



LEAN DIGITAL TRANSFORMATION

UMA TRADUÇÃO
INÉDITA DO LEAN
APLICADO AO
CONTEXTO DIGITAL





Navegando por mares revoltos



Sim, o mar está revolto! Um *black swan* entrou na sala dos negócios: novas e disruptivas possibilidades tecnológicas desafiam as estratégias das grandes corporações e, por consequência, suas estruturas e modelos organizacionais.

Por alguma razão, a CI&T é uma empresa que parece se beneficiar de choques, de imprevistos. Com a lanterna na popa, não é difícil perceber que, ao longo das últimas duas décadas, nós prosperamos e crescemos quando fomos expostos à aleatoriedade, à desordem. Garanto a vocês que não é amor pela aventura, pelo risco, mas sem perceber, criamos um animal que tira proveito da volatilidade. E volatilidade é o que não falta no cardápio diário dos CEOs e líderes de negócios.

O objetivo deste ebook não é teorizar sobre os impactos da transformação digital nos negócios ou mesmo tentar enumerar ingênuos “5 passos para a jornada digital”. Também não é um manifesto sobre o que é certo ou errado no processo de adaptar bem sucedidas corporações aos novos tempos.

O que queremos aqui é compartilhar um pouco do nosso aprendizado de uma década mergulhados no desafio de reinventar a CI&T (incluindo este CEO e demais líderes) para conseguir ajudar grandes e complexas organizações a serem mais velozes, mais inovadoras ou, se você preferir, mais digitais.

Na essência, a nossa contribuição é uma tradução inédita



do **pensamento Lean** para o contexto digital, turbinado por **design** e tendo como ponto de chegada a criação de uma cultura voltada para o **aprendizado**. Na prática, essa **nova** cultura se revela um assustador diferencial competitivo quando o mar fica revolto e as incertezas dominam o horizonte. E não tenho dúvidas de que são esses os navios corporativos que irão dominar os mares do século XXI.

É essa aventura que chamamos de **Lean Digital Transformation**. Seja bem-vindo e boa viagem!



César Gonçalves
Founder & CEO, CI&T

ÍNDICE



Por que
começar
agora?

PÁG. 04



Entre
esquilos
e **caracóis**

PÁG. 08

Lean Digital:
uma escalada
rumo ao sucesso

PÁG. 13



Aprendizados
da **jornada**

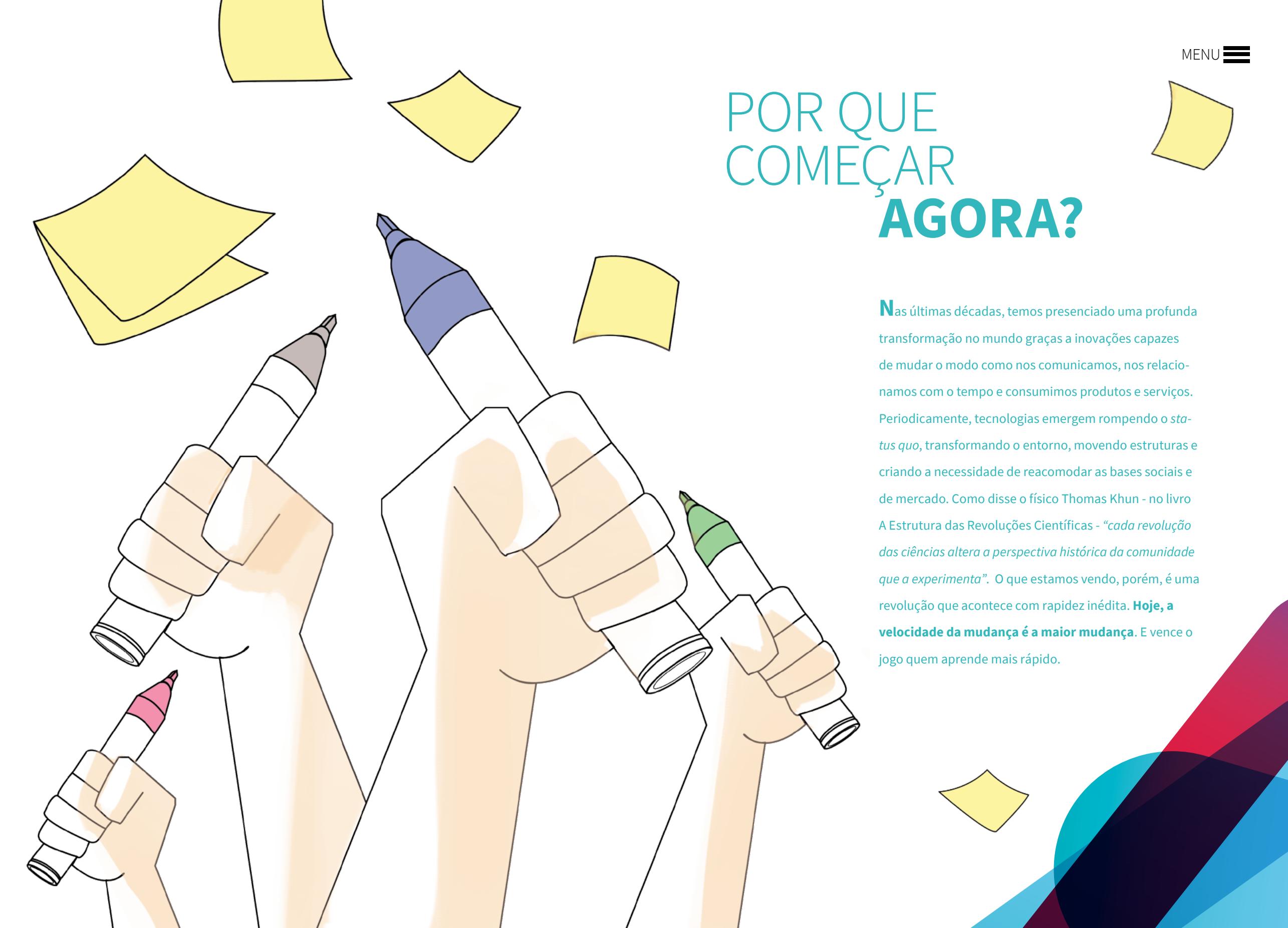
PÁG. 17



A **Lean Digital Transformation** é uma jornada com início, mas sem fim.
Ao adotar o modelo digital, você precisa acompanhar continuamente as
mudanças inevitáveis do mercado e, principalmente, dos consumidores.

A boa notícia é que, como toda evolução, ela é para melhor!

POR QUE COMEÇAR **AGORA?**



Nas últimas décadas, temos presenciado uma profunda transformação no mundo graças a inovações capazes de mudar o modo como nos comunicamos, nos relacionamos com o tempo e consumimos produtos e serviços. Periodicamente, tecnologias emergem rompendo o *status quo*, transformando o entorno, movendo estruturas e criando a necessidade de reacomodar as bases sociais e de mercado. Como disse o físico Thomas Khun - no livro A Estrutura das Revoluções Científicas - “*cada revolução das ciências altera a perspectiva histórica da comunidade que a experimenta*”. O que estamos vendo, porém, é uma revolução que acontece com rapidez inédita. **Hoje, a velocidade da mudança é a maior mudança.** E vence o jogo quem aprende mais rápido.

CONSUMIDOR: O CENTRO DO NOSSO UNIVERSO

Quando cunhou o termo “Inovação Disruptiva”, em 1997, Clayton Christensen, professor de Harvard, referia-se a um mundo que via o surgimento de empresas menores, que roubavam parcelas dos mercados negligenciados por grandes companhias. Com menos recursos, elas ofereciam produtos aos quais esses consumidores não tinham acesso, porém, de qualidade inferior aos que estavam disponíveis nos principais centros.

Passados 20 anos, o conceito sofreu uma atualização fundamental e passou a definir tecnologias que já nascem capazes de gerar novos negócios e revolucionar mercados inteiros, não só os emergentes

O termo “Inovação disruptiva” passou a definir tecnologias que já nascem capazes de gerar novos negócios e revolucionar mercados inteiros.

como anteriormente. Setores antes vistos como sólidos, como o de telefonia, hotelaria, transporte e financeiro já vêm sofrendo importantes disruptões com a entrada de novos e inesperados players.

Entre os setores afetados, o de telecomunicações, por exemplo, vem registrando perdas na ordem de bilhões de dólares por conta dos serviços fornecidos pelo Skype e WhatsApp. Um estudo¹ publicado pela agência de pesquisas britânica Ovum aponta que, entre 2012 e 2018, as grandes empresas do setor - como China Mobile, Deutsche Telekom e Telefónica - perderão cerca de US\$ 386 bilhões em faturamento para apps como estes.

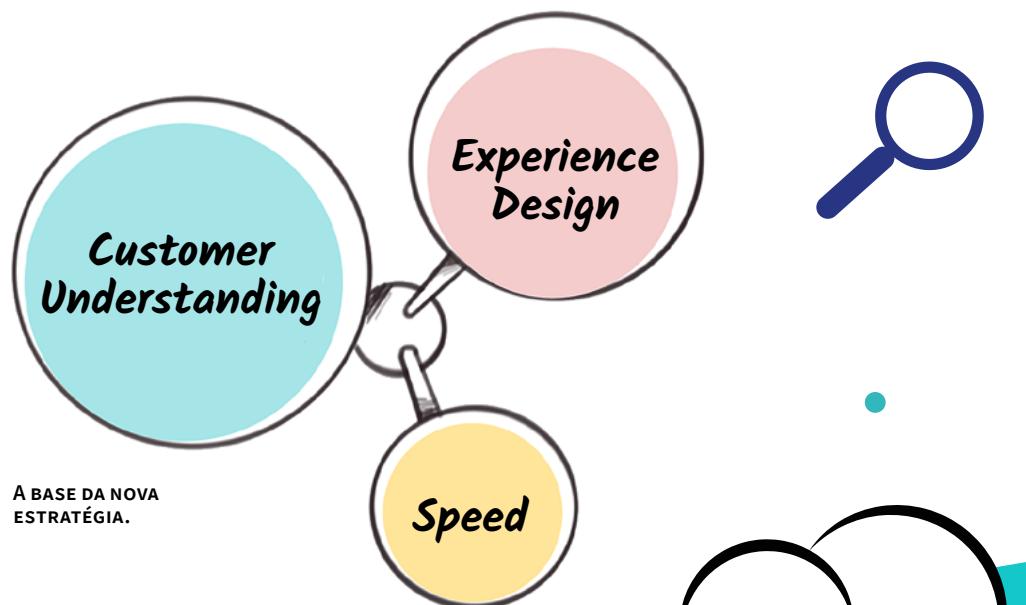


Além da capacidade para criar e desenvolver modelos de negócios inovadores voltados para o digital, o que diferencia essas novas empresas é sua “obsessão pelo consumidor”, como diria Jeff Bezos, CEO da Amazon. O foco de suas estratégias são os clientes e suas necessidades (em constante mutação na esteira das novas possibilidades da tecnologia).

¹ <http://fortune.com/2014/06/23/telecom-companies-count-386-billion-in-lost-revenue-to-skype-whatsapp-others/>

Hoje, as pessoas têm à disposição uma grande quantidade de informações sobre produtos e serviços que desejam. Assim, se informam, avaliam, comentam em redes sociais e realizam compras online. São, portanto, cada vez mais conectadas e empoderadas.

Esse novo consumidor anseia por experiências impecáveis, de alto valor, que atendam às suas necessidades e expectativas de forma rápida. Esperam que as marcas sejam capazes de entendê-lo plenamente com produtos e serviços cada vez mais relevantes. As empresas precisam estar sempre prontas para surpreender.



QUEM ESTÁ **PREPARADO?**

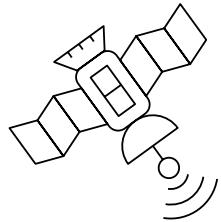
Atualmente, porém, as organizações que conseguem desenvolver e aplicar todas essas capacidades digitais para atender às novas demandas do mercado são as que nasceram digitais, como as startups, ou que têm bases digitais bem estabelecidas. Isso permite que, a partir de uma velocidade e agilidade natas, elas se adaptem e mudem de rumos rapidamente. E isso vai de encontro à estrutura de funcionamento das empresas que têm modelos de negócios tradicionais. Muito enraizadas no sucesso do passado, empresas tradicionais, chamadas de *slow by design* por Eric Schmidt, CEO do Google, são concebidas para ser máquinas confiáveis que minimizam riscos e falhas, não estando, portanto, preparadas para experimentações.

Mas, hoje, para se manterem competitivas e relevantes, essas empresas precisam colocar

a transformação digital na ordem do dia. Isso é o que nos mostra a pesquisa *The Agility Trap - Findings from the 2016 Global Executives Study Into the State of Digital Transformation* - realizada com CEOs no mundo todo pela Bizagi. De acordo com o estudo, 82% dos entrevistados acreditam ser necessário acelerar as transformações das empresas para conseguir acompanhar a evolução do seu setor. A pesquisa aponta também que os mercados que estão mais avançados são os dos EUA e Europa, onde 52% das empresas já estão implantando novos projetos digitais.

Na mesma linha, o estudo *Curva de Maturidade na Transformação da TI* - realizado pela empresa de análises e pesquisas

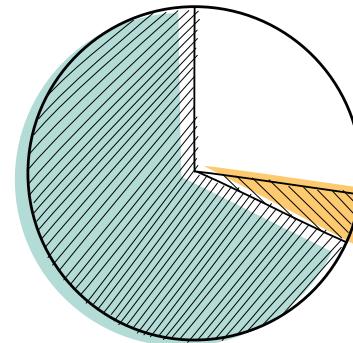
82%
dos CIOs acham
necessário acelerar
as transformações
para acompanhar a
evolução do seu setor.



ESG (Enterprise Strategy Group) e divulgado em maio de 2017 - indicou que 71% do total dos mil CIOs de grandes empresas mundiais ouvidos afirmam ter consciência de que a transformação digital é necessária para que seus negócios permaneçam relevantes e tenham capacidades competitivas no novo mercado. Em contrapartida, apenas 5% deles dizem que as companhias estão preparadas para realizar essa transformação.

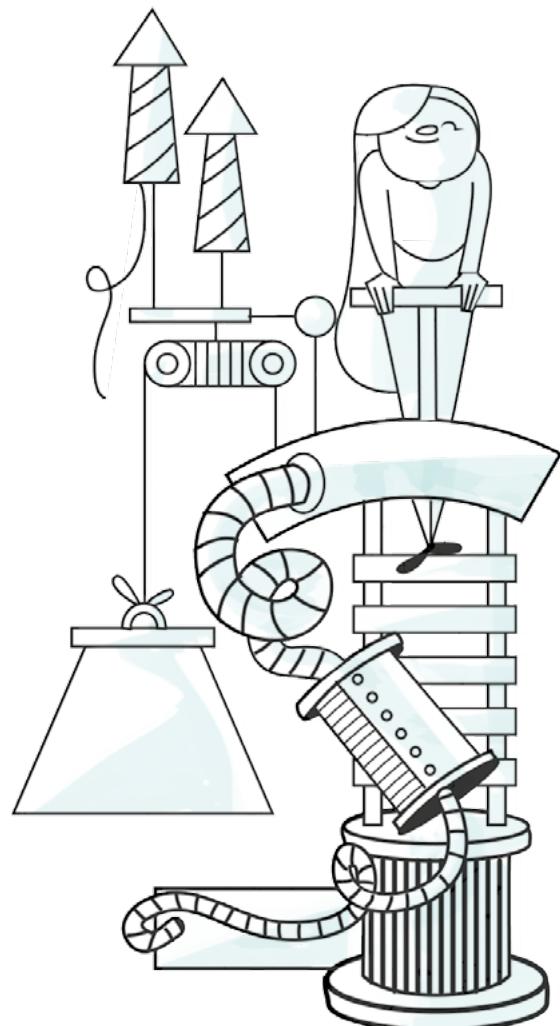
71%

*estão cientes
de que a
transformação
digital é
necessária para
competitividade
dos seus negócios.*

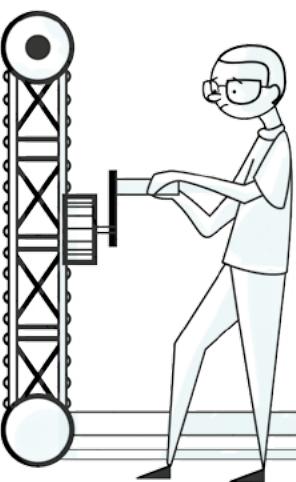


Apenas 5%

*consideram que as
companhias estão
preparadas para
esse processo.*



AS EMPRESAS “SLOW BY DESIGN” - TERMO CRIADO POR ERIC SCHMIDT, CEO DO GOOGLE - SÃO CONCEBIDAS PARA SER MÁQUINAS CONFIÁVEIS, QUE MINIMIZAM RISCOS E FALHAS.



“The problem is, most companies today are run to minimise risk, not maximise freedom and speed.”

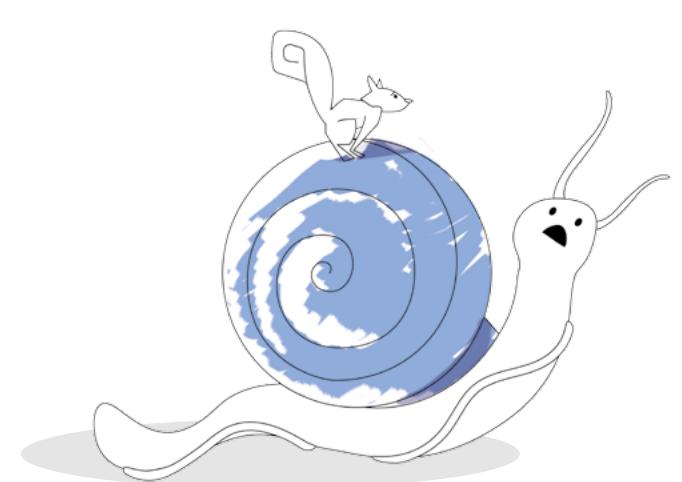
Eric Schmidt, citado em *How Google Works*, Schmidt, Rosenberg and Eagle, 2014.

BY DESIGN

ENTRE ESQUILOS E **CARACÓIS**

Nessa busca por uma transformação que traga agilidade e a inovação, as empresas tradicionais trilham caminhos que lhes parecem mais lógicos, como buscar inspiração em empresas de tecnologia. Elas querem ser velozes como o Google, capazes de gerar experiências como a Apple e entender os clientes como a Amazon.

Porém, apenas olhando para o Vale do Silício, comprando ou se associando a startups, elas não conseguem atingir os resultados desejados. No entanto, é comum que descubram a metodologia Agile, um conjunto de processos que visa a otimização do desenvolvimento de softwares promovendo qualidade, agilidade, velocidade, redução de custos e de tempo de produção.



As técnicas do Agile ajudam as equipes de desenvolvimento a manter o foco na rápida entrega de valor. Com isso, é entregue um produto inicial que deve ser aprimorado continuamente de acordo com *insights* que surgirem da troca de *feedbacks* entre as partes envolvidas no processo.

O Agile promove exatamente as mudanças que as companhias *slow by design* querem alcançar, logo não é difícil imaginar que ele possa ser o motor da transformação. Então, são criadas salas de inovação, onde pequenas equipes têm agilidade, velocidade e

entregam resultados melhor e mais rápido do que as outras equipes de tecnologia. Porém, as pequenas equipes Agile esbarram em problemas para contagiar o resto da empresa para integrar a transformação, quebrar processos e silos. A ideia de que a organização seria contaminada pela inovação “por osmose” cai por terra. Eles são vistos como uma equipe à parte, os diferentes e inovadores, enquanto os outros ganharam agora o peso de dinossauros e velocidade de caracóis. Assim, as empresas sentem o gosto da velocidade, porém, ela não se reproduz. Gera, quando muito, iniciativas digitais desconectadas, mas não faz a transformação digital de todo o sistema. Normalmente, essas pequenas iniciativas Agile são bem-sucedidas, contudo, não conseguem ganhar escala. Ficam como um experimento. **São como esquilos, rápidos e ágeis, se equilibrando sobre um grande e lento caramujo.**



POR QUE NÃO FUNCIONA?

A falta de conexão entre equipes gera iniciativas isoladas, impedindo-as de ganhar escala e afetando a entrega de valor.



MAS ENTÃO O QUE FUNCIONA?

Para alcançar uma mudança efetiva rumo ao digital é necessário encontrar um caminho para orquestrar a empresa como um todo. A transformação precisa ocorrer por meio do rompimento de silos, da comunicação e da articulação das diferentes áreas para que trabalhem juntas em busca da agilidade, da velocidade e da inovação que a organização deseja de forma contínua e sustentável.

TROCANDO DE PELE A HISTÓRIA DA CI&T

Até meados da década passada, a CI&T se encontrava nessa busca por soluções para o mesmo dilema que hoje assombra as grandes corporações: como combinar gestão e agilidade. Apesar de sermos uma empresa de tecnologia, não nascemos digitais. Em 1995, na fundação da companhia, éramos uma fábrica de softwares que utilizava o modelo de produção em cascata, o *Waterfall Model*, que propõe o desenvolvimento linear e sequencial de produtos. Este modelo, ainda hoje comum em muitas empresas, baseia-se em produção por fases estruturadas: primeiro, a análise e especificação de requisitos; depois o design, a implementação, a validação por testes, a integração; e a posterior manutenção do software.

Visto como um caminho natural, seguro e com resultados previsíveis, a produção em cascata atende às características chave que são métricas do sucesso de um projeto nas companhias *slow by design*. No entanto, este modelo é muito vulnerável e destinado a falhas pela lentidão entre a concepção da ideia e a entrega do produto nas mãos do consumidor. Seguindo o *Waterfall Model*, um



produto tem um *lead time* de 12 a 24 meses em média, tempo em que pode facilmente tornar-se obsoleto por conta de mudanças do mercado e de clientes, gerando a necessidade de inúmeras alterações que, por sua vez, também são faseadas.

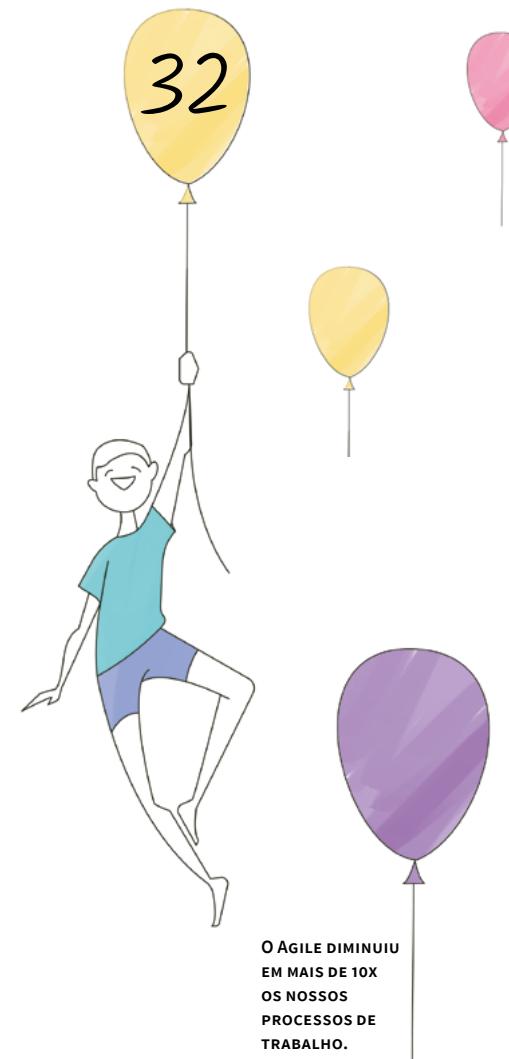
Com este modelo - e uma filosofia fundamentada em comando e controle - tínhamos 450 práticas complexas no CI&T Unified Process (CUP), com o qual desenvolvíamos produtos que geravam expressivos resultados para nossos clientes. Além de um notável sucesso no mercado, essa disciplina e excelência nos conferia a avaliação máxima no *Capability Maturity Model (CMM)*², nível atingido por pouquíssimas empresas no mundo.

LEAD TIME MÉDIO POR SEGMENTO*:

Programa de Vantagens	180 dias
Empresa de Benefícios	270 dias
Sistemas de pagamento	490 dias
Bancos	718 dias

*LEVANTAMENTO FEITO COM ALGUNS DE NOSSOS CLIENTES A PARTIR DA APLICAÇÃO DO A3

Apesar de ter processos tão bem-sucedidos e reconhecidos no mercado, sempre estivemos abertos à experimentação em busca da melhoria constante. Assim, aceitamos o desafio proposto em 2007 por um de nossos grandes clientes, uma companhia icônica do Vale do Silício, de criar produtos usando a metodologia Agile, que prometia resolver o gap do *Waterfall Model*. Lado a lado com o cliente, uma equipe de desenvolvedores da CI&T começou a aplicar os princípios e os

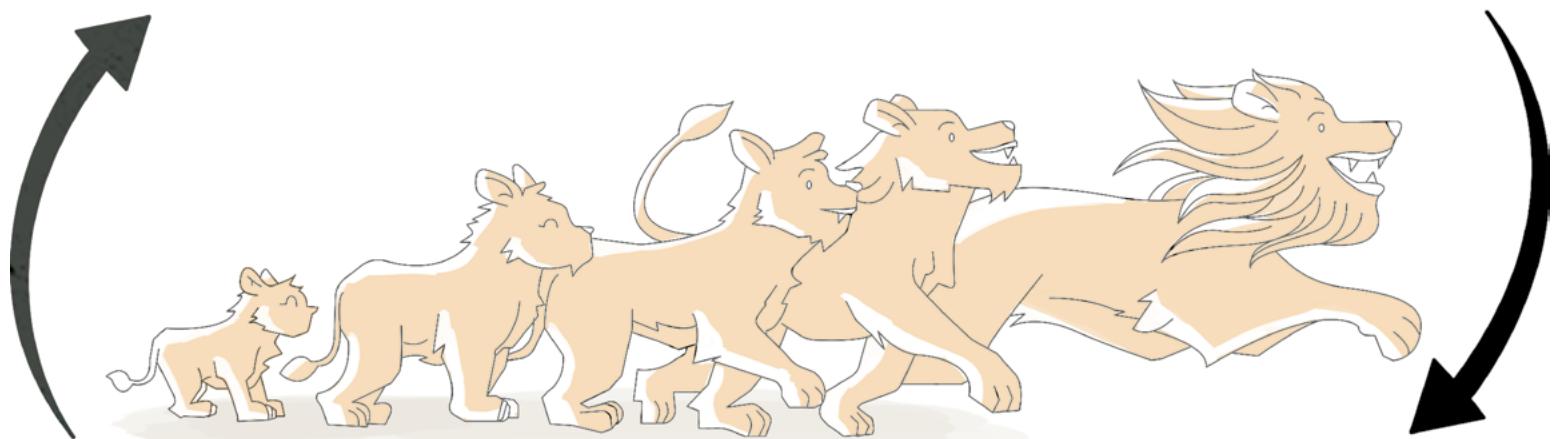
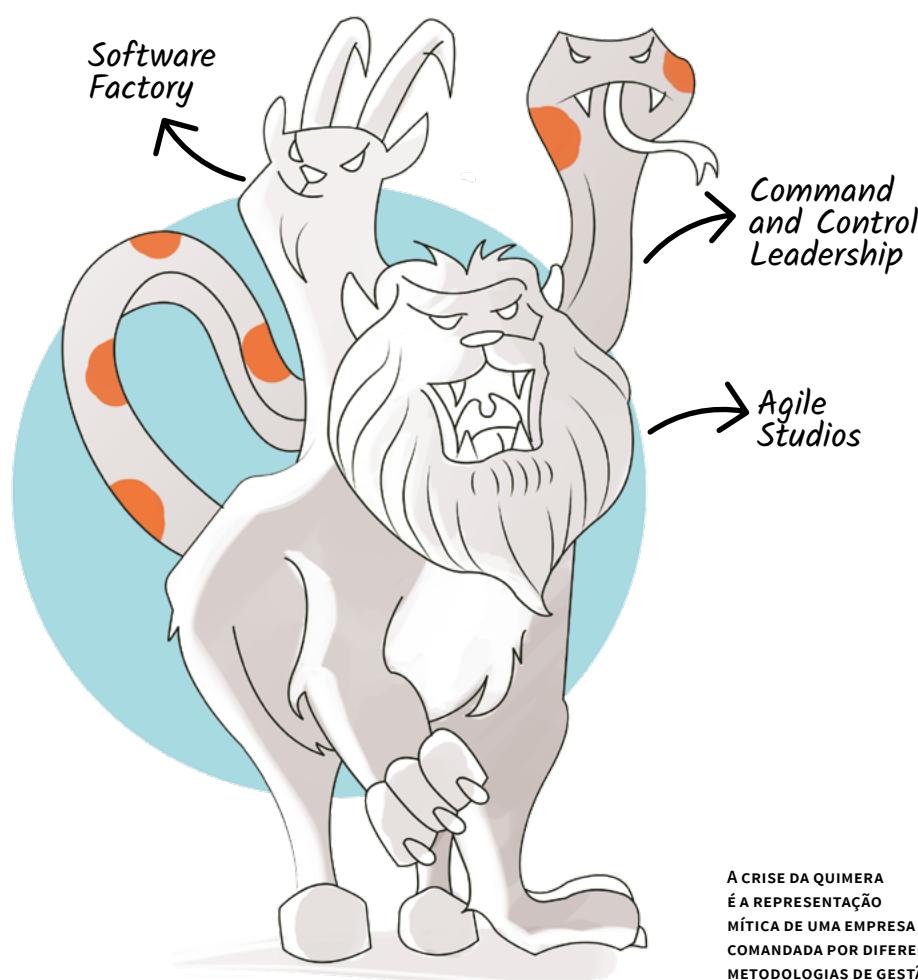


“Those who learn to lead agile’s extension into a broader range of business activities will accelerate profitable growth”.

Darrel K. Rigby, Jeff Sutherland e Hirotaka Takeuchi, *Embracing Agile*, Harvard Business Review, 2016.

² Desenvolvido pelo Departamento de Defesa dos EUA nos anos 80, o CMM analisa as melhores práticas e o nível de maturidade de uma organização desenvolvedora de softwares.

resultados nos encantaram. O formato inovador fez com que reduzissemos os 450 processos de trabalho do nosso robusto CUP para os 32 do novo e ágil *CI&T Production System* (CPS), entregando resultados com mais qualidade e em menos tempo. A nova abordagem trouxe velocidade, agilidade, facilitou a rotina e mudou a cultura das equipes que o aplicavam. Porém, assim como acontece na maioria das companhias, com o passar do tempo verificamos que não conseguíamos reproduzir essa transformação em toda a companhia.



A PARTIR DO ENCONTRO DO LEAN COM O DIGITAL, SURGE UM NOVO CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS QUE AMPLIAM O FLUXO DE VALOR.

O ENCONTRO DO LEAN COM O DIGITAL

A barreira da escalada do Agile nos levou a novas pesquisas. Foi quando descobrimos no Lean as respostas que não estávamos encontrando. Para nós, o Agile é uma brilhante interpretação de alguns princípios e ferramentas da filosofia de gestão inspirada no *Toyota Production System* (TPS), mas enquanto a primeira é específica para o desenvolvimento de software, a segunda tem uma aplicabilidade muito mais ampla em direção ao estabelecimento de uma cultura de velocidade e inovação.

Nessa época, em 2009, vivenciamos o que chamamos de **crise da quimera**. Da mesma forma que essa criatura mítica, funcionávamos com três “cabeças”. De um lado, tínhamos uma delas voltada para os estúdios Agile, outra focada na fábrica de softwares e a terceira era a gestão baseada em comando e controle.

Aplicamos, então, os princípios e processos do Lean em canais digitais e assim conquistamos uma progressiva redução de silos, burocracia e processos. Mesmo assim, ainda neste ano, apenas 40% do nosso negócio rodava no novo formato, o **Lean Digital**. As equipes envolvidas estavam satisfeitas, encantadas, mais ágeis e engajadas e os clientes cada vez mais empolgados com os resultados. O Lean Digital era, claramente, o nosso futuro.

Mas o que fazer com os 60% da empresa ainda trabalhavam no previsível e seguro sistema de produção da fábrica de softwares? Abandonar de vez o modelo que havia feito a CI&T ser tão bem-sucedida seria um desafio enorme. Mas, conscientes que as mudanças são constantes e inevitáveis, apostamos nesse futuro e desenvolvemos o nosso modelo de transformação digital: **Lean**.

Digital Transformation, que propõe uma mudança cultural e de processos de forma gradativa, segura e estruturada em uma jornada que tem como propósito a melhoria constante e perene.

O ano de 2010, então, foi marcado por um importante momento da nossa jornada: decidimos encerrar de vez a fábrica de softwares e unificar o nosso modelo de negócios em torno do digital. No fim daquele ano, havíamos

matado a cabeça de bode da nossa quimera e deixado para trás o formato de trabalho que impossibilitava a velocidade que desejávamos. Nesse momento, porém, nos deparamos com outro grande desafio: nossas lideranças não estavam preparadas para o novo paradigma de cooperação e ainda estavam muito presas ao velho padrão de comando e controle, o que criava obstáculos para os times ágeis e para escalar o novo sistema de operação. Era hora

de enfrentar a cobra - a outra cabeça que nos impedia de ser ainda melhores - e mudar a forma de pensar dos gestores.

Nesse momento, o Lean nos deu um *insight* fundamental: são as experiências que mudam pensamentos e não os pensamentos que mudam as experiências. Aplicando princípios e ferramentas da filosofia, nos dedicamos a modificar as práticas e - consequentemente - o *mindset* dos líderes para que estivessem

aptos a conduzir uma mudança cultural na empresa rumo ao sucesso no novo caminho.

Hoje, somos uma empresa digital. Contamos com equipes multidisciplinares, colaborativas e engajadas em atender aos clientes com excelência e, assim, atingir os objetivos da empresa. O resultado? Uma combinação incrível de força, agilidade e velocidade sempre em busca do melhor.

“Um dos segredos do sucesso de uma organização é a maneira como ela reflete sobre seus problemas e como ela aprende com eles”

John Shook, Gerenciando para o Aprendizado, 2008

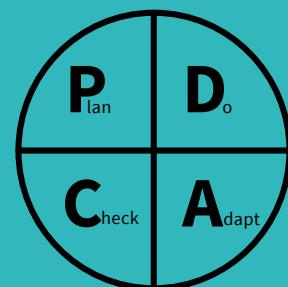
O QUE É LEAN?



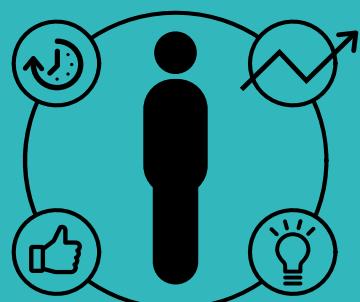
Essa filosofia de gestão foi inspirada em práticas e resultados do *Toyota Production System* (TPS), desenvolvido no Japão nos anos 50.

O TPS é formado por dois pilares:

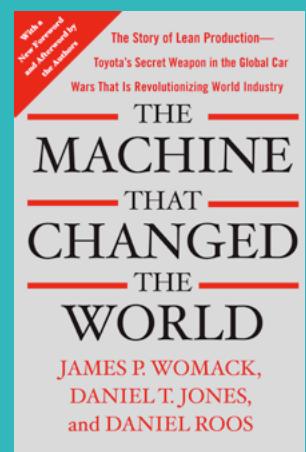
- **Jidoka** - conhecido como o pilar da qualidade e busca identificar anormalidades e interromper a produção para evitar desperdícios.
- **Just-in-Time** - sistema de gestão voltado à otimização da produção e redução de custos



Desta forma, a metodologia aumenta a eficiência de processos ao permitir a visualização de problemas e a correção rápida de defeitos. Ao contrário dos modelos tradicionais, o sistema celebra a identificação de erros como grande oportunidade de aprendizado e melhoria.



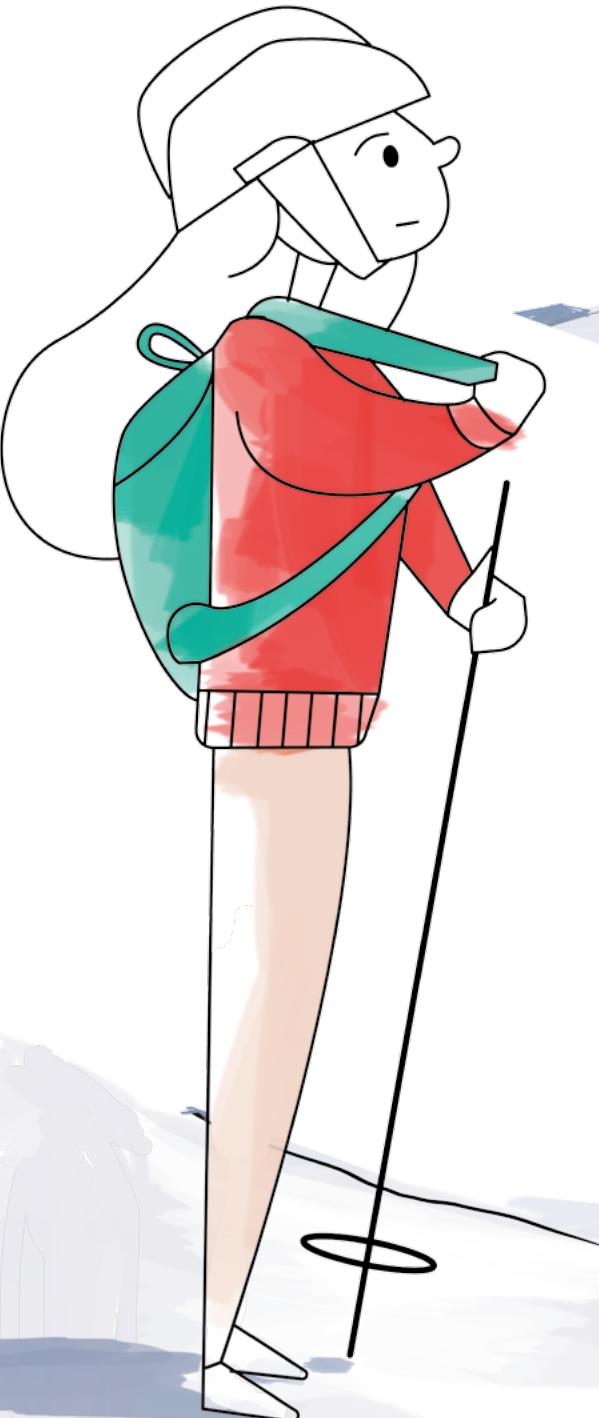
Aplicado a todas as dimensões dos negócios, o TPS busca a alta qualidade no menor prazo e com menor custo por meio da eliminação do desperdício, resultando em ganhos de produtividade, excelência, inovação e satisfação do cliente.



Para descrever esse modelo de produção, James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos - no livro *The Machine that Changed the World*, de 1990 - criaram a denominação *Lean Manufacturing*, que deu origem à filosofia Lean. Inspirada no TPS, mas com embasamento científico, o Lean embute uma maneira de pensar que é decisiva: **ela padroniza a forma como se resolvem os problemas**.



LEAN DIGITAL: UMA ESCALADA RUMO AO SUCESSO



A transformação digital orientada pelos princípios Lean pode ser imaginada como uma “escalada ao Pico do Everest”. Estabelecido o objetivo e ciente de que ele não pode ser alcançado do dia para a noite, é preciso um planejamento cauteloso de uma caminhada dividida em etapas, *camp por camp*.

Para dar início à jornada, é preciso ter uma meta clara à respeito do modelo de negócios que a companhia deseja adotar e, consequentemente, da maturidade digital que será necessária para suportá-lo. O próximo passo é traçar um plano de ação priorizando áreas problemáticas e projetos que registram insucesso com as práticas tradicionais. Na escalada em busca do objetivo, uma a uma, *camp por camp*, as prioridades vão sendo trabalhadas.

UMA MUDANÇA RADICAL

O princípio fundamental da metodologia Lean Digital é identificar o que é valor para o cliente e entregá-lo de forma rápida e contínua. O consumidor está constantemente em foco e suas necessidades e desejos são o ponto de partida e a finalidade de todos os projetos. Além disso, o sistema de gestão propõe evitar ao máximo o desperdício na produção por meio do mapeamento do fluxo de valor e do uso de sistemas puxados, sem estoque, o que gera uma importante redução

de custos. Por fim, procura incessantemente pela perfeição, realizando experimentos no desenvolvimento de novos produtos em ciclos curtos de aprendizado. Ou seja, selecionar as melhores soluções, desenvolvê-las e validá-las com o público-alvo de forma rápida.

O Lean melhora também o desempenho das empresas mudando a forma como elas encaram e solucionam problemas. Independente da questão, o caminho para obter o melhor resultado é o mesmo: analisar o contexto, descobrir pontos fracos e fortes e fazer o diagnóstico. Tendo essa clareza, o passo seguinte é geralmente o mais simples: definir a melhor forma de agir. Partindo de uma base comum de informações, as discussões são mais objetivas e o trabalho da companhia torna-se mais rápido e eficiente.

A novidade mais radical que a **Lean Digital Transformation** traz para o dia a dia da empresa é, certamente, uma nova cultura. Ao invés de tradicionais quadros afixados nas paredes ou páginas escondidas na intranet com os fundamentos da empresa, ele promove a adoção de princípios entre os colaboradores por meio de comportamentos que os sustentem.

Mas como se promovem esses comportamentos? A resposta é entregar mais

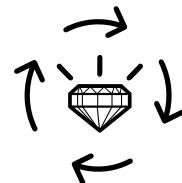
valor e tornar a vida das pessoas mais fácil. Para isso, é necessário criar processos que simplifiquem o trabalho e o façam mais eficiente, mudando para melhor a rotina na organização. Assim, a equipe sente-se mais segura e confortável para modificar práticas que antes eram corriqueiras. A partir desse aprendizado, desenvolvemos os processos *cornerstones*, partes fundamentais do nosso modelo de transformação.

OS 5 PRINCÍPIOS DO LEAN



VALOR

O Lean procura identificar o que é valor sob a perspectiva do cliente, para então perseguir essas metas de forma sistemática e incansável.



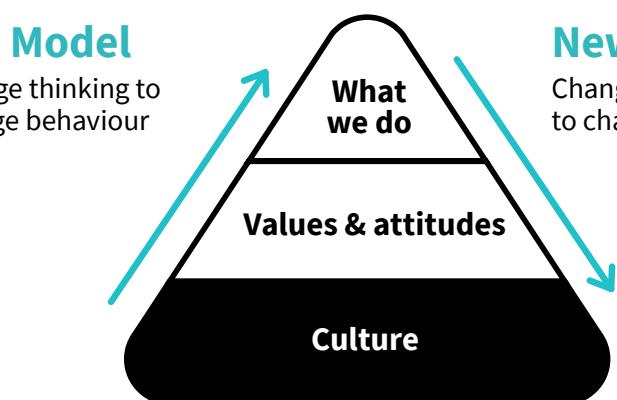
FLUXO DE VALOR

Identificar e mapear as etapas que agregam valor ao produto ou serviço e aplicar os processos adequados no seu desenvolvimento, eliminando o desperdício na produção.



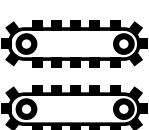
FLUXO CONTÍNUO

É preciso estabelecer um fluxo contínuo para realizar as atividades. A ideia é atender as necessidades do cliente de forma rápida, reduzindo etapas, esforços, tempo e eliminando custos desnecessários.



***Shook's change model**

DE ACORDO COM SHOOK, O QUE FAZEMOS NO DIA A DIA MUDA NOSSOS VALORES E ATITUDES E, CONSEQUENTEMENTE, PRODUZ UMA MUDANÇA CULTURAL.



PRODUÇÃO PUXTADA

Fazer apenas aquilo que o cliente solicitar, quando solicitar. O objetivo é reduzir ao máximo os estoques e cortar qualquer excesso ou desperdício.



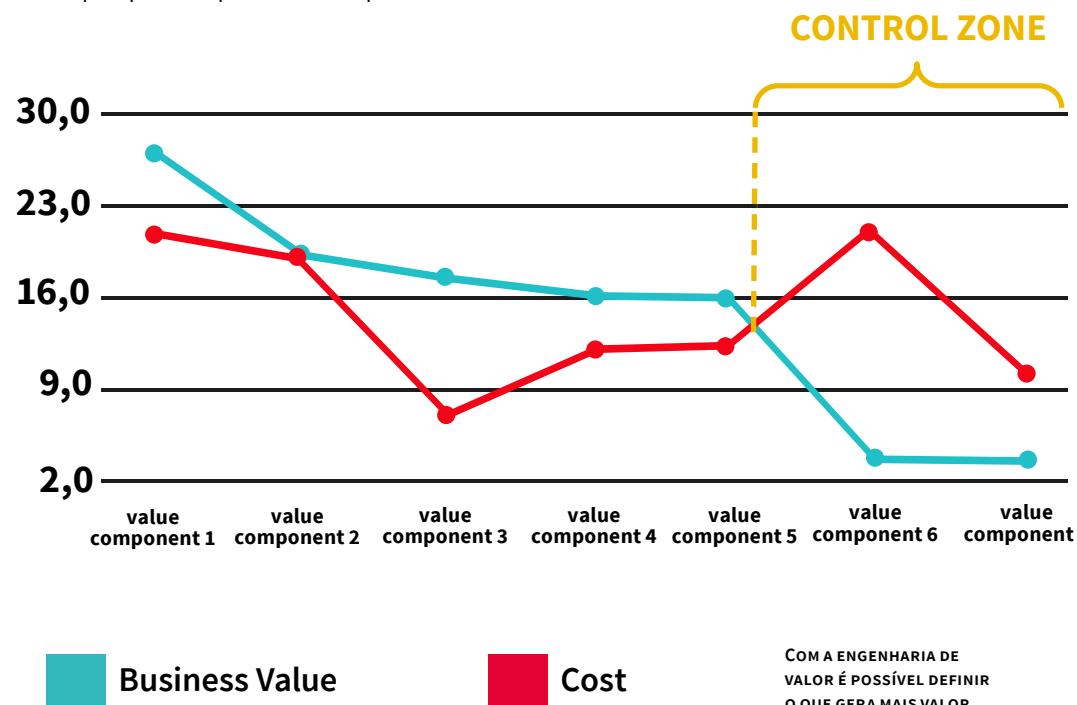
PERFEIÇÃO

“Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje”, é a máxima que rege a filosofia Kaizen, uma das ferramentas utilizadas na busca constante pela melhoria contínua de processos, produtos e do desenvolvimento de pessoas.

O QUE SÃO CORNERSTONES

Os cornerstones são os pilares que sustentam o macroprocesso da Lean Digital Transformation, estimulando comportamentos positivos e consistentes dentro de uma empresa. Essas ferramentas simples permitem solucionar problemas da melhor maneira, produzindo mais resultados.

Um exemplo de problema: a dificuldade em priorizar as *features* que devem ser desenvolvidas em um software. Para solucionar, usamos o cornerstone da engenharia de valor - metodologia que conduz as pessoas a definirem o que é mais importante para gerar valor para o negócio com custos otimizados. A partir da apresentação visual das prioridades, todos têm clareza para modificar a ordem de desenvolvimento do software segundo suas expectativas. Uma solução simples para um problema complexo.

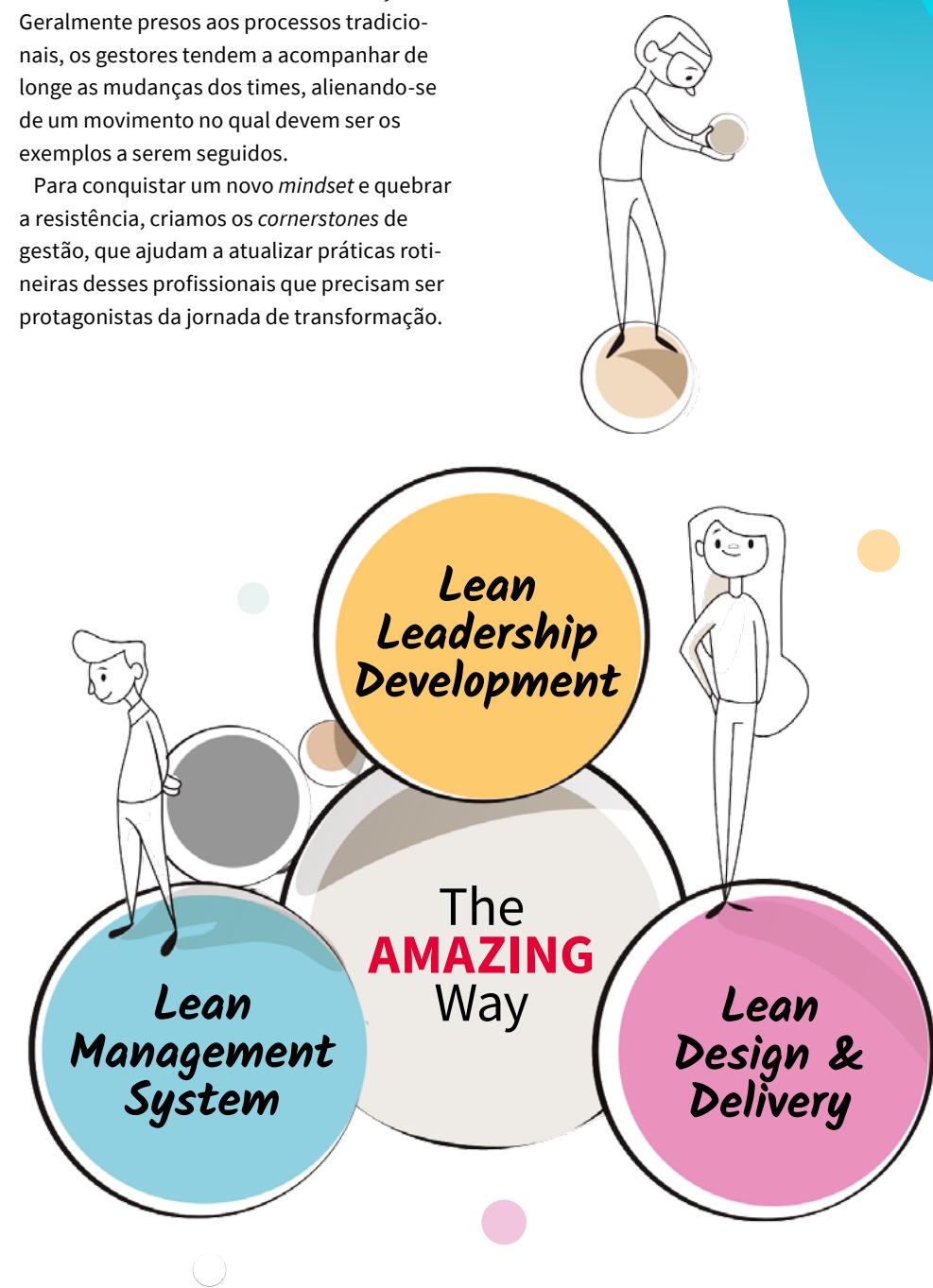


Cornerstones representam um conjunto mínimo de processos que, uma vez implementados, promovem um conjunto consistente de comportamentos positivos dentro de uma organização.

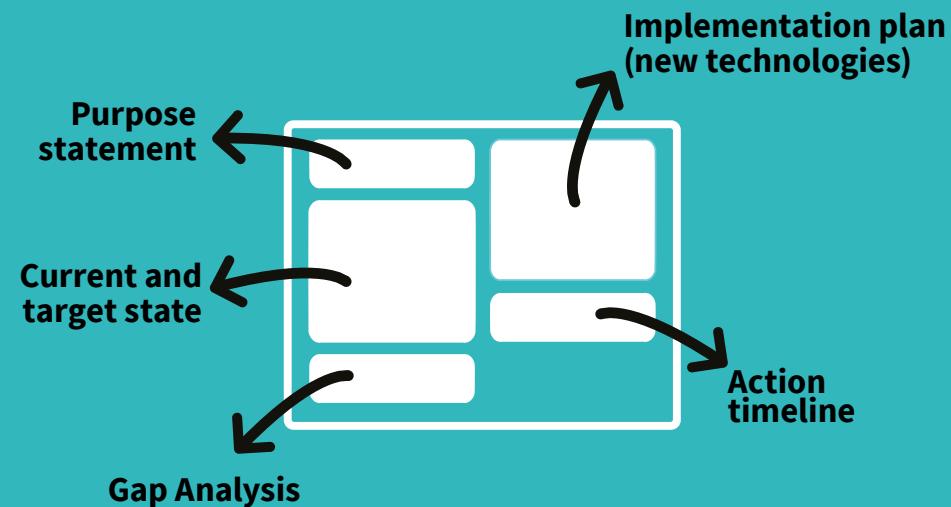
MUDANDO AS LIDERANÇAS

Outra parte primordial da **Lean Digital Transformation** é envolver as lideranças. Geralmente presos aos processos tradicionais, os gestores tendem a acompanhar de longe as mudanças dos times, alienando-se de um movimento no qual devem ser os exemplos a serem seguidos.

Para conquistar um novo *mindset* e quebrar a resistência, criamos os cornerstones de gestão, que ajudam a atualizar práticas rotineiras desses profissionais que precisam ser protagonistas da jornada de transformação.



A3 ASSESSMENT



Outra ferramenta do *cornerstone* de gestão é o A3. Este método é uma apresentação visual de um problema e do plano estratégico e da ação para solucioná-lo, tudo em uma folha tamanho A3. Com base no modelo científico para resolução de questões, ele apresenta uma estrutura de pensamento na qual primeiro se identifica o problema e depois criam-se as hipóteses de causas e estratégias para a solução.

A VEZ DOS TIMES

E, atentos ao fato de que bons processos - quando fazem sentido e são úteis - mudam formas de pensar, aplicamos ferramentas simples do Lean, como o Gemba, termo japonês que significa “local real”. Esse recurso propõe que a liderança esteja realmente presente na área de trabalho ao lado das equipes, aprendendo, investigando problemas *in loco* e conduzindo-as para a solução. Tudo de forma conjunta e colaborativa.

Na filosofia do Lean, o líder é aquele que entende profundamente o trabalho. Assim, ele consegue não apenas assumir compromissos pelo time, mas também desenvolvê-lo e desafiá-lo em direção ao crescimento contínuo. Ele pode não conhecer as práticas em detalhes, mas é quem está mais apto a vislumbrar o contexto e identificar as possibilidades e oportunidades que ele encerra.

A **Lean Digital Transformation** é uma jornada com começo, mas sem fim. É a mudança constante e estruturada. Não é algo simples, portanto, o verdadeiro líder tem que estar preparado e se manter por dentro da velocidade do que muda nas práticas das equipes. Ele tem que ter como meta pessoal estar envolvido e com a mão na massa. Assim, além de dirigir os times, ele se desenvolve junto com eles e está sempre atualizado, em constante aprendizado e se torna uma inspiração. E isso deve acontecer sempre, ser constante, para tornar-se de verdade uma nova forma de funcionamento. Só com a utilização sistemática desses novos processos e dessa nova prática é possível realmente desenvolver domínio sobre elas, contagiar as equipes e transformar a cultura.

Com as lideranças preparadas para esse desafio, a mudança de comportamento dos times se dá a partir do uso dos princípios Lean no dia a dia e do desenvolvimento de habilidades como a empatia para que consigam trabalhar juntos de uma forma multidisciplinar. Para desenvolver essas habilidades de forma sustentável e consistente em toda a empresa, criamos o que chamamos de *cornerstones* de desenvolvimento de pessoas.

O A3 também é usado como ferramenta nesta esfera, partindo da lógica de identificação de oportunidades de melhoria e planejamento de estratégias e ações, de forma simples e estruturada. Por meio de treinamentos específicos, buscamos aprimorar talentos, além de sanar dificuldades e estimular novas capacidades. Além de preparar cada integrante da equipe, esses

processos geram motivação e engajamento na promoção da mudança comportamental.

Assim, lideranças e times se tornam defensores e multiplicadores da nova maneira de fazer. Rápida e eficiente. E, pouco a pouco, de forma natural e orgânica, a companhia vai ficando mais preparada para alcançar a agilidade, a velocidade e a qualidade necessárias para atingir seus objetivos.

“Dê aos funcionários os meios pelos quais eles podem fazer o seu trabalho com êxito”

John Shook, How to Change a Culture: Lessons From Nummi, MIT Sloan Management Review 2010.

APRENDIZADOS DA JORNADA: A **CHAVE** PARA O SUCESSO

Como vimos ao longo deste livro, para alcançar o sucesso com consistência nesse novo mundo digital, as empresas precisam ter clareza a respeito do modelo de negócios que querem alcançar e transformar a cultura para estarem abertas a experimentações e assumirem riscos. Porém, é imprescindível também desenvolver duas grandes capacidades: a primeira é a de tomar o pulso do seu consumidor, de observar comportamentos mudando e ver para onde estão indo. Somada a isso, a criatividade para conceber soluções digitais que estejam integradas dentro de um contexto omnichannel e, assim, desenhar experiências relevantes.



THE AMAZING WAY

Velocidade em escala, agilidade e clareza



Para retomar os principais pontos que compõem a **Lean Digital Transformation**, apresentamos uma representação visual de como cada um deles age de forma interconectada e interdependente para que a empresa alcance a agilidade e a velocidade fundamentais para o novo mercado. Como os átomos de uma molécula, eles trabalham para dar sustentação ao núcleo, ao *The Amazing Way*, do modelo de negócios digital.

A INSPIRAÇÃO VEM DOS LÍDERES

As práticas e hábitos de gestão devem acompanhar as mudanças, consolidando um novo papel de liderança: estimular, direcionar e dar suporte às equipes que trabalham com autonomia. Um verdadeiro líder inspira as pessoas em busca do melhor e promove a melhoria contínua nos times ensinando, aprendendo e trabalhando ao seu lado.

O CLIENTE NO CENTRO DE TUDO

A obsessão pelo cliente deve ser o foco principal da estratégia dos negócios. É preciso conhecer seu público e entender a sua jornada, identificando o que é valor para ele e buscando satisfazer suas necessidades. Só assim você será capaz de oferecer experiências completas e surpreendentes de forma ininterrupta.

ESPÍRITO DE EQUIPE

O desenvolvimento das lideranças tem como objetivo criar um espírito de equipe, ao mesmo tempo em que desenvolve as lideranças individualmente. O foco é a formação de uma visão e propósito comuns, fomentando o compartilhamento de aprendizados e o ownership.

Customer Experience

Lean Management System

The AMAZING Way

Lean Design & Delivery

Speed

Insights Driven Enterprise

Lean Leadership Development

SEJA RÁPIDO PARA VENCER O JOGO

Velocidade é a principal capacidade para ser competitivo e conseguir ganhar o jogo. Estimule o pensamento inovador e a habilidade de promover testes com constância.

SEJA MOVIDO POR DADOS

A informação é capaz de fomentar a construção da melhor experiência para o consumidor. Reúna dados, analise, aprenda, planeje, implemente e volte a analisar. Os dados são a base para produzir campanhas de engajamento do cliente e orientar a tomada de decisão nos negócios.

ENTREGUE MAIS VALOR, MAIS RÁPIDO

Os princípios do Lean devem ser os pilares da organização em termos de práticas e cultura de execução do trabalho. Isso envolve desde o planejamento de ciclos rápidos de entrega e aprendizado contínuo, até a utilização de métricas e gestão para a construção de equipes de alta performance.





A Lean Digital Transformation
está ao alcance daqueles que não
têm medo de mudar e que veem
momentos de turbulência como
oportunidades de evolução.



CI&T

ciandt.com

