

Todos podem buscar inovação. Mas só vão encontrá-la, de fato, aqueles que entenderem que inovar significa **abandonar antigos hábitos e rever processos** para colocar as necessidades das pessoas no centro. É necessário estimular a inquietude e a busca pela mudança constante. Ou seja, para que você consiga firmar a cultura digital na sua Entidade, é preciso que seus colaboradores tenham o perfil ou, ao menos, estejam despertos para o desenvolvimento de novas habilidades. A isso se dá o nome de “mentalidade de crescimento” - *growth mindset*.





“Se eu erro, quero
tentar de novo”

MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

“Ouvir como as outras pessoas
fizeram algo me ajuda”

“Adoro receber *feedback*,
isso me ajuda”

“Meu esforço e
minha atitude
controlam minha
habilidade”

“Se não sei fazer, não
quero nem tentar”

MENTALIDADE FIXA

“Eu não sou bom nisso”

“Se é difícil, eu desisto”

“Eu gosto se eu sei
que consigo fazer”



“Quando empresas inteiras adotam uma mentalidade de crescimento, seus funcionários relatam sentir-se muito mais empoderados e comprometidos; eles também recebem um apoio organizacional muito maior para colaboração e inovação”,³ conta a professora Dweck na [Harvard Business Review](https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means).

Segundo a especialista Carol Dweck, as pessoas que têm mais predominância para a mentalidade de crescimento costumam alcançar mais coisas. Isso porque, ao acreditarem que podem se desenvolver naquilo que se propõem, conseguem colocar mais energia no processo de aprendizado, tendo, assim, melhores resultados.

2.5. Governança para inovação

Muitas iniciativas ainda se concentram nas atividades de inovação propriamente, sem que se tenha uma forma estruturada de governança que permeie os níveis estratégicos, gerenciais e táticos das Entidades. Por isso, é necessário utilizar métodos, processos, práticas e métricas para conectar a estratégia da Entidade às suas atividades de inovação.

As Entidades devem considerar o impacto da mudança digital no seu negócio. Atualmente, com a pandemia, o *home office* e o *coworking* são realidades que foram adaptadas às pressas. No entanto, é necessário avaliar prospectivamente alguns pontos primordiais nessa nova estrutura:

- **comunicação rápida e eficiente:** a comunicação deve ser mais ágil e amplamente divulgada. Isso tornará os processos mais ágeis;
- **integração dos setores:** integrar setores diferentes irá ampliar o conceito de colaboração e sinergia da equipe;
- **transparência organizacional:** fornecer orientações claras que demonstrem o porquê e o para que facilitará o engajamento;
- **decisões baseadas em dados:** atenção especial a isso, as decisões baseadas em dados têm maiores chances de dar certo;
- **acesso às informações:** os processos serão compartilhados de forma virtual;
- **automação de atividades:** os processos serão automatizados, a equipe poderá se concentrar em outras atividades;
- **acompanhamento de desempenho:** utilizar ferramentas para facilitar a análise do desempenho do time, permitindo melhor direcionamento e assertividade do gestor.

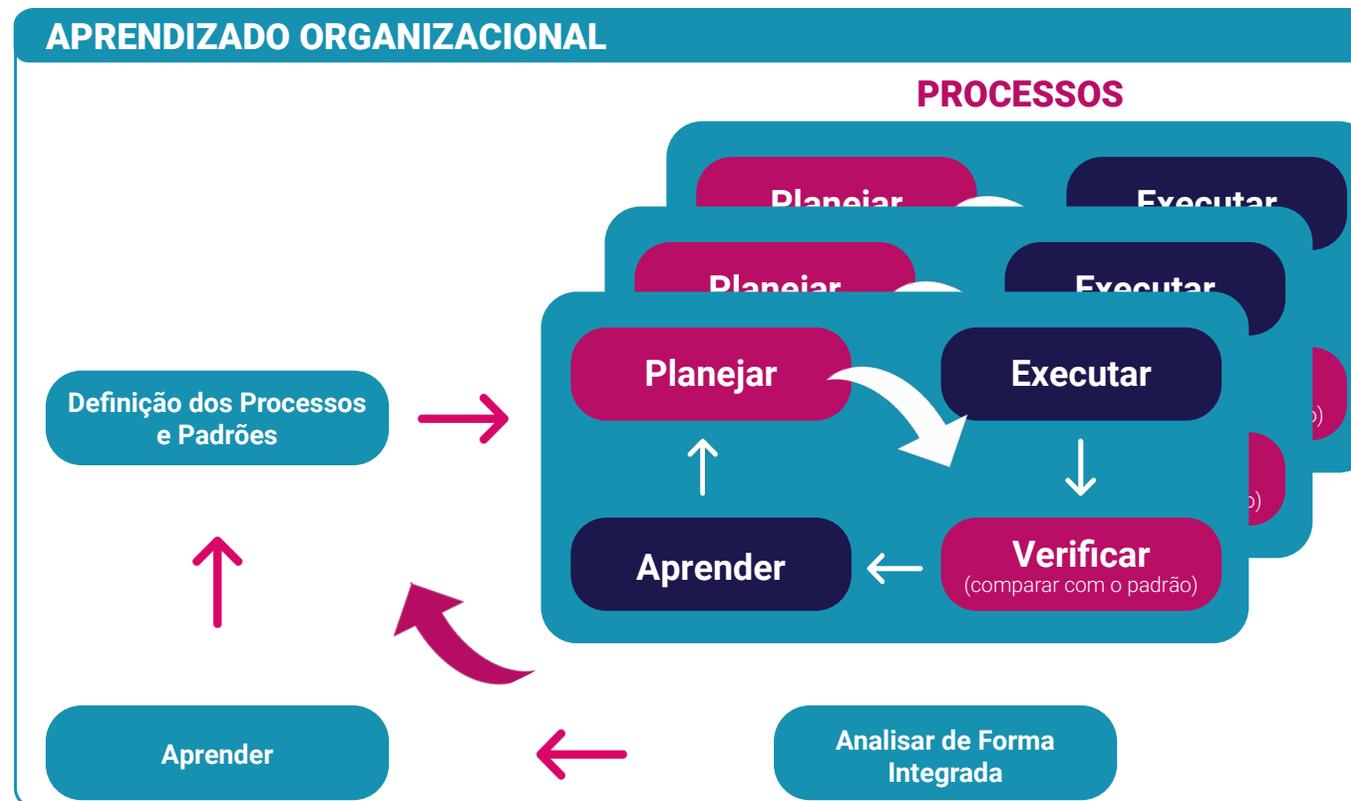
Crie uma proposta de valor bem definida, foque na governança para inovação e escolha bem os seus parceiros de negócios. Avalie e divulgue os resultados, sejam eles financeiros ou aqueles que agregam valor à Entidade.

³ <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>

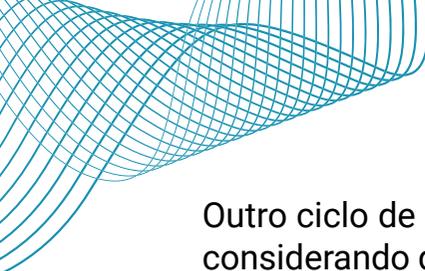
2.6. Ciclo de gestão

O diagrama do ciclo da gestão considera que a definição dos processos e de seus padrões está presente de forma sistemática na Entidade. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da Entidade, são implementados e executados a partir de um planejamento, e verificados quanto ao cumprimento dos padrões estabelecidos, promovendo decisões que podem abranger: ações corretivas ou preventivas visando sua melhoria ou, ainda, simplesmente nenhuma decisão, pois o processo está sendo realizado de forma satisfatória. Este primeiro ciclo é chamado de ciclo de controle.

Abaixo, apresentaremos o Diagrama do Ciclo de Gestão:



Fonte: <https://docplayer.com.br/152400359-Aplicacao-do-modelo-de-excelencia-de-gestao-em-uma-empresa-de-consultoria.html>



Outro ciclo de grande relevância é o ciclo de aprendizado, considerando que, quando um processo necessita de alterações nos seus padrões, identificadas principalmente no ciclo de controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da Entidade, sendo que as decisões devem considerar melhorias e inovações nos padrões.

Dessa forma, promove-se o aprendizado e a integração do sistema gerencial. Ressalta-se ainda que apesar dessa diferenciação, nos dois momentos é possível identificar o ciclo [PDCL \(Planejar, Fazer, Checar e Agir\)](#), que tem como objetivo a melhoria contínua em processos, sendo que a principal diferença está na abrangência em que realizamos a análise.

2.7. Cultura de tolerância ao erro

O erro é uma plataforma de aprendizado quando estamos dispostos a expô-lo e estudá-lo com atenção. De fato, é preciso tolerar o erro para criar uma cultura de inovação, uma vez que não há experimentação e testes sem erros.

O pior cenário para uma empresa é criar uma cultura do silêncio. Ou seja, a Entidade deve demonstrar que, no processo inerente à inovação, existe a fase da prototipação, do desenvolvimento, do teste, da falha e de uma nova tentativa, até a entrega final. Dessa forma, a cultura organizacional está validando o erro como parte do processo, e demonstrando que não haverá punição nem represálias aos erros. Isso porque os erros fazem parte da evolução do negócio e devemos extrair as lições aprendidas.

Mas, devemos observar que os erros devem ser tolerados apenas no processo de inovação e melhoria de processos ou produtos; em demais casos de operações previsíveis e rotineiras, podem representar falhas em procedimentos que, geralmente, ocorrem por negligência.

2.8. Maturidade organizacional e estrutura adequada

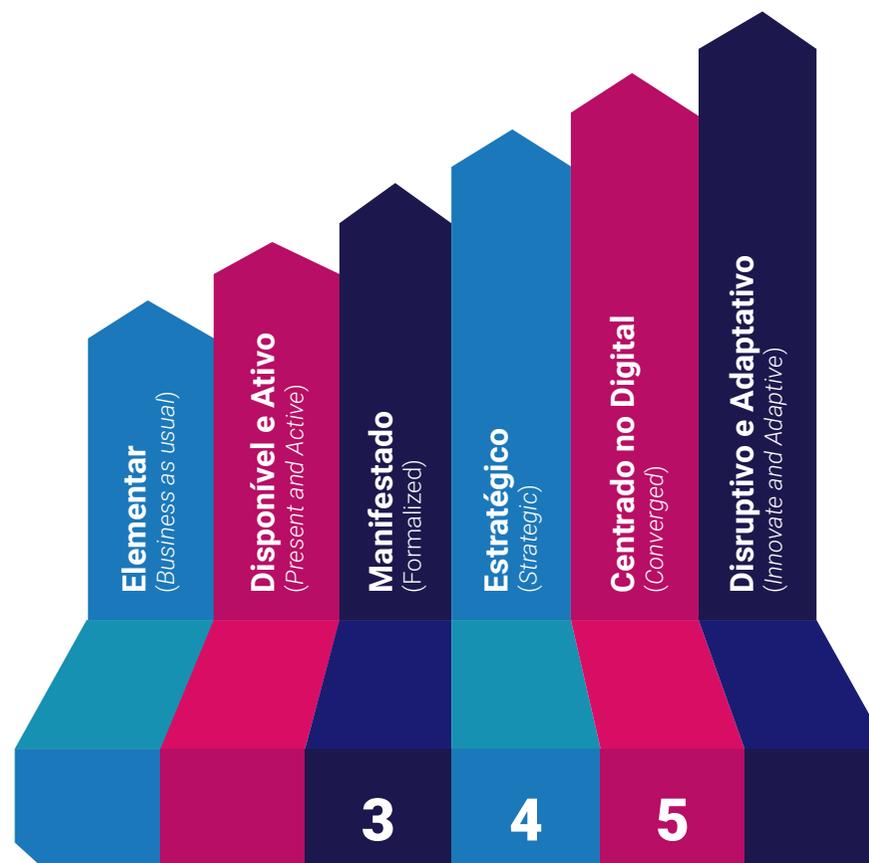
É preciso estar à frente e entender a tendência do mercado, antecipar as oportunidades, observar o tempo certo que será necessário para a pesquisa e o desenvolvimento.

Nunca na história o mundo inovou tanto em um período tão curto de tempo. É necessário ter agilidade, estratégia, organização, além de manter a comunicação alinhada e em concordância com a maturidade organizacional e a mudança da sua estrutura. Por isso, reformule a sua estratégia, faça projeções de cenários distintos, cultive o senso de desprendimento e procure aprender com o novo sempre.

É necessário demonstrar a importância de cada colaborador, desde o processo de absorver conhecimentos mais importantes para a Entidade realizar sua missão e implantar suas estratégias, assim como no processo de Segurança da Informação, visto que qualquer usuário que tenha conexão com a rede e não tome as devidas precauções compromete a segurança corporativa, ou seja, a colaboração de todos é imprescindível.



Pilares Modelos Transformação Digital



Níveis de Maturidade

Fonte: <https://www.agvgestao.com.br/eficiencia-e-transformacao/transformacao-digital/>



2.9. Modelo de negócios

As Entidades, ao aderirem ao novo modelo de negócios, ganham novas possibilidades quando incluídas no mundo digital. A sociedade, assim como o mercado de forma geral, inserido na evolução da tecnologia, espera que as EFPC mudem a forma de oferecer experiências e a forma de fazer negócios.

Isso acontece principalmente por meio de:

- **crescimento do alcance digital:** você atingirá novas pessoas e públicos;
- **ampliação de produtos e serviços:** criar recursos digitais para expandir a utilidade de um produto ou serviço físico é algo comum e bem eficiente;
- **transição do físico para o digital:** o atendimento presencial dá lugar às plataformas digitais;
- **produtos digitais desde a concepção:** adesão ao Plano de Benefícios de forma simples e digital. Contratação de um empréstimo e acompanhamento do seu saldo de reserva são alguns dos produtos e serviços que já nascem digitais e fazem muito sucesso;
- **serviços compartilhados:** hoje em dia existem serviços de carona compartilhada, aluguel de espaços, e por aí vai. Isso exige uma integração imensa entre o digital e o físico.

A Entidade precisará pensar como o seu negócio pode ser transformado digitalmente e em quais pontos deverá trabalhar, seja adaptando o seu serviço ou oferecendo uma experiência totalmente digital.

2.10. Investimentos, parcerias e expansão do negócio atual

É muito importante ter respaldo da área jurídica para possíveis acordos de cooperação em um cenário de busca da expansão do negócio atual, além de uma visão de investimentos e retorno para as atividades de inovação.

Como percebemos, uma estratégia de inovação interna e externa é um diferencial competitivo para as Entidades que desejam gerar resultados financeiros importantes e gerar novos conhecimentos. O ideal é estimular o ambiente e aguçar o radar para perceber as oportunidades, aumentar a capacidade de gerenciar portfólio e mapear parceiros. Isto é, identificar possíveis parceiros que irão beneficiar o grupo de um negócio em comum, e na busca pelo desenvolvimento de projetos em ambiente de teste e formulando soluções de negócio ainda não comerciais.

Para tanto, os principais pontos de atenção são:

- Pesquisar quais Entidades têm investido em projetos de inovação, buscando similaridade e quebrando as regras existentes de mercado;

- Estabelecer uma tese de investimentos em inovação, em busca de novas soluções e em escala;
- Ter clareza do modelo de investimentos da Entidade e dos resultados esperados, isto é, novos conhecimentos e contratação de serviços;
- Criar uma mentalidade empreendedora no negócio, tendo critérios estabelecidos para seleção de projetos internos e externos, com redução de burocracias e com equipe especializada em inovação.

O resultado dessa estrutura pode ser a expansão do negócio atual, além das atividades *core business*. Para isso, é necessário estar aberto à busca por novos modelos de negócio.

E lembre-se: “A Transformação Digital não está relacionada apenas a mega tecnologias. É preciso avaliar as experiências que ela pode proporcionar ao seu Cliente durante a relação estabelecida. O ideal é: antecipar para surpreender.”





3. PESSOAS



3.1. A relação entre cultura organizacional e transformação digital

A cultura organizacional da Entidade pode ser avessa a mudanças. Por exemplo, ter segmentações departamentais que funcionam como ilhas, cujos *gaps* são barreiras evolutivas, que impedem uma visão de futuro. Ou, ainda, ter pouco apetite ao risco, assim como estar focada somente em um nicho ou canal de negócio.

Todas essas deficiências culturais impedem ou limitam o campo de ação da transformação digital e precisam ser trabalhadas para alinhar as estratégias da Entidade rumo ao sucesso e à sustentabilidade do negócio.

3.2. Ações estratégicas para implantar a cultura da transformação digital

Desenvolver a cultura digital tem aspectos tangíveis e intangíveis a serem gerenciados e coordenados para gerar bons resultados. Entre eles, podemos citar a aquisição e a incorporação de recursos tecnológicos, assim como a capacitação dos usuários no entendimento, uso e otimização da tecnologia em seu trabalho diário.

Elaborar um plano de transformação cultural dentro da Entidade, com foco na preparação e no estímulo das pessoas para o uso onipresente do digital, com emprego de tecnologias modernas, entregas de produtos/serviços carentes, é uma das boas práticas a adotar para que a transformação digital faça parte do DNA da sua Entidade.

“Não é preciso jogar a cultura atual pela janela - você pode conectar o passado da organização com o futuro⁴.”

Jeanne W. Ross (2018)

4 - <https://cio.com.br/gestao/6-passos-para-acertar-a-cultura-digital/>



3.2.1. Comece de cima

A alta direção da Entidade precisa adquirir conhecimento sobre transformação digital para poder vislumbrar os impactos positivos e negativos da aplicação das novas tecnologias na operacionalização da empresa, e até mesmo para perceber oportunidades de mudança no seu modelo de negócio.

Dessa forma, as lideranças estarão aptas a tomar decisões bem-sucedidas, estabelecer as estratégias necessárias para agregar valor aos produtos, processos e serviços da organização, e conduzir as equipes para alcançar essa visão pretendida.

“Preparar-se para um futuro digital não é uma tarefa fácil. Significa desenvolver capacidades digitais nas quais as atividades, as pessoas, a cultura e a estrutura de uma empresa estão em sincronia e alinhadas com um conjunto de objetivos organizacionais.”

Wolkan Wolkan (2017, p.3)

3.2.2. Quebre o paradigma da hierarquia

As estruturas piramidais de hierarquia organizacional estão deveras ultrapassadas e não são compatíveis com a transversalidade da transformação digital. Cada vez mais, as equipes de trabalho precisam ser multifuncionais e não hierárquicas, para se integrarem sem qualquer tipo de barreira, e gerarem resultados rápidos, valendo-se da inovação tecnológica.

É necessário também repensar a atuação do setor de Recursos Humanos, tornando-o estratégico quando prioriza questões-chaves como cultura colaboracionista e gestão de lideranças.

- Empoderamento dos colaboradores: trata-se da valorização dos colaboradores por meio de uma política de encarecimento e por um plano de benefícios e reconhecimento, além de diretrizes de valorização e retenção de talentos. Além disso, um dos caminhos é flexibilizar estruturas hierárquicas, criar equipes autogeridas (*squads*), implementar metodologias que favoreçam uma atuação proativa.
- Estimule a inquietude e a busca por mudança. Procure reformular a sua estratégia e fazer projeções de cenários. O erro, dentro desse processo de transformação, é parte do modelo de aprendizagem. Anote os erros cometidos, eles ensinam muito. Cultive o senso de desprendimento e procure aprender com o novo sempre.



- Outro ponto importante a ser analisado é a fidelização dos colaboradores por meio da *Employee Experience*, ou, de forma literal, “Experiência do Colaborador”. Oferecer uma boa experiência no trabalho, em um cenário tão competitivo, contribui para atrair e reter talentos. Possuir os melhores profissionais e uma equipe capacitada é essencial e gera vantagem competitiva.

“O digital não é feito por máquinas, só se concretiza por meio de um conjugado harmônico entre elas e os humanos. Tecnologias sem pessoas não criam uma realidade, não têm aplicabilidade, não realizam sua razão de ser.”

MAGNUS, (2018)

Em síntese, o novo desafio do setor de Recursos Humanos na era digital é trabalhar fortemente na preparação e engajamento de lideranças capazes de encarar de frente os desafios da transformação digital. Promover planos de carreira, investir em capacitações, realizar acompanhamentos e promover o bem-estar dos colaboradores é indispensável para atrair e reter talentos. Pensar em tais aspectos contribui significativamente para o bom desempenho no trabalho, o que repercute em ganhos para a transformação digital que proverá benefícios como os citados abaixo:



de aumento na produtividade dos trabalhadores



de aumento da eficiência profissional



de melhoria da efetividade no recrutamento e retenção de funcionários

Fonte: Coleman Parkes Research



3.2.3. Integre seus colaboradores

Utilize ferramentas digitais de trabalho colaborativo. Elas auxiliarão as equipes a se engajar no ambiente tecnológico da transformação digital — interagindo com os colegas e os parceiros de negócios da sua Entidade de forma transparente — e a romper com as barreiras hierárquicas, assim como perceber a transversalidade dos recursos tecnológicos atuais.

Alguns exemplos e aplicações:

Rede Social Corporativa

Uma rede social corporativa democrática e disponível para todos na Entidade é interessante quando ela dá liberdade para uma comunicação mais livre entre os funcionários sem ter elementos que os distraiam da produtividade.

Endomarketing

Falando um pouco sobre a parte da comunicação vertical da Entidade (da administração para os colaboradores). A ideia é que a propaganda focada internamente crie uma cultura de identidade que aproxime e familiarize todos os colaboradores, mesmo aqueles que não têm muito contato em sua rotina. Isso não necessariamente vai aumentar a eficiência de projetos e a agilidade na tomada de decisões, mas facilita essas questões “quebrando o gelo” em possíveis novas equipes no futuro.

Ferramentas de Videoconferência

A videoconferência é fundamental não só pela questão de comunicação. Além de conversarem naturalmente, as equipes podem se ver e se familiarizar com mais naturalidade. Esse contato visual permite entender melhor os argumentos, interpretar as reações e, assim, chegar a decisões mais alinhadas entre todos.

Softwares de Gestão de Equipes

Colaboração em um ambiente corporativo não é apenas comunicação, mas a estruturação da forma como se comunica. Para incorporar essa nova forma de trabalhar à empresa do futuro, focada em objetivos e dados, é preciso ter uma ferramenta capaz de reunir discussões, argumentos, planejamentos, arquivos e cronogramas.

“Investir em ferramentas colaborativas não é apenas questão de reunir a equipe e tomar decisões mais rapidamente: é um esforço para unir e integrar todo o negócio; é criar uma cultura de colaboração, identidade e inovação.”

3.2.4. Revise os atuais processos

É preciso rever todas as metodologias da Entidade para identificar quais podem ser eliminadas, melhoradas e inseridas. O principal, contudo, é encontrar oportunidades de mudar um processo analógico para o digital.

Uma boa forma de fazer essa varredura é com o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que indica oito Fundamentos para a realização de boas práticas de governança, que são:

- Liderança transformadora;
- Adaptabilidade;
- Aprendizado e inovação;
- Desenvolvimento sustentável;
- Compromisso com as partes interessadas;
- Orientações por processos;
- Pensamento sistêmico;
- Geração de resultados.

O modelo é integrativo e possibilita à Entidade incorporar diversas ferramentas, garantindo mais agilidade para atender aos Clientes e melhorar seus processos internos.

Elimine as atividades repetitivas e que agregam pouco valor, automatizando os processos organizacionais. Assim, você libera a sua equipe para se desenvolver e usar seus esforços pessoais para aprender a lidar com novas ferramentas tecnológicas.

Além disso, eles poderão usar a criatividade para gerar ideias inovadoras para aplicar a transformação digital na melhoria dos processos, da experiência do Cliente e da gestão do negócio.

Vale lembrar que uma cultura digital se consolida somente quando os hábitos e costumes relacionados às inovações tecnológicas se incorporam às práticas diárias dos seus colaboradores — formação de um **mindset digital**. Sendo assim, quanto mais curta for a curva de aprendizagem, melhor.





Tabela 2 - Cultura Organizacional Analógica vs. Cultura Organizacional Digital

| CULTURA ANALÓGICA | CULTURA DIGITAL |
|-------------------------------------|---|
| Defensiva | Ataque |
| Os clientes estão distantes | Centrada no cliente |
| Dados medem o desempenho passado | Dados usados para percepções ao vivo e tomadas de decisão |
| Relatórios | Tempo real |
| Caso de negócio detalhado requerido | <i>Lean product canvas</i> |
| Aversa ao risco | Falhar mais rápido |
| <i>Insights</i> do grupo de foco | Teste frequente de usuários |
| Pesquisa de mercado | Ouvindo e aprendendo |
| Quadro organizacional | Hierarquia mínima |
| Silos de departamento | Equipes multifuncionais |
| Em casa é melhor | Rede de conhecimento |
| Nossa oferta | Necessidades do cliente |

Fonte: Rick (2017)



3.2.5. Incorpore o *Know-How*

São tantas informações e mudanças acontecendo que é difícil acompanhar tudo. Porém, é necessário sempre estar atualizado sobre as novidades do segmento. Por isso, uma boa solução é implementar o TI bimodal, ou seja, uma parte da equipe fica concentrada nos legados diários e a outra a encontrar novas tecnologias e soluções. O TI bimodal poderá ser uma tática momentânea para incorporar rapidamente todo o *know-how* que puder. Depois, o setor voltará a ser único, mas as soluções inovadoras já estarão permeadas pela organização e serão aplicadas por toda equipe.

3.2.6. Desenvolva o time

Desenvolva capacidades pessoais: liderança, cultura digital, cultura *lean*/ágil; nivelando o entendimento dos times e novas capacidades institucionais, cujo foco deverá abordar, por exemplo: experiência do Cliente, *marketing* e conversão digital, automação de processos, decisões baseadas em dados, simplificação, performance/desempenho, relacionamento, escala, segurança da informação, inteligência artificial, gamificação, canais de atendimento conectados.

3.2.7. Adote a cultura do *feedback*

Crie um ambiente onde as pessoas possam dar *feedbacks* construtivos entre elas. O verdadeiro crescimento

das pessoas ocorrerá quando dermos a chance de elas saberem onde podem melhorar e o que estão fazendo fora da expectativa dos times.

É importante destacar que, nesse processo de transformação, as PESSOAS são as protagonistas e a TECNOLOGIA é essencial para o desenvolvimento das NOVAS CAPACIDADES.

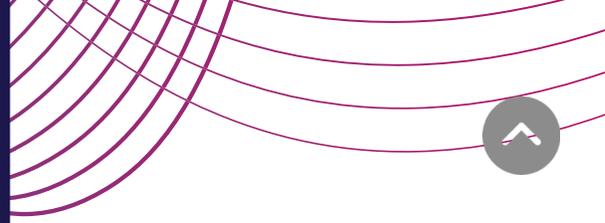
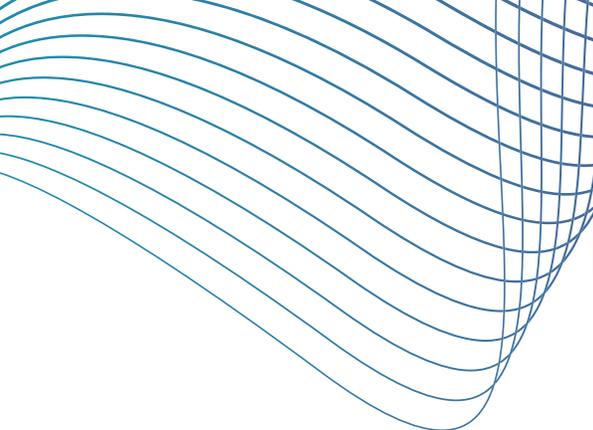
3.2.8. Monitore os resultados

Faça monitoramentos mensais do alcance dos seus objetivos, metas e indicadores relacionados à evolução dos seus projetos.

“A transformação precisa ser transversal e passar por todas as pessoas e áreas.”

A photograph of three business professionals in a meeting. A man in a suit stands on the right, shaking hands with a woman seated in the center. A man is seated on the left, looking towards the woman. The scene is lit with a blue and purple color scheme. There are decorative white grid patterns in the top corners and a small circular icon in the top right. A laptop and coffee cups are on the table in the foreground.

4. CLIENTES



“A razão pela qual as EFPCs precisam se transformar digital e culturalmente.”

Cliente no centro, jornada do Cliente, foco no Cliente. Os conceitos indicam que estamos vivendo os últimos suspiros da comunicação unilateral e dando espaço à era da proximidade, da escuta e do diálogo. Entender o que os Clientes pensam e esperam deve ser um direcionador estratégico.

A escuta e a análise de dados permitem a escolha dos melhores caminhos que irão guiar as estratégias empresariais, balizando as ações, como também ajudando a ampliar a percepção de valor e reforçar o propósito da previdência na vida de milhares de brasileiros, com e sem previdência.

E, quando se fala em escuta, não estamos restritos apenas às informações e *feedbacks* coletados, mas também falamos sobre analisar “comportamentos” e prever “movimentos” para gerar e antecipar conversas necessárias.

4.1. Mentalidade no Cliente

As Entidades estão passando por uma mudança de mentalidade importante, saindo do formato mais tradicional de governança dos processos voltados para Clientes, seguindo padrões predominantes de mercado, para uma estrutura de

criação baseada em metodologia ágil, foco na jornada integrada do Cliente, gestão de produtos, vendas e pós-venda.

As EFPCs estão estruturando times e processos de marketing digital, integrando-os aos times de dados (BI) e de experiência de Clientes (*UX*). É possível verificar a adoção de novos canais de interação e atendimento, mídias digitais e ferramentas de análise de dados sendo incorporadas no dia a dia das EFPCs e estes têm papel fundamental nas transformações culturais e digitais, o que permitirá **potencializar a entrega para o público certo e com a frequência planejada, coletando resultados e monitorando a satisfação em tempo real.**

Essas mudanças de mentalidade foram potencializadas por um ano marcado pelo distanciamento social e que representou um marco para o mercado financeiro no Brasil. Segundo dados do Google Finance, 2020 foi o ano em que o consumo de aplicativos no segmento disparou, colocando o país em segundo lugar do mundo em número de *downloads*. Ano em que **as redes sociais se tornaram o canal de informação de preferência das pessoas e a educação financeira esteve entre os assuntos mais buscados no Google.** O brasileiro

começa a despertar sua consciência financeira e este movimento tem impulsionado exponencialmente as iniciativas das EFPCs e empresas de, praticamente, todos os segmentos da economia.

4.2. Conceitos-chaves

PERSONAS

Os personagens principais que ilustram as necessidades, objetivos, pensamentos, sentimentos, opiniões, expectativas e pontos de dor do usuário.

CLIENTES

Públicos envolvidos em algum tipo de comunicação ou ação da Entidade. O Cliente muda de acordo com a situação, podendo ser ele: Participante, Instituidor, Patrocinador, Parceiro ou Funcionário.

EMOÇÃO

Frustração, ansiedade, felicidade etc.

PONTOS DE CONTATO

Ações do Cliente e interações dele com a Entidade.

CANAIS

Onde ocorrem as interações ou contexto de uso. Por exemplo: site, aplicativo, palestra, EADs, consultorias, atendimento telefônico, e-mail, SMS etc.

BLUEPRINT DE SERVIÇOS

Metodologia utilizada para estruturar e olhar para os serviços através de uma ferramenta muito parecida a um fluxograma.

INSIGHTS

Compreensão de uma causa e efeito específicos dentro de um contexto específico, gerando algum tipo de ideia ou melhoria pontual.

DORES

Pontos de contato ou situação não satisfatória ou não resolvida.

NATIVOS DIGITAIS

A primeira geração que cresceu com celulares, acessando a internet, compartilhando arquivos e assim por diante (desde cedo desenvolvem sua coordenação motora).

USER EXPERIENCE (UX) OU EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

É tudo que envolve o modo como qualquer usuário/Cliente interage com o mundo ao seu redor. UX não está ligado somente ao design do produto ou serviço e seu desenvolvimento, mas sim a todas as etapas de relacionamento com uma marca.



USER INTERFACE (UI) OU INTERFACE DO USUÁRIO

É tudo aquilo que é perceptível visualmente em alguma plataforma e leva o usuário a uma interação positiva. Pode ser um botão, um menu diferente ou até mesmo um som.

ANALYTICS

Refere-se à possibilidade de utilizar-se dados, análises e raciocínio para seguir em um processo de tomada de decisão muito mais eficiente.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

É uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma organização ou, ainda, um sistema integrado de gestão com foco no Cliente, que reúne vários processos\tarefas de uma forma organizada e integrada.

SQUADS

Modelo de governança que divide a equipe em pequenos times multidisciplinares.

HTML (HYPERTEXT MARKUP LANGUAGE)

É um editor de hipertextos muito utilizado para a criação de páginas online e aplicações de web.

APLICAÇÕES

Sistemas projetados para utilização através de um navegador, através da internet ou aplicativos.

4.3. Jornada do Cliente

O objetivo do mapeamento da Jornada do Cliente é dar sustentação estratégica aos canais de tecnologia/comunicação e todos os pontos de contato de interação com as Entidades. O mapeamento da Jornada do Cliente é fundamental, pois a transformação digital se refere à adaptação às mudanças nas expectativas do consumidor e o mapeamento da jornada ajudará a destacar áreas em que a tecnologia pode aliviar dores e desafios enfrentados pelos Clientes e pelos executores dos processos internos das Entidades.

O mapa de jornada é uma representação visual do processo pelo qual um Cliente ou Cliente em potencial percorre, desde o contato inicial, passando pelo processo de engajamento até um relacionamento de longo prazo. Com ele, é possível detectar sensações e motivações, desejos e expectativas, gerando a oportunidade de explorar, entender, melhorar e nutrir sua experiência e aumentar o nível de qualidade dos serviços oferecidos.

O principal objetivo do mapa de jornada é colocar o Cliente à frente e no centro do pensamento da Entidade, identificando lacunas e pontos na experiência, que são desconexos, frustrantes ou dolorosos, preenchendo espaços entre os canais e mapeando onde a experiência poderia ser melhor.

Mapear a Jornada do Cliente, traçando um roteiro detalhado de como ele percebe a Entidade em todas as suas interações, sejam elas digitais ou presenciais, é o ponto



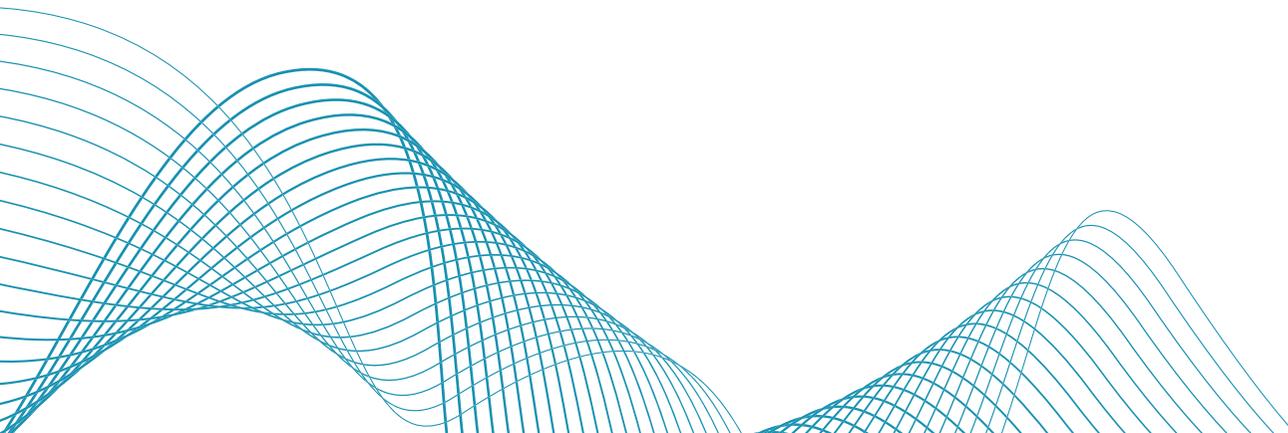
fundamental para que a Entidade se torne uma organização centrada no Cliente, incentivando as pessoas em toda a organização a considerarem em primeiro lugar os sentimentos, dúvidas e necessidades dele para as tomadas de decisão.

Para que o alcance da meta principal de oferecer a melhor experiência ao Cliente seja eficiente, o desenho da jornada completa incluirá também a jornada do Instituidor/Patrocinador, olhando de forma ampla para todos os pontos de contato dele com o Cliente e com a Entidade, mesmo antes do momento de uma adesão (venda). Dessa forma, a Entidade poderá entender, documentar e visualizar desde o primeiro até o último ponto de contato com todos os seus públicos, nas suas plataformas digitais e contatos presenciais, considerando as seguintes fases da jornada: Conhecimento, Consideração, Aquisição, Envolvimento e Fidelização representados pelo diagrama a seguir:



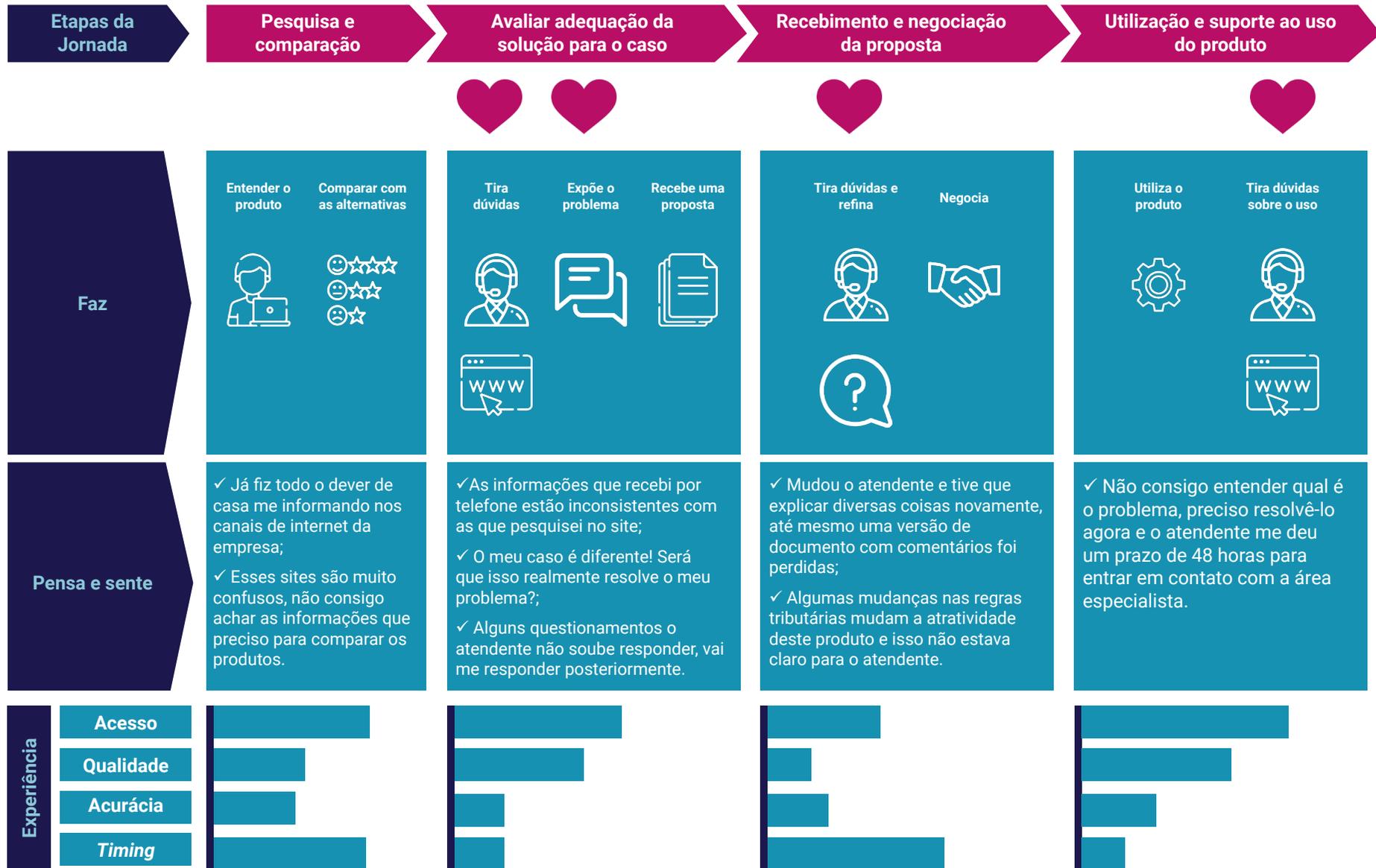
O mapa de jornada terá o formato de um infográfico claro, com a linha do tempo da experiência completa, chamado de *blueprint* de serviços. Ele deve ser simples e objetivo, destacando as necessidades, questões e sentimentos dos públicos ao longo de sua interação com a Entidade.

A seguir, um modelo ilustrativo da entrega final de um *blueprint* de serviços mapeado em uma Jornada:





Exemplo: Jornada do Cliente na compra de um produto



Fonte: <https://priscilahenriques.medium.com/ux-research-mapeando-a-jornada-do-usu%C3%A1rio-94ef71343c1f>



Com o mapeamento da Jornada, será possível definir a melhor experiência nas interações das plataformas de atendimento (*UX*) e também nas interfaces das aplicações (*UI*), Área Restrita e Aplicativos *Mobile*, ou seja, o desenho ideal que elas devem ter para atender às expectativas mapeadas na jornada (*UI*).

4.4. Por que desenhar uma jornada

Toda interação com o Cliente é uma chance de satisfazê-lo e que não pode ser desperdiçada. As Entidades têm em cada processo ou área um pedaço desta comunicação, hora conectada, hora desconectada e não linear. As informações sobre o Cliente e todos os pontos de contato com ele precisam ser mapeados, documentados e visíveis para toda a Entidade.

Criar um mapa de jornada é o primeiro passo que ajudará no pensamento sistemático das etapas da experiência. Ao não dar esse primeiro passo, as Entidades correrão o risco de, com o passar do tempo, ter Clientes insatisfeitos e perder grandes oportunidades com isso.

Outro ponto que deve ser considerado é o fato de as Entidades estarem buscando crescimento através dos Planos Família e Setoriais, e, de acordo com o Instituto de Pesquisa McKinsey, o número de pontos de contato entre uma organização e seus públicos tem aumentado, em média, 20% ao ano. Com mais pontos de contato, há mais complexidade no atendimento e maior necessidade de mape-

amento das jornadas.

4.5. A jornada é o primeiro passo para a inovação

Ter empatia com os Clientes, Instituidores/Patrocinadores, funcionários e parceiros é o primeiro passo para inovar. Quanto mais definida a experiência do Cliente, mais oportunidades poderão ser identificadas para obter melhorias e *insights*.

O mapeamento da jornada é uma ferramenta necessária para a inovação em um processo de transformação digital porque, em sua essência, a transformação digital se refere à adaptação às mudanças nas expectativas do consumidor e o mapeamento da jornada ajudará a destacar áreas em que a tecnologia pode aliviar dores, fidelizar e potencializar os negócios da Entidade.

Consumidores estão migrando de *off-line* para *on-line* usando uma variedade de ferramentas digitais para ajudá-los, por exemplo, em suas decisões de compra. Interações presenciais também estão assumindo uma dimensão digital e, à medida que mais 'nativos digitais' entram no mercado de trabalho e ganham poder de compra, as interações *on-line* crescem em importância comercial.

Hoje, é muito provável que um Cliente ou um interessado em um Plano de Previdência use sites de pesquisa, análise *on-line*, aplicativos e redes sociais como um primeiro ponto de atendimento ao avaliar uma possível adesão ou revisão



dentro de um Plano de Previdência contratado. Entender como essas interações funcionam e como aproveitá-las é vital para o sucesso e o futuro da Entidade.

4.6. Como criar uma jornada em 3 fases

Subdividimos a criação dessa jornada em fases, começando por conhecer os públicos, mapear os pontos de contato, desenhar a jornada e, por fim, testar e coletar os *feedbacks*.

Fase 1: Definir objetivos e coletar dados

O primeiro passo para criar um mapa de jornada é entender de forma profunda quem são os públicos, seus objetivos e o que esperam alcançar ao longo da jornada. Nesta fase, são criadas *personas* de acordo com as características reais de comportamento e de consumo dos Clientes/usuários. Essas características poderão ser observadas por meio de relatórios, relatos, pesquisas e ferramentas de análise.

Fase 2: Mapeamento dos pontos de contato

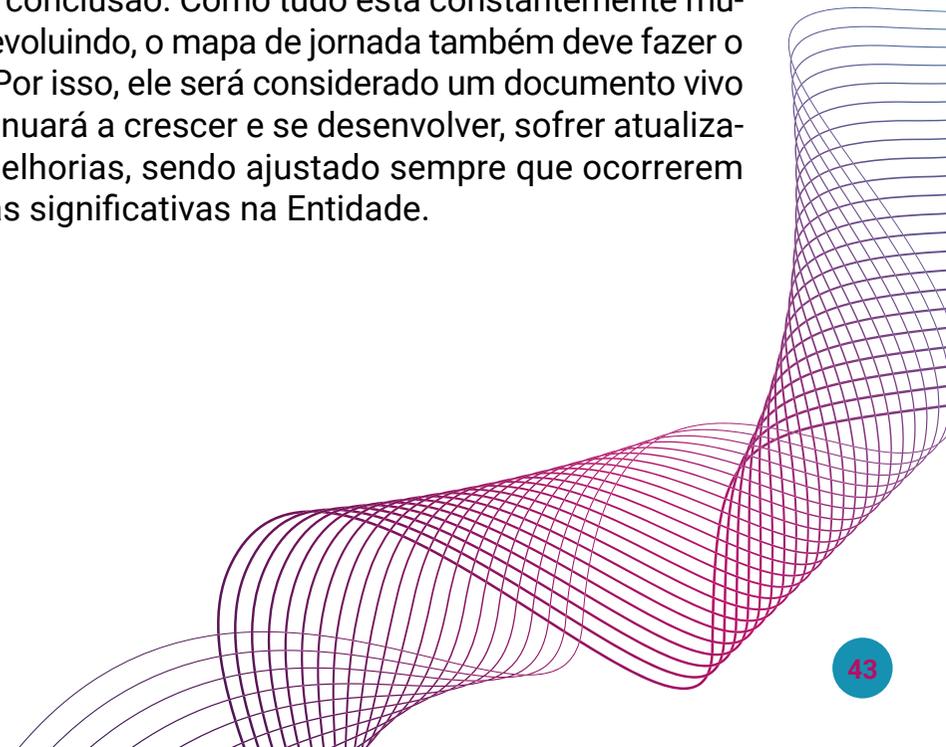
Neste momento, deve-se mapear todos os pontos de contato, sistemas utilizados, áreas envolvidas, pessoas, processos e terceiros relacionados. Este é o momento de perguntas e entrevistas com a equipe e, se necessário, com Clientes/usuários. Reúne-se todos os dados (quantitativos e qualitativos), pesquisas realizadas, informações de relatórios, experiências e relatos e olha-se para o quadro geral, mapeando e identificando possíveis obstáculos ou pontos

problemáticos na jornada. A partir dessa análise serão levantadas as melhorias, feitas novas propostas e ajustes nos processos, sistemas, plataformas e pontos de interação com os públicos, para que a experiência dele esteja dentro da história que a Entidade pretende contar e das expectativas que ele tem em relação a ela.

Fase 3: Refinamento, testes e *feedbacks*

Nesta etapa serão coletados os *feedbacks* com Clientes e usuários e feitos diferentes testes para verificar a eficiência da jornada proposta. É o momento de fazer todos os ajustes detectados na jornada para que ela seja o mais ideal possível.

O mapa de jornada do Cliente não deve ser deixado de lado após sua conclusão. Como tudo está constantemente mudando e evoluindo, o mapa de jornada também deve fazer o mesmo. Por isso, ele será considerado um documento vivo que continuará a crescer e se desenvolver, sofrer atualizações e melhorias, sendo ajustado sempre que ocorrerem mudanças significativas na Entidade.





4.7 . O Cliente no centro dos processos e decisões

Algumas dicas para impulsionar a transformação das Entidades passam pela adoção das seguintes ferramentas, *frameworks*, tecnologias ou modelos de trabalho:

1. Metodologias ágeis de trabalho;
2. Agilidade de negócios;
3. Mentalidade baseada em dados (*Data-Driven*);
4. Governança e métricas (*OKR* e *KPI*);
5. Conexão entre negócio e tecnologia;
6. Colaboração e cocriação;
7. *Design Thinking* e *Design* de Serviços;
8. Segmentação, clusterização e personalização;
9. Criação de *personas*;
10. Jornada do Cliente;
11. Experimentação, testes e aprendizado;
12. Análise da satisfação, pesquisa e *feedback*;
13. NPS System.

4.8. O segredo na jornada de longo prazo

Se pensarmos na jornada da previdência como uma estrada em que o destino final precisa ser construído em parceria com o Cliente, **a experiência e a comunicação podem ser consideradas o combustível** que acompanha as mudanças no caminho e o conduz até o sucesso.

Nesse contexto de mundo em transformação, estarmos lado a lado como parceiros no planejamento do futuro das pessoas nunca foi tão necessário. Este é o **papel da nova economia, baseada em dados e *feedbacks* para entregar comunicação e experiência** cada vez mais próxima, simples e personalizada para os Clientes, além dos resultados.

É uma revolução que está apenas começando e tende a ganhar força e ser intensificada com o uso da inteligência artificial e do *machine learning* - aprendizado automático ou aprendizado de máquina - nos próximos anos.

4.9. Canais Digitais

É uma tendência mundial a motivação das empresas pelo propósito de encantar, crescer exponencialmente, ser relevante e fazer a diferença na vida dos seus Clientes, e para isso fazem uso de alguns dos princípios já abordados aqui, bem “manjados”, diga-se de passagem: CLIENTE NO CENTRO, CA-DÊNCIA DE ENTREGAS, MELHORIA CONTÍNUA, MÉTODOS ÁGEIS, *SQUADS*, *OKR/KPI*, *DATA DRIVEN*.



Falar de canais é falar de pessoas. As Entidades precisam envolver todo o seu time nesse movimento de transformação do “negócio”, que, para uns, é simplesmente “propósito”. Os canais digitais não podem ser meros *imputes* (entradas) de dados, ou seja, devem possuir interfaces que dialoguem de forma clara e intuitiva e que permitam interações com as pessoas que os usam. Eles devem cumprir o seu papel de facilitar, relacionar e engajar. Devem ser relevantes para os Clientes e não gerar retrabalhos para os times Operacionais e de Relacionamento.

Dentre muitas iniciativas, as que podem ser de grande relevância, são:

1. Instale ferramentas de *analytics* para mapear e medir a quantidade, o fluxo e os cliques que são dados dentro dos canais digitais da sua Entidade. Esse passo é muito importante para definir o “comportamento” dos seus Clientes durante o uso e servirá para priorizar o desenvolvimento e evolução dos canais.
2. Desenhe sua jornada do Cliente, para identificar claramente as necessidades das “*personas*” específicas da sua Entidade.
3. Estructure times exclusivos de trabalho (*Squads*), com foco específico em canais e *UX* (Experiência de usuário).
4. Defina *UI* (Interface de usuário) que seja exclusiva do seu negócio, que leve a “cara” (cores, tipografia, discurso, expressões) da sua Entidade.
5. Meça os sentimentos de quem usa seu canal. Sim, sentimentos. As funcionalidades, ao serem executadas e concluídas, devem medir a opinião dos Clientes. Esse mecanismo é necessário para escutar o Cliente, de forma qualificada e não quantificada.
6. Melhore continuamente: tenha *roadmaps* (planos de trabalho) distribuídos para garantir evolução e inovação. Não basta só aumentar a abrangência das operações (débitos de operação, cobertura digital) dentro dos canais, é preciso melhorar as experiências, baseados nos *feedbacks* (ou sentimentos) e, também, entregar funcionalidades ou recursos novos nos canais para garantir audiência.
7. Após estudar os comportamentos das pessoas, avalie a que estímulos elas reagem e desperte nelas sensações, crie gatilhos mentais para que elas percebam, de forma intuitiva, o que vai bem ou ruim, dentro do seu plano de previdência.
8. Quando uma sensação é despertada, o Cliente precisa resolvê-la rápido, então crie possibilidades de decisões em poucos cliques.

Simplificar, com base em cálculos ideais e personalização, para agilizar a tomada de decisão, reduzir o esforço de pensar e otimizar a capacidade decisória do usuário são questões bem relevantes para os canais. Crie pontos de interação em todas as suas interfaces.



4.10. Defina a visão dos seus canais

Pelo exposto no tópico anterior, nota-se que há a necessidade clara das Entidades de sair do cenário de “imputes de dados” para um que privilegia a experiência do Cliente, aproximando-o do plano, garantindo relacionamento, com objetivo de engajá-lo e encantá-lo.

Para isso, declare a “visão” e coloque a mão na massa para alcançá-la.

Um exemplo de visão:

- Ter funcionalidades amáveis;
- Entregar experiências encantadoras aos Clientes;
- Dar autonomia digital de ponta a ponta;
- Gerar eficiência operacional para redução/otimização de custos;
- Contribuir para operações padronizadas e replicáveis;
- Viabilizar transações a qualquer hora do dia, da noite, todos os dias da semana.

⁵ O termo VUCA é um acrônimo das palavras inglesas Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity e foi empregado pelo U.S Army War College na década de 90 para explicar o mundo no cenário pós-Guerra.

4.11. Medir, Pesquisar e Envolver

Não basta só entregar funcionalidades, é necessário medir seu desempenho, avaliar sua capacidade e efetividade. Para isso, use ferramentas específicas que existem disponíveis para este fim. Essas ferramentas ajudam a confirmar o caminho que vai sendo pavimentado no dia a dia, exigindo, por muitas vezes, pivotagem e ajustes. Naturais desse mundo VUCA⁵ que vivemos atualmente.

A conceptual image for a technology presentation. It features a person's hand wearing a smartwatch. A glowing blue cloud icon is positioned above the watch. To the right, a white wireframe graphic of an arm is visible. The background is dark with a purple and blue color scheme and floating square particles. In the top right corner, there is a small circular icon with an upward-pointing arrow.

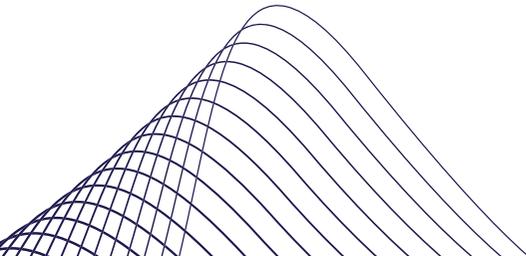
5. TECNOLOGIA



“A base do processo de transformação”

A transformação digital, conforme citado anteriormente, é conduzida por pessoas, pois elas são o diferencial neste processo. Entretanto, a base que sustentará esta dinâmica reside na tecnologia disponível para subsidiar os processos determinados como fundamentais. Isso pode ser percebido em qualquer âmbito do negócio, desde aspectos ligados à produção (mais internos) até as mais diversas interações com o Cliente.

A tecnologia possibilita, cada vez mais, tornar a informação um dos ativos mais valiosos das empresas. Atualmente, em tempo real, são capazes de tornar decisões estratégicas com base em conhecimentos gerados nos mais diversos canais, ponto de contato e dinâmica da organização. Através da tecnologia, é possível agregar cada vez mais valor no produto/serviço final ao Cliente.



5.1. Conceitos-chaves

API

API é um conjunto de definições e padrões determinados por um *software* como forma de facilitar a comunicação entre sistemas, possibilitando a integração para a utilização das suas funcionalidades por outros aplicativos.

OMNICHANNEL

Omnichannel significa comunicação em múltiplos canais, combinando características particulares de cada um e visando a construção de uma única experiência para o Cliente final.

MVP

O Mínimo Produto Viável (sigla MVP em inglês) é uma versão do produto lançada com objetivo de coletar *feedback* rápido e aprender rápido, por isso não é uma versão muito robusta e completa da solução, tendo apenas o suficiente para entregar valor para o Cliente e testar a aceitação do mercado.

CLOUD COMPUTING

A computação em nuvem é a entrega de recursos de TI sob demanda por meio da Internet com definição de preço de pagamento conforme o uso. Em vez de comprar, ter e manter datacenters e servidores físicos, você pode acessar serviços de tecnologia, como capacidade computacional, armazenamento e bancos de dados, conforme a necessidade, usando um provedor de nuvem.



DATA DRIVEN

Data Driven se refere a processos organizacionais orientados a dados, ou seja, quando a empresa baseia a tomada de decisão e o planejamento estratégico na coleta e na análise de informações – e não em intuições ou simples experiências.

BIG DATA

Big Data é a área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados grandes demais para serem analisados por sistemas tradicionais.

BI

O BI combina análise empresarial, mineração de dados, visualização de dados, ferramentas/ infraestrutura de dados e práticas recomendadas para ajudar as organizações a tomar decisões impulsionadas por dados.

OKR

É uma metodologia de gestão de resultados que surgiu na Google em 1999. Tem duas partes essenciais: objetivos e os resultados-chave. O objetivo é o resultado qualitativo a ser atingido, enquanto os resultados-chave (ou KR's) são resultados quantitativos e a forma de medir o progresso do objetivo.

KPI

É uma métrica altamente relevante para a mensuração do desempenho de uma estratégia e de processos de gestão.

AGILE

A metodologia *Agile* surgiu a partir da divulgação do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de *Software*. Esse manifesto é composto por um conjunto de fundamentos desenvolvidos para tornar a criação de sistemas e *softwares* mais rápida e eficiente.

UX

Área do conhecimento que cuida diretamente da experiência do usuário em um produto ou serviço. Esse profissional pode cuidar da interface digital, bem como liderar processos de *Discovery*, se dedicar à pesquisa, projetar os pontos de melhoria da experiência, entre várias outras funções!

CHATBOT

É um *software* capaz de manter uma conversa com um usuário humano em linguagem natural, por meio de aplicativos de mensagens, sites, e outras plataformas digitais.

CRM

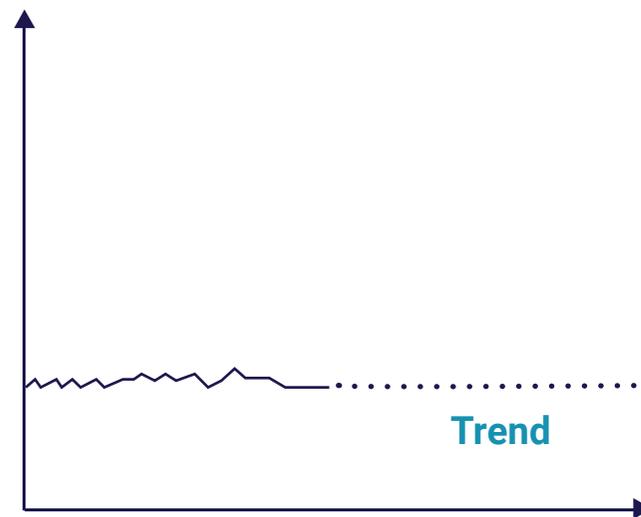
É a sigla usada para *Customer Relationship Management* e se refere ao conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com o Cliente.

5.2. OKR e KPI alinhados ao objetivo estratégico da Entidade

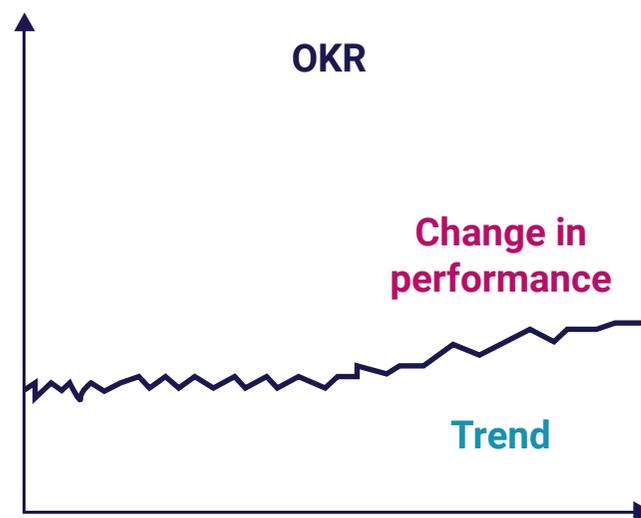
Antes de começar a falar da aplicação prática da tecnologia, é necessário entender o porquê da sua utilização dentro da Entidade. O porquê é a resposta ao problema que a Entidade quer solucionar. O porquê remete ao propósito, ao desejo, aos objetivos que a Entidade quer alcançar. E, para ajudar neste dilema, pode-se usar um simples *framework*. Ele está relacionado a objetivos, metas e performance são o OKR (*Objective and Key Results*) e o KPI (*Key Performance Indicator*).

Essas metodologias, se bem compreendidas, podem fazer toda a diferença nos resultados da Entidade. Embora ambas sejam parecidas, são diferentes. Porém, quando bem unidas, se complementam.

Em linhas gerais, OKR ou *Objective and Key Results* é um *framework* que tem a missão de alinhar e direcionar a área de Negócios, fornecendo meios de medir seus resultados. Imagine que você tenha uma métrica crítica que está flutuando um pouco, mas há uma tendência clara:



Um OKR deve melhorar o desempenho em relação à tendência atual:



Fonte: <https://felipecastro.com/pt-br/blog/okr-vs-kpis/>



OKR é sobre criar mudanças sustentáveis no desempenho. Isso significa que usar truques para produzir uma melhora temporária não é suficiente. Ele trata da mudança de comportamentos, sistemas, ferramentas ou processos para que você possa manter novos níveis de desempenho.

Já os *KPIs*, ou *Key Performance Indicator*, como o nome sugere, são métricas que ajudam as empresas a avaliar se o caminho para gerar resultados está sendo eficiente. Para definir um bom *KPI*, o foco precisa estar nos resultados, não nas atividades, ou seja, de que vale diversas horas trabalhadas se o trabalho não é produtivo? Seguindo essa linha de raciocínio, os tipos de *KPIs* abaixo são boas escolhas de avaliação:

- Taxa de rotatividade (*churn rate*);
- NPS (*Net Promoter Score*);
- Duração da sessão;
- Custo de Aquisição do Cliente (CAC);
- Valor vitalício do Cliente;
- Usuário ativo diário/usuário ativo mensal;
- Taxa de rejeição;
- Receita mensal recorrente.

⁶ <https://felipecastro.com/pt-br/blog/okr-vs-kpis/>

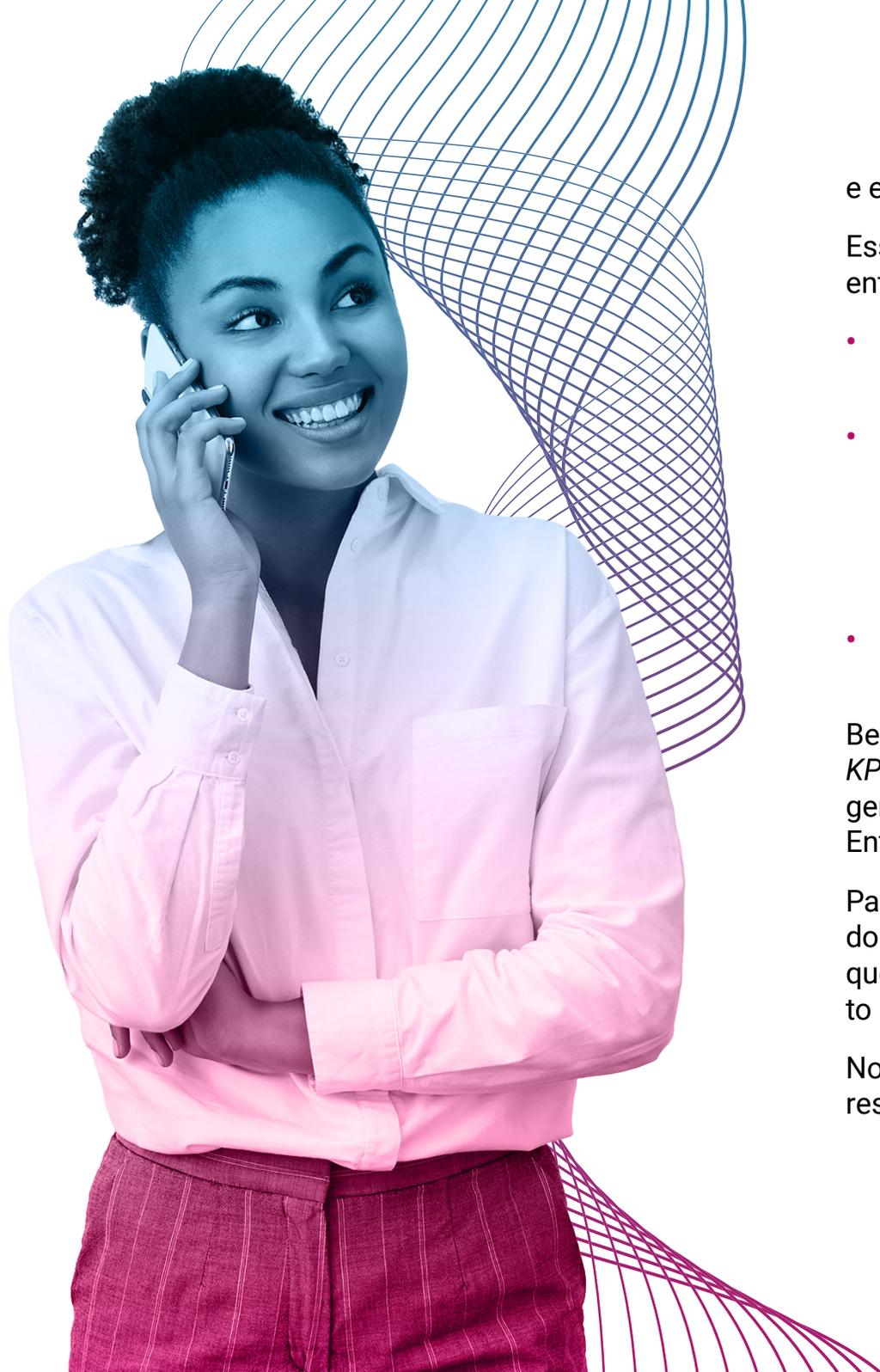
Mas, como funciona na prática? Vamos fazer uma viagem!

5.3. A Viagem: Estratégia, *OKRs* e *KPIs* de Monitoramento⁶

Imagine que você quer fazer uma viagem de carro. A primeira coisa que você precisa decidir é aonde você quer ir, então use um guia de viagem e escolha viajar de São Francisco pela Costa do Pacífico.

Depois de ter decidido para onde quer ir, você entra no seu carro e insere o destino no seu GPS, o que o ajudará a rastrear se você está no caminho certo e a corrigir o curso, se necessário.

Por fim, à medida que você dirige até seu destino escolhido, seu carro também tem um painel que rastreia muitas outras métricas e informa, por exemplo, a quantidade de combustível que você tem. Desde que os mostradores do painel estejam dentro de certos limites, você não se preocupa com eles – afinal, o que importa é chegar ao seu destino. Mas, se o seu painel mostra que você está ficando sem combustível, então você tem que ajustar o seu curso



e encontrar um posto de gasolina.

Essa analogia é uma ótima maneira de entender a diferença entre estratégia, *OKRs* e *KPIs* de Monitoramento:

- Estratégia é o processo de decidir seu destino. Ela ajuda você a decidir aonde você quer ir.
- *OKR* é o seu GPS, o sistema de navegação do seu carro: ele irá ajudá-lo a rastrear se você está no caminho certo e corrigir o curso, se necessário. E, assim como um GPS, o *OKR* não vai te ajudar a decidir o destino e não o ajudará a formular sua estratégia.
- *KPIs* de Monitoramento são os mostradores no painel do seu carro – eles informam se tudo está OK.

Bem, tendo os conceitos do *OKR* unidos aos conceitos dos *KPIs* internalizados e usando como base o exemplo da “viagem”, como seria a aplicação prática do framework em uma Entidade?

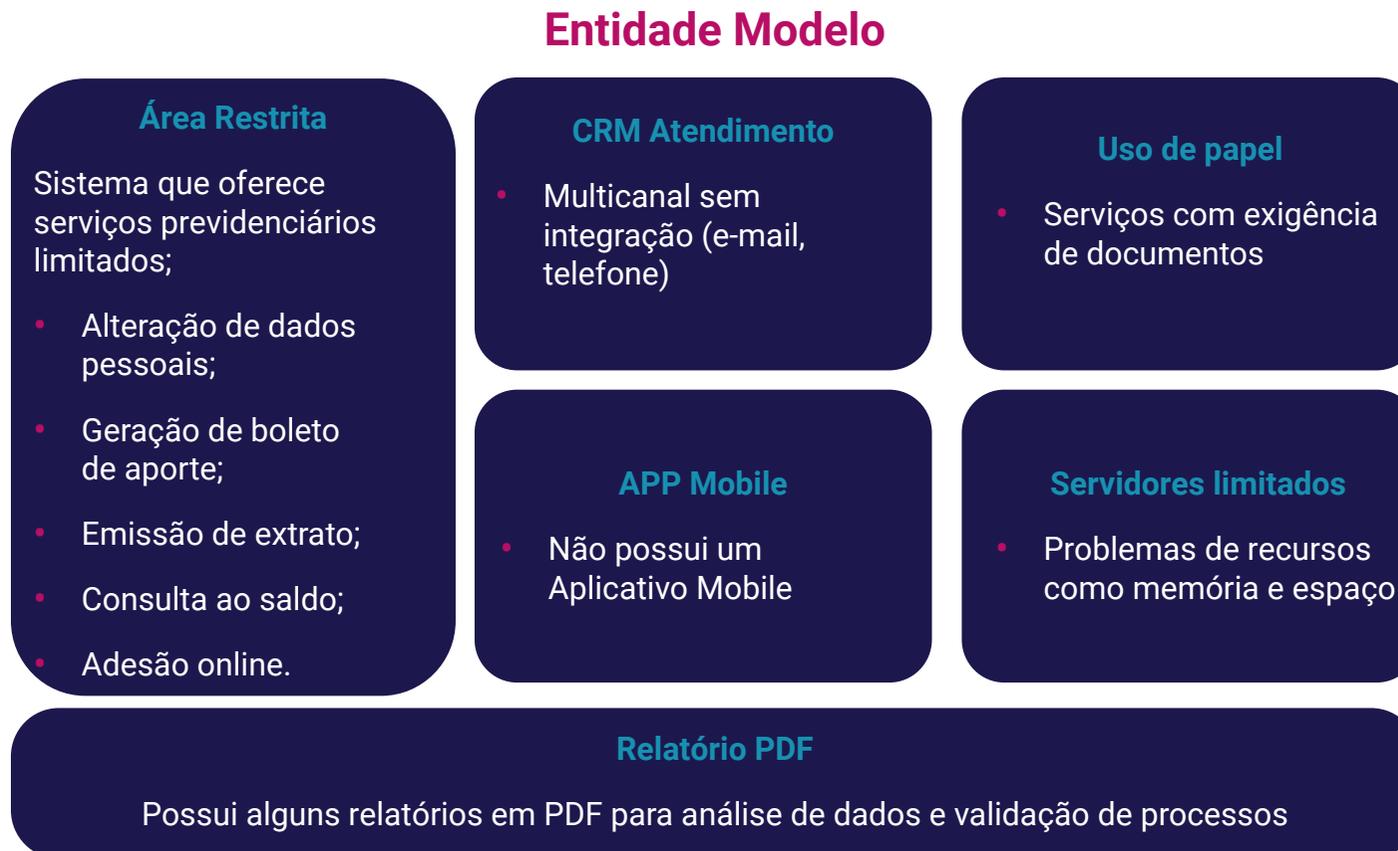
Para ajudar a elucidar essa questão, veja o exemplo desenhado logo abaixo. Ele tem como objetivo resolver um problema, que é “Aumentar a satisfação dos Clientes com o atendimento da Entidade”.

No exemplo, foram definidos os *KPIs*, o objetivo, o *OKR* e os resultados esperados. Pronto! O primeiro passo foi dado.



5.4. Aplicação prática

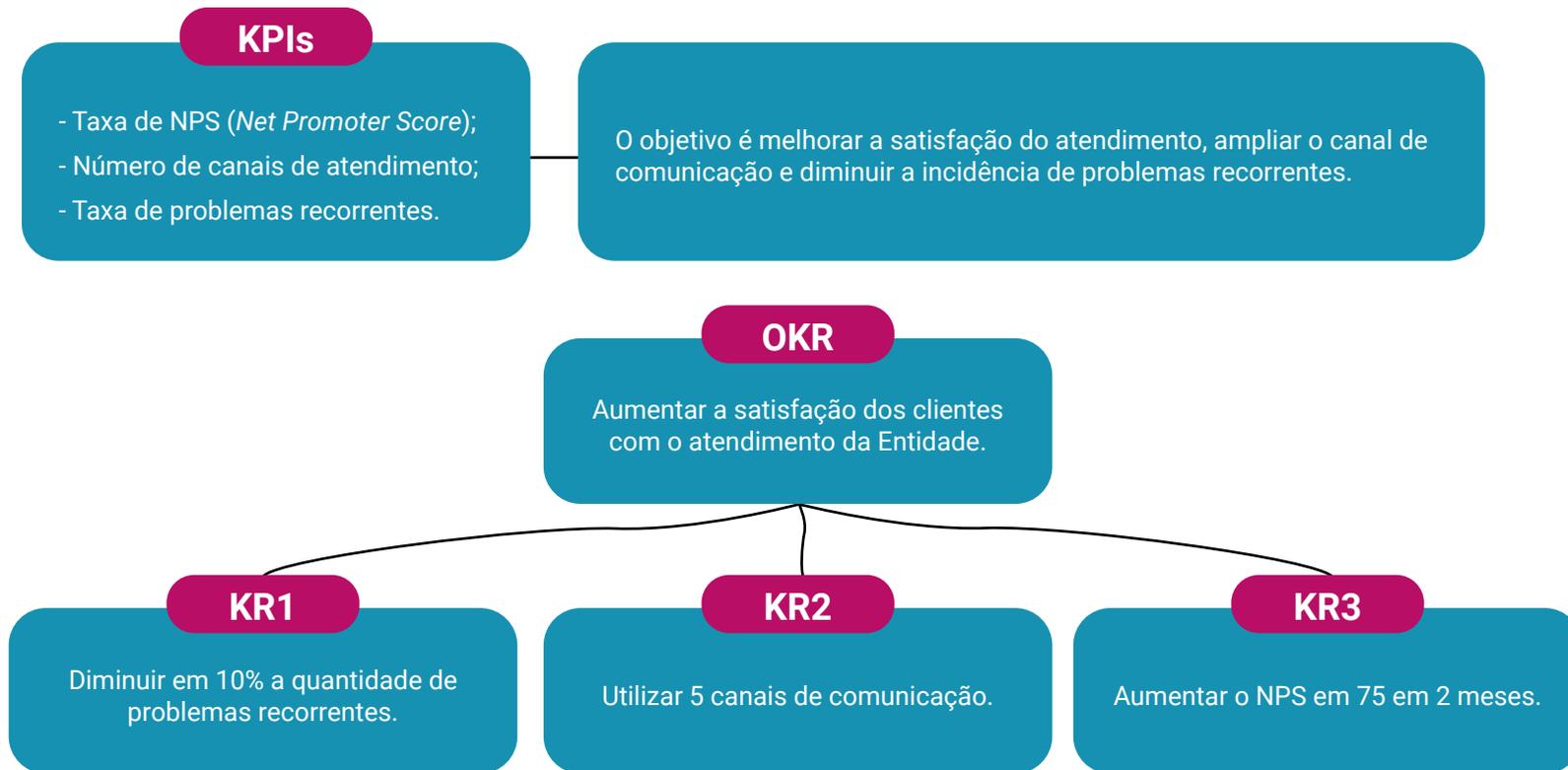
A fim de tangibilizar e exemplificar a aplicação prática da tecnologia, torna-se necessário criar uma “Entidade Modelo”, ela representará a realidade de muitas Entidades e servirá de base para a aplicação do processo de transformação digital.



Bem, a grande dificuldade das empresas é pensar que toda tecnologia vai resolver “o problema”, a tecnologia sempre vai ser um meio que vai acelerar ou diminuir a velocidade que os negócios conseguem avançar no mercado.

O uso de tecnologia tem como propósito acelerar o **potencial humano**; sempre que pensar em tecnologia é porque ela vai resolver uma dor ou gerar um ganho para aquilo que já é feito, ou seja, potencializando, fazendo melhor ainda.

5.4.1. Exemplo 1: Aumentar a satisfação dos Clientes com o atendimento da Entidade



Bem, agora o objetivo está alinhado à estratégia de negócio cujo intuito é resolver um problema com foco no Cliente. Vamos pôr a mão na massa!

“Processo de melhoria contínua com a aplicação da tecnologia.”

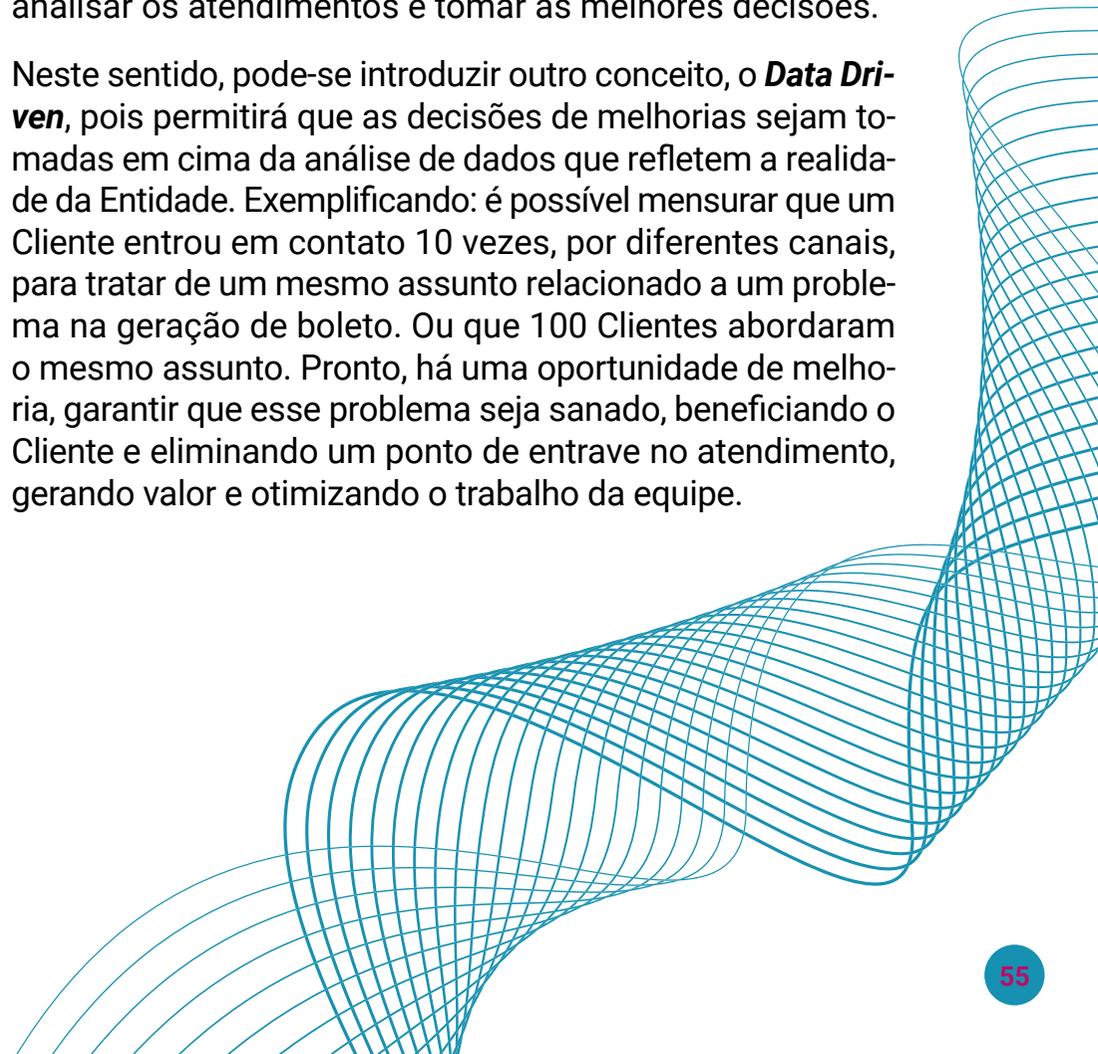
Segundo as definições da Entidade Modelo, o cenário do “CRM de Atendimento” não favorece muito os objetivos estratégicos traçados pela Entidade, pois não possuem sistema de atendimento ao Cliente. Eles utilizam o e-mail e uma central telefônica, ou seja, multicanal que não tem uma interligação mútua. Os canais são independentes, o que dificulta a mensuração dos atendimentos, o controle e a gestão dos pedidos. Além disso, com o aumento do fluxo de demanda, inviabiliza-se garantir a qualidade, pois o trabalho é focado em “apagar incêndios”.

Então, para “Aumentar a satisfação dos Clientes com o atendimento da Entidade”, mudanças são necessárias. Esse cenário é perfeito para aplicação do conceito **Omnichannel**, ou seja, garantir que todos os atendentes possam utilizar uma única ferramenta independente do canal de comunicação. Desta forma, atender-se o KR2 referente ao aumento dos canais de atendimento. A solução *Omnichannel* vai permitir que os Clientes utilizem novos canais de comunicação, tais como: *WhatsApp*, Facebook, Instagram, E-mail, Telefone, Te-

legram. Essa ação gera engajamento e, naturalmente, incide na melhora da satisfação do Cliente.

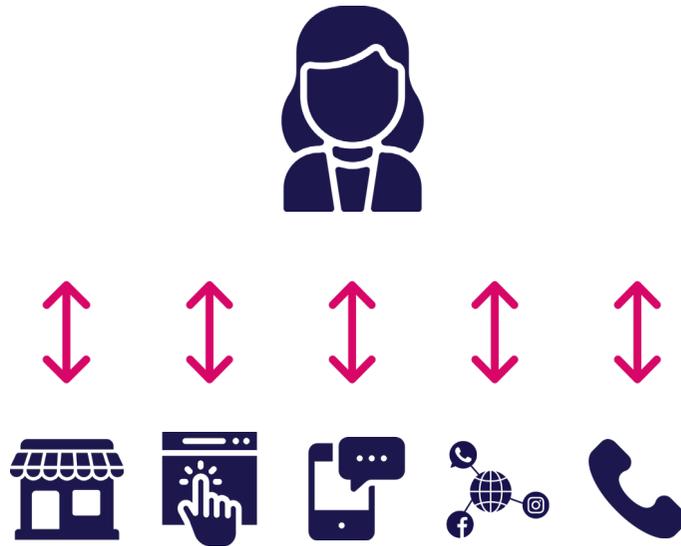
A solução vai permitir resolver outro problema: o KR1 referente a diminuição em 10% da quantidade de problemas recorrentes. Isso porque os gestores do relacionamento, poderão consolidar os dados atinentes aos atendimentos de uma forma muito mais ágil e objetiva, permitindo-lhes analisar os atendimentos e tomar as melhores decisões.

Neste sentido, pode-se introduzir outro conceito, o **Data Driven**, pois permitirá que as decisões de melhorias sejam tomadas em cima da análise de dados que refletem a realidade da Entidade. Exemplificando: é possível mensurar que um Cliente entrou em contato 10 vezes, por diferentes canais, para tratar de um mesmo assunto relacionado a um problema na geração de boleto. Ou que 100 Clientes abordaram o mesmo assunto. Pronto, há uma oportunidade de melhoria, garantir que esse problema seja sanado, beneficiando o Cliente e eliminando um ponto de entrave no atendimento, gerando valor e otimizando o trabalho da equipe.

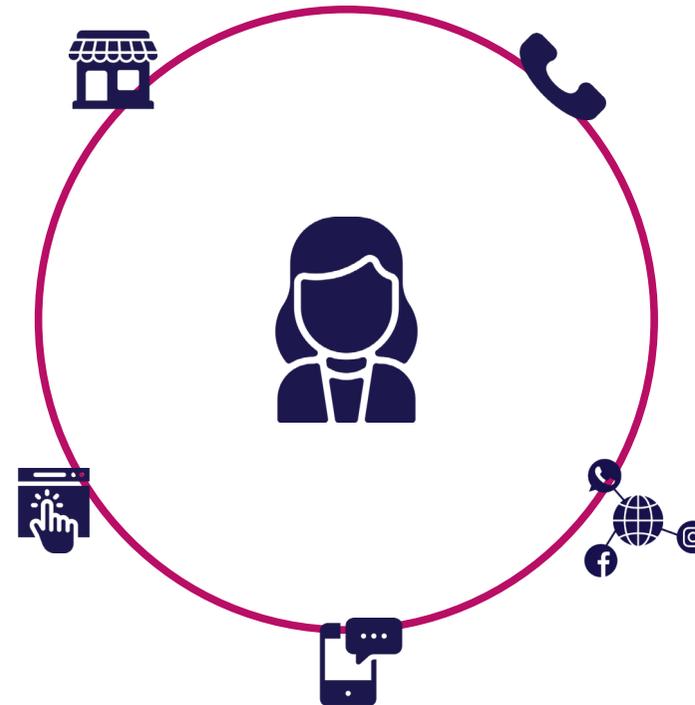




MULTICANAL



OMNICHANNEL



Fonte: <https://www.televendasecobranca.com.br/call-center/multichannel-e-omnichannel-explorando-a-diferenca-entre-os-dois-conceitos-e-sua-aplicacao-pratica-por-camilo-frigo-87945/>

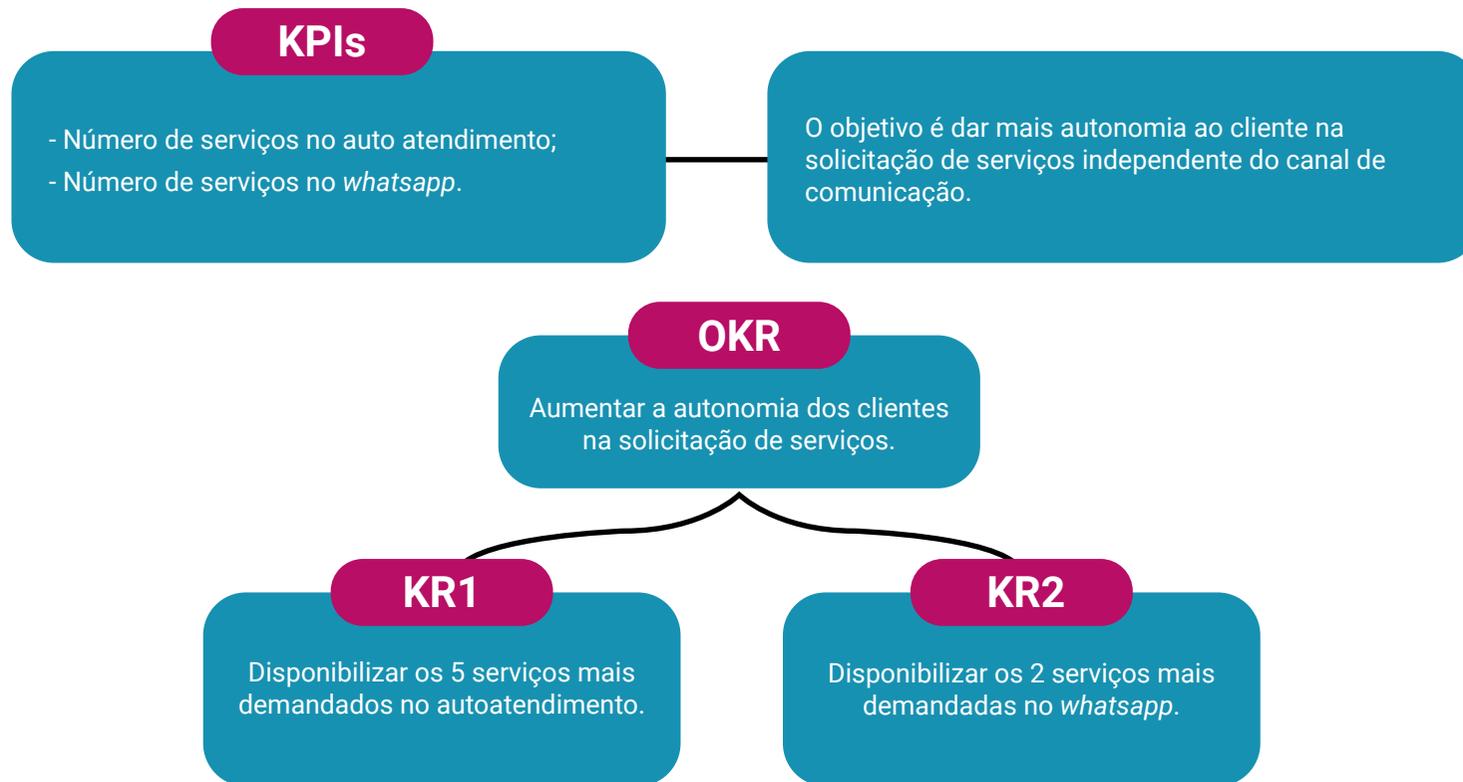
E o que muda para os atendentes? Bem, serão mais ágeis, podem contar com uma **base de conhecimento**, pois as informações estarão na plataforma e não mais segmentadas em e-mails e gravações telefônicas, terão acesso a todo o histórico de atendimento do Cliente, facilitando a comunicação e dando *feedbacks* mais assertivos, aumentando a qualidade do atendimento. Pronto, o KR3 foi resolvido! Agora é analisar os resultados da pesquisa de satisfação e conferir se os indicadores serão atendidos.



Mas não para por aí! Pensando na filosofia *Lean*, que trata a eliminação de desperdício e o processo de melhoria contínua, pode-se aplicar mais um conceito a fim de otimizar o processo de validação dos *KPIs*; trata-se do **BI**, *Business Intelligence*, ou seja, criar um painel de dados que reflita todos os resultados-chaves esperados, facilitando o acompanhamento e o monitoramento dos indicadores.

Vamos praticar mais uma vez! O próximo exemplo tem como objetivo resolver um problema, que é “Aumentar a autonomia dos Clientes na solicitação de serviços”.

5.4.2. Exemplo 2: Aumentar a autonomia dos Clientes na solicitação de serviços



Nasce um novo desafio cujo foco, novamente, é o Cliente. Nesse exemplo, a missão será dar mais autonomia aos Clientes fazendo a transposição dos processos, ou seja, pegar um processo que é executado por profissionais da Entidade e permitir que o Cliente o execute. O objetivo é quebrar barreiras revendo, otimizando e, até mesmo, eliminando os processos.

No cenário proposto, a nossa “Entidade Modelo” conta com 5 serviços e um aumento do fluxo de atendimento. Este fato levou a Diretoria a traçar como objetivo estratégico “Aumentar a autonomia dos Clientes na solicitação dos

serviços” e, como resultado esperado, deseja-se aumentar a satisfação do Cliente, reduzir e eliminar processos e atividades executadas dentro da Entidade.

Pois bem, como identificar os 5 serviços mais demandados? Utilizando, novamente, o conceito do *Data Driven*, reunindo as informações com base no CRM de Atendimento e verificando os assuntos mais recorrentes que podem ser realizados pelo Cliente sem intervenção da Entidade. Novamente, o estudo está sendo realizado com base em dados reais para solucionar um problema. Que barato, não é?

| Serviços Atuais | Serviços Novos |
|------------------------------|---|
| Alteração de dados pessoais; | Simulação e concessão de benefício; |
| Geração de boleto de aporte; | Simulação e solicitação do instituto; |
| Emissão do extrato; | Alteração do percentual de contribuição; |
| Consulta ao saldo; | Consulta e emissão do boleto do incentivo fiscal; |
| Adesão online. | Consulta aos atendimentos realizados. |

No quadro acima, estão listados os assuntos mais recorrentes. Será usado, como exemplo, a “Simulação e Concessão de Benefício” e ilustrado o processo de concessão disponibilizado.



Processo de benefício

Percebe-se que o processo envolve várias áreas e possui muitas etapas a serem cumpridas, tornando-se um exemplo ideal para aplicação da **Revisão de Processos** e um **Minimum Viable Product (Mínimo Produto Viável) MVP**⁷. Conceito novo, hein? Mas, antes de falar do MVP, veja a sugestão de melhoria com base na revisão do processo.



- Login
- Sessão
- Carimbo de Tempo
- Log de operação
- Regra de transição

Processo de benefício revisado

⁷ <https://blog.zeev.it/o-novo-mvp-minimum-viable-process-ou-minimo-processo-viavel/>

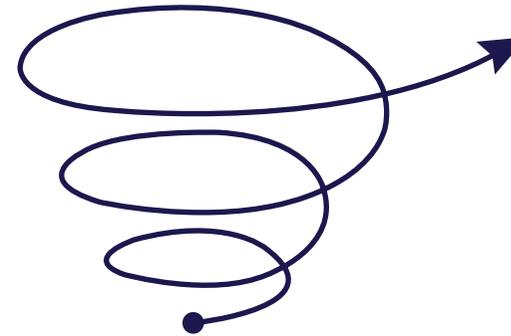


Desafio cumprido! O processo foi revisado, aprovado e precisa ser implementado. Mas, antes, é importantíssimo validar a ideia. Chegou a vez do **MVP**! O MVP é um método de experimentação e aprendizado. Nele, é possível descobrir se a solução proposta conseguirá resolver as questões que propunha enquanto ainda era uma ideia. Essa avaliação e reação do público indicarão se o produto ou serviço está pronto para ser iniciado, ou se ainda precisa de melhorias significativas. Essa troca de informações cria um ambiente de desenvolvimento para o empreendedor, criando situações que mostram qual é a melhor solução para aplicar preços, funcionalidade e lançar produtos e serviços realmente inovadores.

Vencida a etapa, é hora de partir para a implementação. Nesta fase, pode-se adotar uma metodologia para auxiliar o desenvolvimento da funcionalidade, neste caso, o **Scrum**, que se trata de uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software. Pois bem, a ideia será transformada em realidade, que agregará valor ao Cliente e reduzirá/otimizará os processos dentro da Entidade.

Finalizada a entrega do primeiro serviço, é hora de partir para o próximo! Nosso KR1 está com 20% das tarefas concluídas, então, implementar mais 4 serviços se faz necessário. Kaizen, ou seja, melhoria contínua! É hora de pôr a espiral de criação para funcionar e iniciar um novo ciclo usando o *Data Driven*, a Revisão de Processos, o *MVP*, o *Scrum*. Mão na massa!

Espiral de Criação

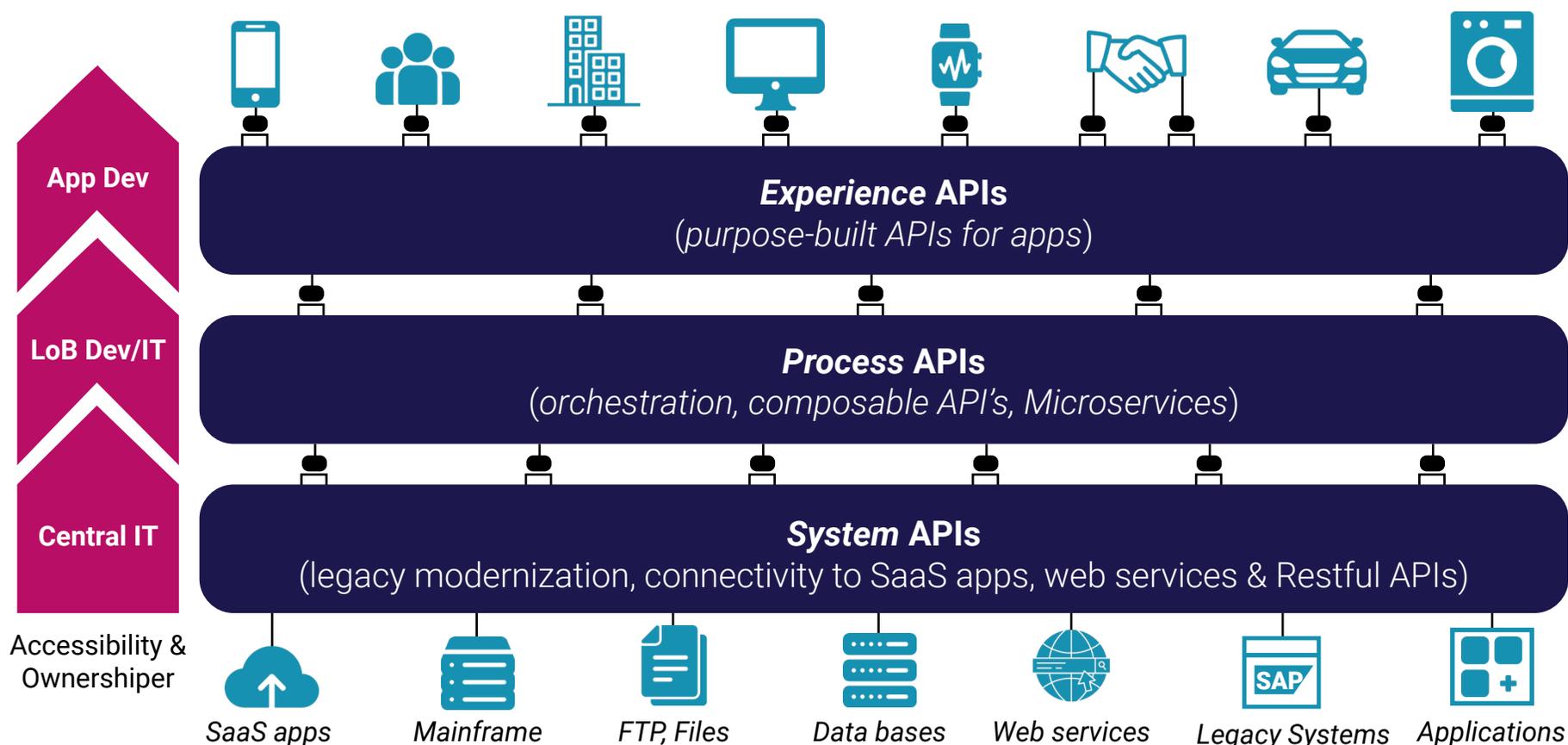


Funil de Criação 2009

- Prototipagem
- Ideação
- *Insights* e questões
- Reflexão
- Conexão
- Alinhamento

O processo de transformação digital está caminhando bem, com vários serviços sendo disponibilizados para os Clientes. No entanto, há uma demanda reprimida referente à necessidade de acompanhamento e *feedback* dos serviços e atendimentos solicitados. O Cliente não tem transparência quanto aos atendimentos realizados pelo relacionamento da Entidade. Veja, mais uma oportunidade de melhoria: utilizar um novo conceito, talvez o mais importante de todos, as APIs. O cenário é propício para isso, pois há uma solução Omnichannel que faz toda a gestão dos atendimentos. Por que não integrar com o sistema de serviços da sua Entidade? Esta ação permitirá que o Cliente tenha mais transparência e possa acompanhar os atendimentos de uma forma muito mais prática e com mais autonomia.

A integração com as APIs pode ser desenvolvida internamente, pela equipe de TI ou terceiros, ou pode-se utilizar o conceito da **Cloud Computing** denominado de **iPaaS** (*Integration Platform as a Service*) ou Plataforma de Integração como Serviço, um conceito no qual os usuários podem desenvolver fluxots de integração que conectam aplicações de diferentes sistemas usados por uma empresa, permitindo a integração e compartilhamento de dados, unificando tecnologias, negócios e sistemas. Neste ponto cabe à Entidade avaliar o custo-benefício e adotar a melhor estratégia.



Fonte: <https://blogs.mulesoft.com/learn-apis/api-led-connectivity/what-is-api-led-connectivity/>

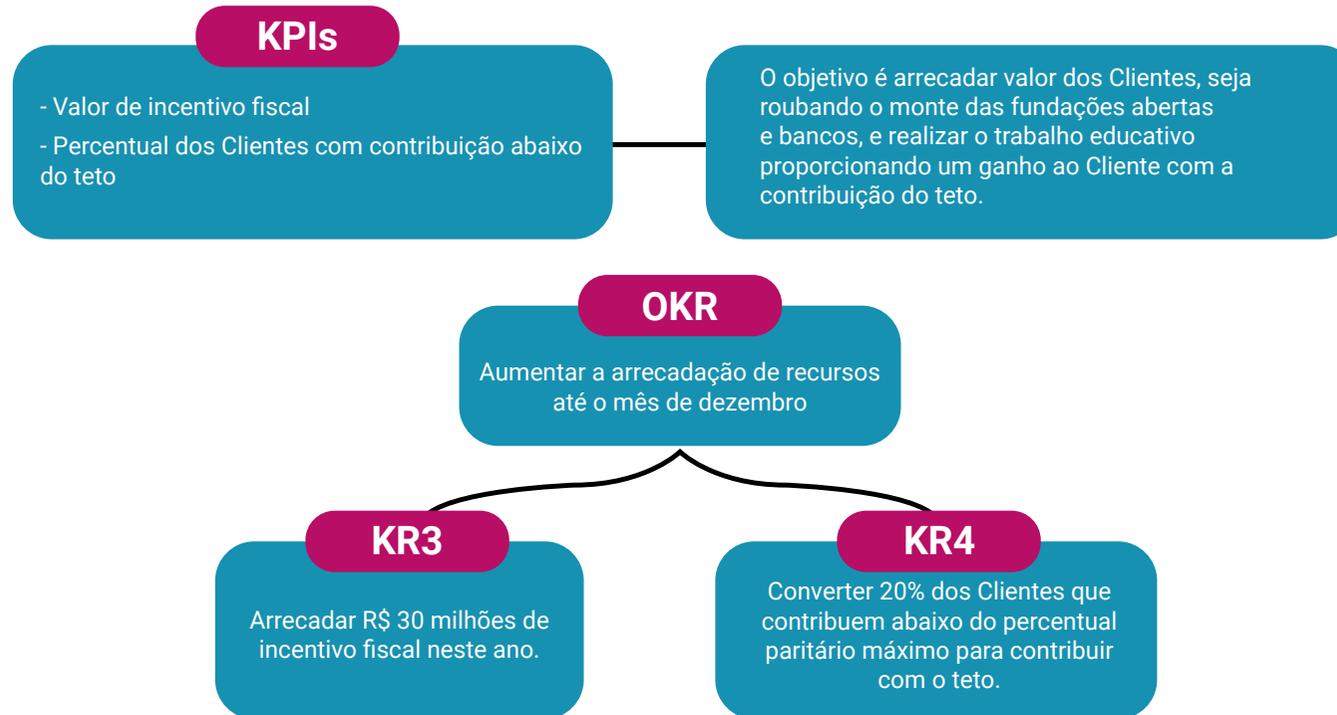
Atualmente, as pessoas vivem conectadas nos celulares, nas redes sociais e nos aplicativos de mensagens instantâneas. Por que não permitir à Entidade surfar nessa onda e estar onde os Clientes estão? O caminho percorrido na transformação digital é mágico, pois à medida em que se evolui, novos horizontes e possibilidades vão surgindo, permitindo que a integração seja uma realidade.

Seguindo o KR2, e considerando que a **API** é uma realidade, o próximo passo será integrar o serviço de consulta de saldo ao *WhatsApp*. Pera! Já é fevereiro e logo a Entidade terá uma demanda grande na solicitação de informe de rendimento, a funcionalidade foi elencada como recorrente e necessária, por que não disponibilizá-la, também, no *WhatsApp*? Ou seja, por meio do **ChatBot**, ao solicitar informações do IR, o Robô pode consumir a **API**, desenvolvida, e fornecer o documento, em PDF, para o Cliente no aplicativo de mensagem instantânea. Mais um KR para a conta com dois serviços disponíveis.

Não vamos parar por aqui. Agora é hora de exemplificar o uso de mais tecnologias exponenciais. O próximo exemplo tem como objetivo resolver um problema, que é “Aumentar a arrecadação de recursos da Entidade”.



5.4.3. Exemplo 3: Aumentar a arrecadação de recursos da Entidade.



Nesse terceiro exemplo fica um desafio para vocês, com base no objetivo estratégico da empresa, que tem o Cliente como foco central das demandas, como resolvemos essa questão?

Dê asas a sua imaginação, veja como as tecnologias e metodologias poderiam lhe auxiliar na implementação dos indicadores. Fica a dúvida que tecnologia ou metodologia utilizar? *Data Drive, SQUAD, Business Intelligence, Scrum, API Machine Learning* – imagine poder analisar os dados históricos e prever determinados comportamentos, como por exemplo a tendência de um Cliente alterar o percentual de contribuição em um determinado mês. Talvez uma campanha como incentivo funcione para ele. Bem, fica o desafio!



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que o uso da tecnologia está diretamente vinculado ao *mindset* digital que é o “pensar fora da caixa”, que vai permitir criar uma nova abordagem organizacional, confortável e adaptada a todas as possibilidades que a tecnologia pode trazer para o negócio. E, dessa forma, aceitar novos processos de trabalho sem apreensão, uma vez que todos estarão familiarizados com o contexto tecnológico.

Em um mercado tão competitivo e em constante evolução, o *mindset* digital é fundamental para que as Entidades implementem a inovação e a competitividade como alguns de seus principais pilares.

Vale ressaltar que não basta implementar as melhores tecnologias. O resultado competitivo só chega com a difusão do pensamento digital dentro da cultura organizacional. Em resumo, elas são apenas uma ferramenta arrojada para o trabalho, mas que dependem de um olhar estratégico da gestão para acontecerem.

Diante disso, podemos dizer que o processo de transformação digital é único em cada uma das Entidades e pode ser representado por frases que contextualizam bem a jornada, são elas:

“Tenha um time exclusivo com foco na transformação digital”

“Institucionalize a estratégia”

“Delimite e priorize as ações
(80% Resultado x 20% esforço)”

“Pense no todo, mas busque entregas rápidas.
E escute os usuários.”

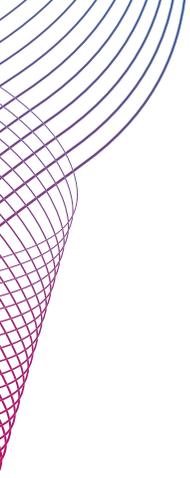
“Use tecnologias exponenciais”

“Tenha bons parceiros”

“Comunicar-se, o tempo todo”

Bem, nessa jornada é muito importante a criação de um time que tenha como única atividade a função de pensar, planejar e executar o processo de transformação digital dentro da Entidade, em todos os níveis hierárquicos, com a anuência da Diretoria. É importante que o time conte com pessoas criativas, tenha espírito empreendedor, tenha iniciativa e foco nos resultados. Pessoas que não se deixem parar por obstáculos e que tenham perfil para trabalhar nos bastidores.

Outro ponto fundamental é que a estratégia seja institucionalizada e transformada no processo principal para todas as iniciativas dentro da Entidade. Definir o marco legal é dar transparência, pois permitirá que os funcionários e os Clientes acompanhem os esforços de transformação digital, por meio da definição de metas, prazos e responsáveis.



Delimitar e priorizar as ações, identificando quais serviços irão entregar mais valor para os Clientes, é de suma importância. Pois é nesta fase que se pode pôr em prática o *Data Driven*, ou seja, utilizar os dados históricos da Entidade, os dados de atendimentos, alinhar as estratégias aos objetivos e resultados esperados e priorizar as atividades. É importante que as estratégias sejam unificadas e a priorização das demandas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Pensar no todo, mas buscar entregas rápidas ouvindo os usuários. Bem, é nesta fase que será possível prever fatos antes que eles realmente ocorram, além de lançar inovações mais rápido que os possíveis concorrentes.

É importantíssimo e um grande diferencial ter bons fornecedores, aqueles que estejam alinhados com o objetivo estratégico da Entidade, com foco em oferecer produtos e serviços e estar dispostos ao processo de melhoria contínua. Nem tudo dentro de uma empresa precisa ser desenvolvido, existem muitos sistemas com finalidades iguais no mercado, esses que não fazem parte do seu negócio, por exemplo, um sistema contábil, mas são importantes para a sua operação, devem ser contratados, e os bons parceiros serão um diferencial neste momento.

Comunique-se o tempo todo, colocando em prática as estratégias de agilidades com a equipe e os parceiros. E abuse das tecnologias exponenciais! Pois, para que o processo de transformação digital aconteça de forma exponencial

na sua Entidade, é preciso utilizar tecnologias que evoluem da mesma forma. É o caso de *Cloud Computing* (computação na nuvem), Robótica, Inteligência Artificial, Internet das Coisas (*IoT*), sistemas computacionais, redes e *Big Data*. Ao utilizá-las, você amplia a relação da sua Entidade com a tecnologia de forma descentralizada. Isso porque um dos ideais da transformação digital é permitir maior acesso e menos posse.

Em suma, o *mindset* digital pressupõe a fixação da cultura da inovação⁸ e precisa que a Entidade, de maneira geral, envolva-se para alcançar êxito na reformulação dos modelos de negócio.

O “novo modelo” de negócio implementado pela transformação digital é um caminho pelo qual, mais cedo ou mais tarde, a maior parte das Entidades terão de seguir se quiserem sobreviver à competitividade do mercado. Mas, nessa esteira, nunca se esqueça de que o foco central das atividades de sua organização deve ser o Cliente. E engajá-los ainda é o maior desafio!

Por isso, criatividade, pensamento analítico, fluidez no atendimento etc. devem acompanhar os talentos da organização ao integrar o novo *design* do negócio⁹. Abraçar a cultura digital não elimina todos os métodos e processos tradicionais. Pelo contrário, o ser humano nunca esteve tão presente. Estamos em uma economia voltada para o Cliente, e o que o Cliente deseja é o que sua empresa precisa criar.

8 - LOBÃO, Luis; SCHILLING, Rodrigo Peter. Título: Agile Strategy Management: Uma nova estratégia empresarial. Edição 1. Local de publicação: Primavera Editorial, 10 de novembro de 2021.

9 - LOBÃO, Luis; ZILLI, Carlos. Título: A Jornada da Transformação Digital. Edição 1. Local de publicação: Lamônica, 1 de outubro de 2020.



Vale ressaltar que o importante no processo de digitalização da Entidade é garantir que ela não fique apenas na superficialidade, não fique apenas na operação. Temos que ampliar o conceito e chegar na parte tática, na parte estratégica da Entidade. Só é possível alcançar esta estratégia quando as barreiras são rompidas, conectando os seus fornecedores, conectando os seus Clientes, entregando serviços (que antes eram internos) para que possam ser executados do lado de fora, ou seja, pelos Clientes. Ainda que você enfrente muitos obstáculos, precisa dar à sua Entidade a chance de ser bem-sucedida na era digital.



A group of people are seated around a table in a meeting room, looking at documents and tablets. A white grid overlay is visible in the upper right corner. The background is dark with a blue and purple color scheme.

7. GT AD-HOC TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Diretor Responsável

José Roberto Rodrigues Peres

CERES

Secretária Executiva

Elayne Cachem

CERES

Coordenador Titular

Felipe Luciano

CERES

Coordenadora Suplente

Tatiane Rodrigues

FUNDAÇÃO LIBERTAS

Membros

Glauco Milhomem Balthar

QUANTA PREVIDÊNCIA

Ivan Corrêa Filho

ABRAPP

Juleika Cristina Ferreira de Carvalho

ACEPREV

Luiza Miyoko Noda

FUNDAÇÃO COPEL

Marcelo Côrtes da Cruz

FUNDAÇÃO ATLÂNTICO





ABRAPP

www.abrapp.org.br

