

Batalhas da transformação: como entregar e medir impacto



Por EloInsights, com colaboração de Marcos Navarini

- *Na jornada da transformação, entregar e mensurar impacto aparecem como etapa essencial.*
- *Abordagem do Design Thinking traz ferramentas para desbravar esse trecho do caminho da transformação.*
- *Aplicação de princípios da metodologia ágil, como janelas curtas de implementação e feedback, ajudam a destravar cultura da experimentação e de independência de times na testagem de hipóteses.*

Este é o terceiro de uma série de quatro artigos sobre as Batalhas da Transformação que serão publicados em [EloInsights](#).

Nos dois primeiros artigos desta série sobre as grandes batalhas da transformação de uma organização, percorremos desde a importância da [projeção de futuro](#) até o papel do [estabelecimento de uma governança](#) que seja capaz de apoiar pessoas,

conduzir processos e auxiliar na implementação de ferramentas tecnológicas para superar diferentes desafios de negócio, em um ciclo de constante renovação.

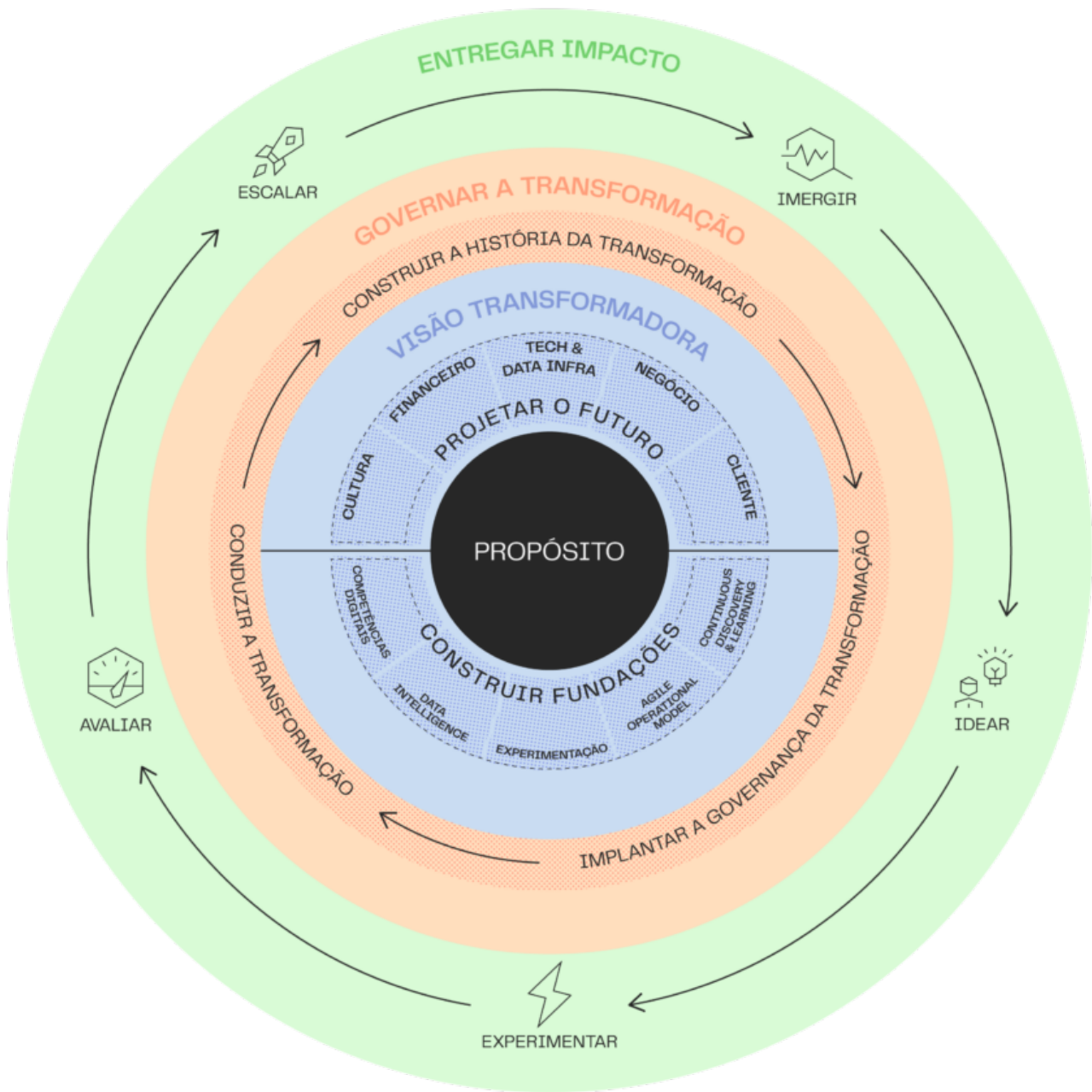
Agora, vamos nos concentrar em uma outra parte essencial desse processo:
entregar e mensurar o impacto da transformação.

Ainda que o processo completo de mudar uma organização seja complexo e demande paciência, é também importante viabilizar uma coleta rápida de primeiros frutos, para garantir que o movimento ganhe tração e não perca força.

Neste passo, vamos abordar princípios do Design Thinking e ferramentas que facilitam cada uma de suas etapas. Exploraremos também a importância da implementação de elementos do método ágil para encurtar janelas de entrega, viabilizar feedbacks mais constantes, em um ciclo contínuo que promova o engajamento dos stakeholders ao oferecer resultados palpáveis antes mesmo de a transformação estar completa.

O ponto de partida serão as etapas descritas no framework de transformação da EloGroup em sua camada de entrega de impacto, a partir do modelo de Design Thinking: **imersão, ideação, experimentação, avaliação e ganho de escala.** Destacamos também alguns dos principais erros cometidos nesta parte da jornada de transformação.

FRAMEWORK DA TRANSFORMAÇÃO



FONTE: EloGroup

Etapas da entrega e mensuração de impacto

A Imersão se relaciona a um aprofundamento na realidade do cliente, interno ou externo, e “empatia” é uma das palavras-chave. Relaciona-se a mapear informações, stakeholders, realizar pesquisas, entrevistas em grupo, individuais, e se colocar no lugar do usuário, minimizando barreiras de forma a propiciar uma visão mais holística dos problemas que precisam ser solucionados.

Na ideação, ferramentas como o brainstorming e benchmarking auxiliam na criação de hipóteses a serem testadas nas etapas seguintes. É importante aqui que não haja julgamentos, que ideias não usuais sejam encorajadas, e que os envolvidos foquem na essência das propostas, sem se perder em detalhes que possam atrapalhar a evolução desta fase.

Experimentação e avaliação se relacionam à testagem das hipóteses levantadas no momento anterior, e aqui entram princípios como o “learn to burn”, que estabelece a importância de aprender (e errar) gastando a menor quantidade possível de recursos. A criação de MVPs (produtos minimamente viáveis) também integra o cardápio de ferramentas que auxiliam na validação de hipóteses que podem levar à solução dos problemas enfrentados pelos usuários. No limite, a busca é pela consolidação de uma [cultura perene de experimentação](#) que abranja toda a organização.

Finalmente, na última etapa deste processo circular e perpétuo, os participantes do processo de transformação devem eleger, a partir dos resultados dos experimentos, quais soluções devem ganhar escala e ser ampliadas para um escopo maior dentro da organização, e quais devem ser descartadas.

Transformações bem-sucedidas devem ser disciplinadas e atreladas a objetivos ambiciosos – os quais são organizados dentro de uma estratégia macro –, mensurados por métricas claras e conectadas a resultados financeiros. Cada desafio deve ser atacado por times multidisciplinares, que gerem não só entregas constantes, mas também sejam extremamente focados em coletar feedbacks de seus clientes.

A seguir, analisamos alguns dos principais erros na etapa de entrega e mensuração de impacto em um processo de transformação.

Erro 1: Focar no processo e não no cliente

As necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos, devem sempre estar no foco durante um processo de transformação. Nesse contexto, é vital a adoção de práticas de descoberta contínua, que permitirão a coleta de insights e a identificação de oportunidades associadas ao propósito da transformação. Em outras palavras, o processo é iniciado e movido pela capacidade de se identificar e articular problemas, através da imersão profunda no contexto do cliente. Ver, viver, ouvir e sentir como o cliente, da melhor forma possível, é um passo essencial para se desenhar soluções que tenham sucesso.

Tim Brown, CEO da IDEO e um dos grandes nomes do *Design Thinking*, em seu livro *Change by Design*, resume essas técnicas nas etapas de **insight, observação e empatia**:

1. **Aprender sobre a realidade do usuário.** O cliente desta transformação raramente vai falar o que ele precisa e, se for perguntado diretamente, provavelmente sua resposta será baseada em sua realidade atual e enviesada. Por isso, o papel da transformação é criar contexto, se aprofundar na realidade,

estudar e aprender sobre diversas lentes os problemas do usuário. Neste momento, pesquisas de mercado, entrevistas em grupo e individuais aparecem como ferramentas úteis para auxiliar no processo.

2. **Observar o que fazem (e não fazem).** O verdadeiro conhecimento está no dia a dia do cliente que está do outro lado da transformação. Seja o executor de um processo interno ou a jornada do usuário de um produto, existem seres-humanos envolvidos. Para isso, é vital ir até onde estão e conversar com eles, reduzindo achismos e suposições, em um processo que o autor Steve Blank chama de *“get out of the building”* (*“saia do escritório”*, em tradução livre). Apenas assim é possível responder: quais de suas dores são latentes? Como ele toma decisões ao longo de sua jornada?
3. **Criar empatia.** Vivenciar o dia a dia do usuário por completo, diminuindo ao máximo as barreiras da pesquisa e criando contexto para tomada de decisão na transformação. Técnicas como a do *“cliente oculto”* ou *“um dia na vida”* trazem a experiência para o centro da transformação, conectando aqueles que desenham as soluções à realidade e todas as suas particularidades.

Erro 2: Trabalhar com ciclos longos de planejamento e investimento

Durante um processo de transformação, ciclos longos podem trazer diversos prejuízos, principalmente ao diminuir a visibilidade em relação ao resultado final, dificultar a testagem de hipóteses e *“estrangular”* o ciclo de feedbacks sobre as realizações dos times durante o trajeto. Por isso, investir em modelos ágeis, que sejam capazes de encurtar as janelas de entrega e possibilitar um fluxo de delivery contínuo entra como *“antídoto”* a esse problema.

É importante estar consciente, no entanto, de que nem todo projeto vai se adaptar a um modelo ágil, principalmente no contexto de projetos com alta estabilidade, entregas e cronogramas bem definidos, onde é comum que sejam utilizadas abordagens mais tradicionais, como a de *“waterfall”* (cascata). O importante é que os diferentes modelos coexistam de maneira fluida, permitindo que times trabalhando de formas distintas consigam interagir e cooperar.

1. **Iterações em curto espaço de tempo**, onde uma seção do trabalho é realizada e testada, podem ser consideradas **elementos fundamentais de uma abordagem ágil** de desenvolvimento. Isso viabiliza entregas regulares, contínuas, o que permite a coleta de feedbacks e uma melhor visibilidade do resultado final ao longo do processo de transformação, além de minimizar riscos com a possibilidade de ajustes antes de a solução ser escalada para um escopo mais amplo.
2. **Experimente, e eventualmente falhe com velocidade.** Defina um *“drum beat”*, ou ritmo de execução, que se traduza em entregas constantes, em um fluxo que viabilize um aprendizado contínuo e a possibilidade de corrigir rotas. Neste processo, será vital criar habilitadores tecnológicos e processuais, como uma arquitetura que viabilize deploys em curto espaço de tempo, além da realização de experimentos.

3. **Crie ciclos de feedback;** mecanismos que permitam a coleta de impressões do cliente, a absorção das mesmas e sua disseminação pelo time envolvido na transformação. Destaca-se aqui a importância da criação de contexto, e da sua utilização no refinamento do trabalho do time.

Erro 3: Cultivar hierarquias rígidas e silos organizacionais

Uma lógica de comando e controle, de rígida hierarquia e silos organizacionais, emperra a cultura da experimentação e compromete o ciclo contínuo de transformação, que depende fortemente dessa dinâmica de testagem constante de hipóteses e relativa independência dos times, ainda que guiados por uma clara comunicação da visão e da estratégia da organização, vinda da liderança. Nesse contexto, destacam-se alguns dos elementos-chave para viabilizar o empoderamento das pontas e maior horizontalidade organizacional:

1. Times multidisciplinares propiciam uma **maior variedade de visões sobre os problemas dos usuários**, e a **autonomia garante mais criatividade e agilidade**, além de uma forma mais saudável de lidar com a interdependência natural de equipes, ainda que o desafio de caminhar de forma unificada seja relevante. A necessidade de alinhamento costuma ser atacada por meio da aplicação de modelos de agilidade em escala, como o SAFe.
2. **Empoderar os times para que atuem com autonomia** cria horizontalidade e enriquece a tomada de decisão. Autores como Marty Cagan, de [Empowered - Ordinary People Extraordinary Products](#), reforçam a importância de criar condições para que os colaboradores possam ser donos de missões ponta a ponta.
3. **É preciso desenhar uma lógica de Accountability**, onde os times sejam capazes de se alinhar à estratégia e à visão da organização, comunicada pela liderança, sem depender de aprovações constantes, ainda que haja acompanhamento pontual. Nesse cenário, as equipes se apropriam de sua parte na estratégia, alinhada a métricas claras de sucesso.
4. A transformação executada de forma ágil exige não apenas agilidade nos times, mas **agilidade a nível organizacional**. Por exemplo, o modelo de “flight levels” (níveis de voo) proposto pelo autor Klaus Leopold ajuda a pensar na forma como os diferentes times se relacionam numa abordagem de três níveis que vai do mais operacional (a gestão de backlog a nível dos times), passando pela coordenação (o alinhamento dos backlogs e suas interdependências), até o gerenciamento estratégico de portfólio (o desdobramento da estratégia em objetivos e metas).

Erro 4: Equiparar entrega a impacto

Entregar e impactar são coisas diferentes. O **impacto é o ganho**, ou o resultado extraído de um processo após um **conjunto de entregas**. Tendo como exemplo uma transformação no departamento financeiro de uma organização, um possível impacto seria o ganho de agilidade em seus processos, que resulta em economia de recursos, após a transformação - resultado obtido por meio de uma série de entregas

anteriores.

Em um processo de transformação, **é importante utilizar métricas que comprovem sucesso, e não apenas entregas**. O alinhamento com as expectativas da liderança passa pelo estabelecimento de objetivos e resultados-chave, e os seguintes pontos ajudam a aprofundar nessa compreensão:

1. Também podemos olhar para a diferença entre resultado e entrega a partir da perspectiva de **output** e **outcome**. O primeiro, output, refere-se a uma entrega, sem necessariamente se traduzir em valor. Por exemplo, a implementação de uma nova funcionalidade em uma aplicação. O segundo, outcome, refere-se ao valor e impacto trazidos por esse output. Seguindo o mesmo exemplo, o outcome da implementação de uma nova funcionalidade poderia ser uma melhoria na usabilidade da aplicação para os usuários. Ainda podemos falar em impacto de negócio, um terceiro momento nessa cadeia de eventos, que seria, por exemplo, um aumento no número de downloads daquele app, como consequência da melhor usabilidade.
2. **Quando falamos em medir impacto, um exemplo é a aplicação da metodologia de OKRs (Objectives and Key Results)**; este é um dos instrumentos que ajudam a manter a transformação na direção correta, já que estabelece objetivos estratégicos concretos e relevantes à organização, enquanto o progresso em direção aos objetivos pode ser mensurado a partir de um conjunto de resultados-chave, ou outcomes. Dentro de uma lógica de experimentação, os OKRs permitem avaliar e calibrar a expectativa de lideranças, além de ter grande efeito no convencimento e adesão dos stakeholders. Aumenta o engajamento tanto de quem tem interesse em monitorar o processo, quanto a motivação de quem está envolvido na execução.

No próximo artigo, abordaremos a quarta Batalha da Transformação: [como construir as bases para uma mudança contínua](#).

MARCOS NAVARINI é consultor sênior e líder do Digital Lab da EloGroup.