TOP SER HUMANO 2021

CATEGORIA:
ORGANIZAÇÃO



MODALIDADE:
DESENVOLVIMENTO

Empresas

RANDON®

CASE:
TRANSFORMAÇÃO CULTURAL TI&CSC

RESPONSÁVEIS:
GABRIELA KNOB
Analista Financeiro - Randon S.A.
MILENA MODENA
Analista de Experiência do Cliente
Randon S.A.

1. INDICE

1. Índice

2. Sinopse

3. Objetivos.....01

4. Introdução.....03

5. Corpo do Trabalho.....05

Desafios a serem superados.....06

A virada da chave.....06

Nossos Manifestos.....07

Exemplo de compromisso dos *influencers*.....08

Envolvimento dos funcionários.....09

Inova CSC.....09

6. Iniciativas para mudar o *mindset*.....10

6.1. Compartilhando Experiências.....10

6.2. Programa de Intercâmbio.....11

6.3. Jornada de Transformação Digital.....12

6.3.1. Os 4 pilares tecnológicos.....12

6.3.1.1. *Analytics Process Automation*.....12

6.3.1.2. *Robotic Process Automation*.....12

6.3.1.3. *Digital Process Automation*.....14

6.3.1.4. *Process Mining*.....15

6.4. Oficina de Cuidado Ativo.....16

6.5. Jornada *Lean*.....16

7. Conclusão.....18

7.1. O que alcançamos.....18

Premiação GPTW.....19

7.2. O futuro.....20

8. Bibliografia.....20

9. Informação dos autores.....20

2. SINOPSE

A Transformação Cultural TI & CSC das Empresas Randon é o tema e a razão desse *case*. Na TI & CSC, atuam 313 pessoas em 40 subáreas dentro das áreas de TI; RH & Facilities; Comércio Exterior; Controladoria; Finanças; e Planejamento, Controle e Atendimento.

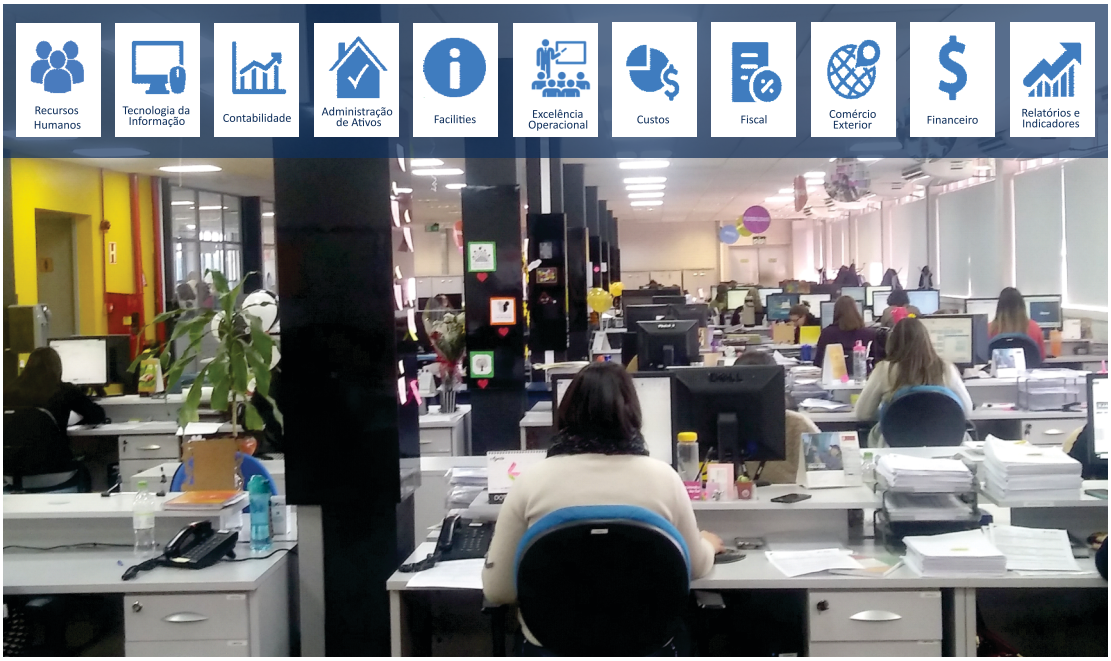
O projeto foi desenvolvido em 2019 para inserir, valorizar e reconhecer os funcionários como agentes do processo de evolução da Companhia. As Empresas Randon vivenciam a sua maior expansão, inclusive com a diversificação de negócios por meio de aquisições de empresas e *joint-ventures*. Esses movimentos das unidades operacionais das Empresas Randon impactam diretamente nas rotinas e ambiente de trabalho da TI & CSC, por ser o ponto de convergência de serviços dentro da Companhia e, portanto, é muito solicitado no dia a dia.

Os desafios lançados aos 313 funcionários dessa área foram de apropriação de novos conhecimentos e de práticas em grupo, para realmente mudar o *mindset*. A iniciativa da gestão contou com o apoio de dois grupos de lideranças informais - influenciadores de cultura e de inovação - e de uma consultoria externa.

Foram superados inúmeros conflitos internos e os funcionários assumiram o protagonismo no estudo de soluções inovadoras, tanto para o ambiente de trabalho como para os clientes. Em paralelo, foi repensada a identidade da TI & CSC para estimular o sentimento de pertencimento e o orgulho de fazer parte do time.

Investimento para o projeto foi de aproximadamente 150 mil reais, divididos em 4 fases:
1. Setup
2. Emponderamento
3. Desdobramento
4. Checagem

SERVIÇOS



3. OBJETIVOS

A real missão da jornada de transformação cultural foi a de fortalecer os times, assim como reafirmar o papel claro de cada indivíduo dentro da estrutura de negócio. Os times foram capacitados ao longo do ano, novas lideranças informais surgiram e passaram a atuar com autonomia e, sistematicamente, todos que atuam na TI & CSC foram convidados a se envolver e despertar para as possibilidades de inovações e novas tecnologias.

Tomou-se como premissa que a identidade da Companhia precisava tornar-se tangível em comportamentos cotidianos e que as ações deveriam ser norteadas pelos Princípios das Empresas Randon, em especial três deles, considerados os principais referenciais para essa transformação cultural:

- **A Randon Somos Todos Nós:** Trabalhar em parceria, com dedicação, criatividade, competência e espírito de uma organização única.
- **Pessoas Valorizadas e Respeitadas:** Respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que fazemos.
- **Cliente Satisfeito:** Conquistar e manter clientes, antecipando e atendendo as suas expectativas.

3.1. OBJETIVOS GERAIS

- Valorizar as pessoas.
- Fortalecer a identidade da TI&CSC para trabalhar em ações focadas em engajamento das pessoas.
- Aprimorar o modelo de relacionamento entre os gestores e times.
- Iniciar uma cultura de interação com clientes, hoje denominada de experiência do cliente, desenvolvendo a cultura de prestação de serviços.
- Melhorar o ambiente de trabalho.
- Ganhar mais flexibilidade e agilidade no atendimento.
- Clarear o fluxo das informações.
- Diminuir a hierarquia.
- Promover a excelência operacional e melhoria dos processos.
- Gerar autonomia nos processos.
- Desenvolver a ambidestria.



Legenda: *A Ambidestria ajuda a desenvolver as atividades do dia a dia (modo 1) e inovar (modo 2) ao mesmo tempo. Atuando com os dois modos, é possível manter e defender o negócio, mas também acelerar a transformação da Companhia, com um olhar no futuro.*

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA O PÚBLICO-ALVO

Após a análise do contexto a ser transformado, alguns objetivos específicos foram cocriados em grupo para atingir o objetivo principal. Cada público teve objetivos específicos dentro da jornada.

Gerentes, Coordenadores e Líderes	Influenciadores	Times e Colaboradores da TI&CSC
• Resgatar, alinhar conhecimento e gerar apropriação do que havia sido construído até então no sentido de trabalhar "continuidade" e não "ruptura"; consolidar resultados esperados, enquanto área, por meio de indicadores comportamentais; e sensibilizar para a prática de comportamentos-chave de liderança capazes de apoiar na transformação cultural.	• Alinhar o entendimento, gerar apropriação e materializar os indicadores comportamentais no dia a dia das Empresas Randon; instrumentalizar as práticas de influência direta e indireta capazes de apoiar a transformação cultural; e construir e planejar a jornada de desdobramento para os times.	• Alinhar entendimento, gerar apropriação e materializar os indicadores comportamentais no dia a dia das Empresas Randon.

4. INTRODUÇÃO

O Centro de Soluções Compartilhadas (CSC) iniciou em 2011, quando as Empresas Randon identificaram a necessidade de centralizar as atividades de *back office* de todas as empresas do grupo, e de prestadores de serviços, para avançar na sua ambição estratégica corporativa.

O propósito aqui não é de contar todo o processo bem-sucedido e os percalços das Empresas Randon nesse desafio de centralização dos serviços na holding, o que gerou o deslocamento de funcionários das várias empresas do grupo para o Centro de Soluções Compartilhadas, mas focar no desafio vencido no ano de 2019, quando foi executado o ambicioso projeto de integração para a mudança do *mindset*, além de uma série de

ações desencadeadas para criar uma identidade para a área TI & CSC.

O processo de deslocamento de funcionários das áreas de *back office* e TI das empresas para a holding levou oito anos. A migração das áreas foi concluída no início de 2018. Portanto, 2019 era o ano da virada da chave cultural!

A relevância de repensar a identidade da TI & CSC, envolvendo os 313 funcionários e lideranças, se justifica no fato de que esses funcionários levaram na sua bagagem profissional práticas de suas unidades de origem. A TI & CSC era outro ambiente e foi preciso construir o jeito de ser e de fazer do centro de soluções. E junto com isso, a conexão com a unidade de origem. Portanto, atuavam com metodologias e rotinas diversas, o que gerava conflitos entre funcionários e com as unidades atendidas, além da visível falta de aderência de funcionários e gestão ao novo formato de atuação profissional. A identidade da TI & CSC foi o ponto de partida para criar muito mais do que a ideia de grupo e pertencimento, pois junto a isso passaram a ser pensadas novas rotinas e processos para dar ainda mais corpo a essa identidade.

O impacto das ações desenvolvidas no ano de 2019 resultou no amadurecimento do grupo de funcionários e efetivamente gerou o sentimento de pertencimento. O seu poder de influência e transformação nas Empresas Randon ficou evidente, inclusive com o deslocamento de funcionários da TI & CSC para áreas estratégicas da holding e, também, das unidades.

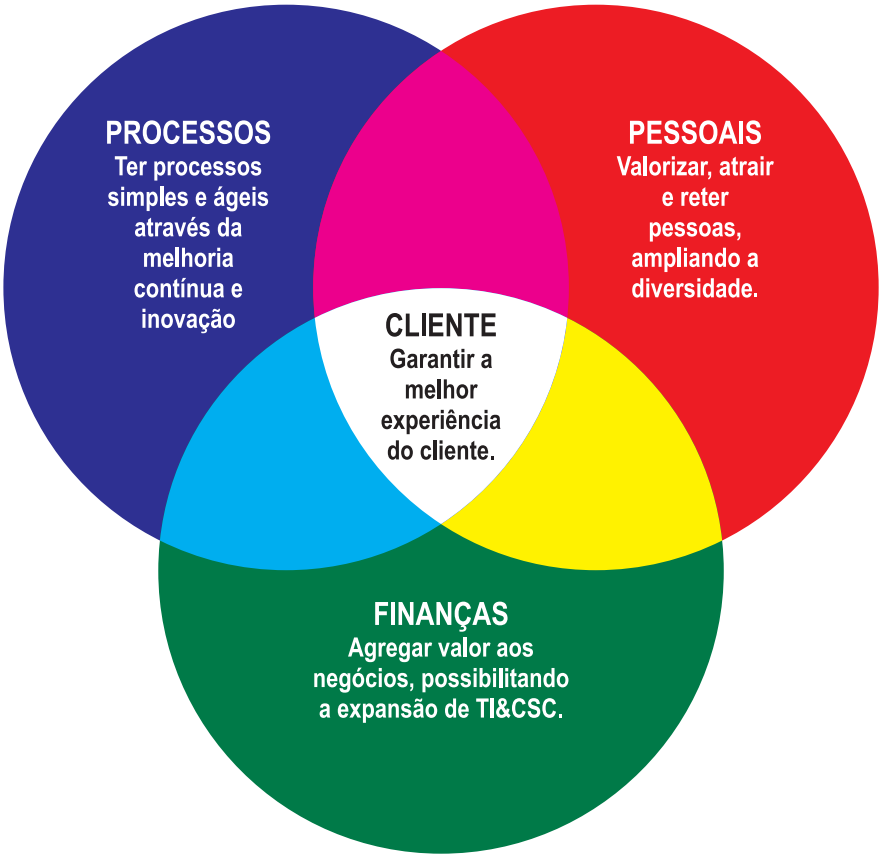
O sucesso do projeto de desenvolvimento é atribuído à aplicação de dentro para fora, ou seja, os funcionários foram convidados pela alta gestão a se envolver na criação dos pilares que sustentam o Mapa Estratégico da TI & CSC e a se comprometer com os desdobramentos práticos no dia a dia.

MAPA ESTRATÉGICO: O CLIENTE NO CENTRO, SUSTENTADO POR PROCESSOS, PESSOAS E FINANÇAS.

PROPÓSITO:
Conectar pessoas e riquezas gerando prosperidade.

VISÃO:
Ser a melhor opção na entrega de soluções e serviços para o nosso cliente.

MISSÃO:
Entender a necessidade do cliente e ajudá-lo a superar seus desafios, excelência em soluções e serviços.



5. CORPO DO TRABALHO

PREMISSAS DO PROJETO

Em 2017 e 2018, os funcionários da TI & CSC participaram de várias atividades que tinham como foco obter o entendimento das seguintes premissas: "Quem a gente é?", "Qual a nossa identidade?" e "O que vamos fazer?". Os estudos e treinamentos foram focados em pessoas, com temas como modelo de relacionamento e práticas de

atendimento, melhoria contínua e identidade, protagonismo, encontros de feedback, diálogos de carreira, estudo da cultura de prestação de serviço, entre outros. É relevante citar que em 2018 o Planejamento Estratégico das Empresas Randon foi desmembrado com o envolvimento dos funcionários.

As mudanças de paradigmas, portanto, foram antecedidas pela escuta dos funcionários para entender quais as dificuldades e o real problema que vinha acontecendo para então mudar a situação. Mais de 90 respostas robustas foram tabuladas e ficou clara a vontade de trabalhar de forma mais leve, ao mesmo tempo em que ficou evidente a vontade de participar ativamente do processo de transformação.

DESAFIOS A SEREM SUPERADOS - RESUMO DA ESCUTA

Funcionários

- Sem autonomia/protagonismo nos processos, o que causava demora nos atendimentos.
- Sem voz ativa para opinar nos projetos de planejamento, o que trouxe problemas de comunicação com a gestão (falta de abertura).
- Sem motivação em suas atividades.
- Sem o olhar amplo sobre as Empresas Randon.
- Devido ao clima do ambiente organizacional, ocorreram demissões e pedidos de demissões de excelentes profissionais.
- Falta de interação entre pessoas e processos.

Clientes

- Não percebiam os funcionários da TI&CSC como prestadores de serviço e/ou facilitadores de processos.
- Dificuldade de entendimento da real necessidade do cliente, causando insatisfação para com todos os processos atendidos.
- Cada unidade das Empresas Randon (as unidades são os clientes do TI&CSC) se comporta de um jeito diferente. Com as ampliações de atendimento, aquisições de unidades de outros estados, as legislações também se alteram de uma para outra.
- Não havia proximidade e flexibilidade com quem tinha o real problema.

A VIRADA DA CHAVE COM O SUPORTE DA CONSULTORIA LEAD

A identificação das dificuldades de forma clara justificou a contratação da empresa de consultoria Lead, de Porto Alegre, para dar suporte à gestão da TI & CSC na transformação cultural. Isso ocorreu em 2019. A metodologia aplicada pela Lead denomina-se PET + 5 Is, ou seja, no processo de preparação, experiência e transferência do conhecimento, os envolvidos trabalharam as inquietações, insights, intenções,

iniciativas e impactos. O método da Lead mescla andragogia com aprendizagem experiencial, tendo como base *user experience*, modelo 70:20:10, *design* estratégico, neurociência, entre outros.

Com o mapa das necessidades e das dores em mãos, os gestores criaram cinco manifestos - COMPROMETIMENTO, FLEXIBILIDADE, EMPATIA, PROATIVIDADE E INOVAÇÃO - para serem desdobrados junto aos funcionários.

Nossos Manifestos









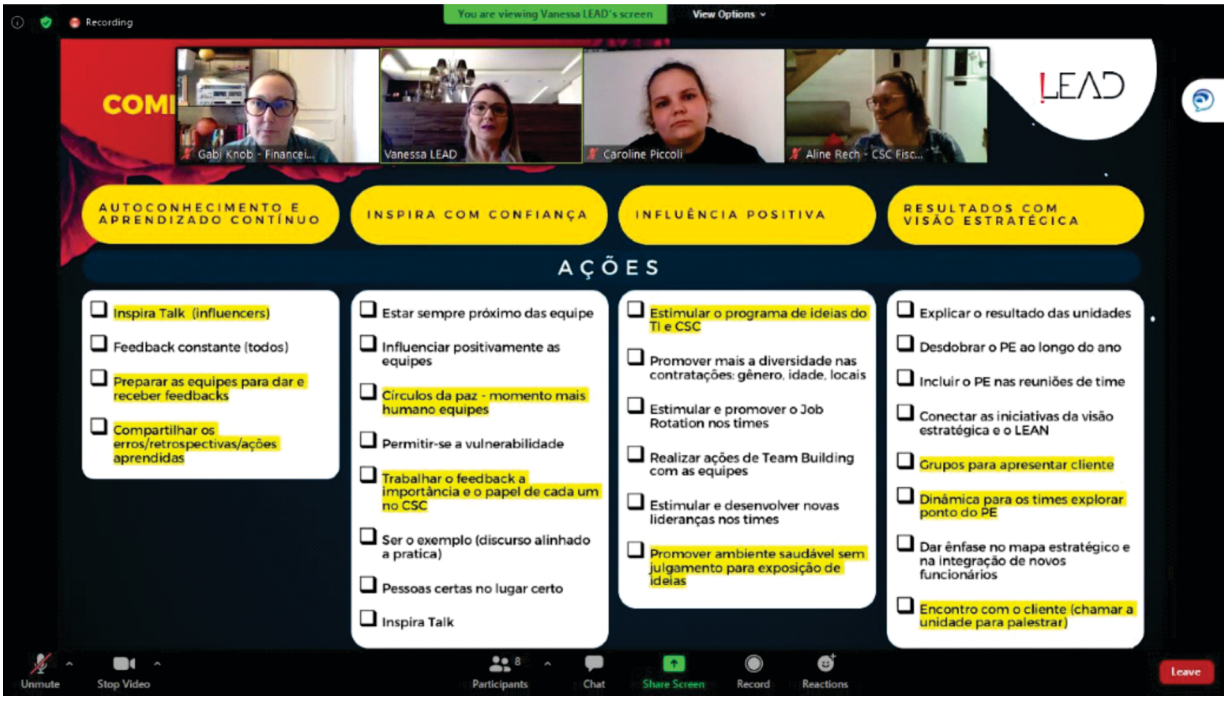


No segundo nível, foram identificados os funcionários dispostos a atuarem como *influencers* no projeto de transformação. Essa adesão foi voluntária e o grupo iniciou o processo de empoderamento no primeiro encontro realizado em fevereiro de 2019. Essa data é o marco do nascimento de líderes não formais da TI & CSC, realidade até então inconcebível dentro da hierarquia.

Os *influencers* foram treinados pela consultoria para apoiar os demais colegas no processo de desenvolvimento da nova cultura. Cabe a esse grupo trabalhar temas como comportamento, simbologia e cultura junto aos demais funcionários, com uma agenda previamente aprovada. Do ponto de vista hierárquico, os *influencers* não têm um *sponsor*, andam sozinhos e de forma independente até hoje. Os *influencers* atuam com

metodologia para dar apoio à transformação cultual e entram nas equipes para dar suporte.

Exemplo do compromisso dos *influencers*:



O terceiro nível de aprofundamento no processo de transformação ocorreu em meados de 2019, com o desdobramento dos manifestos em equipes multidisciplinares, que envolveram todos os 313 funcionários. Foi o momento em que as equipes cocriaram os manifestos, em encontros de mais de 6 horas, sempre apoiados pelos *influencers*. Foram lançados questionamentos fundamentais: Como eu me vejo na TI & CSC?, Como eu vejo a minha liderança? e Como eu vejo a minha equipe?. O olhar dos funcionários, nesse estágio de aprofundamento, estava voltado à sua posição de prestador de serviço para clientes internos e externos.

O quarto nível foi a transferência do conhecimento gerado no estudo dos cinco manifestos para o "ser" e o "fazer". O trabalho passou a ser mais intimista, pois **cada funcionário** precisou criar a sua própria matriz de entendimento, novamente com o apoio da consultoria *Lead* e dos *influencers*. "Quanto eu acredito" e "Quanto eu vou aplicar" foram os questionamentos centrais para só então estabelecer as ações para o ano seguinte, no caso 2020.

- A construção em quatro níveis contribuiu sensivelmente para organizar as mudanças desejadas por todos os funcionários e pelas Empresas Randon. Juntos, elencaram o que era preciso trabalhar para transformar e evoluir.

ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

O trabalho realizado em 2019 abriu caminhos para a criação de grupos de funcionários com atribuições específicas na nova cultura:

- 18 *influencers*, que já citamos.
- O Inova CSC, composto por 14 pessoas e que vamos relatar a seguir.
- Criação da Célula dentro da área de Planejamento e Excelência (PEX) com foco em excelência operacional, com atuação de três funcionários. Essa área conduziu a primeira experiência *Lean* no TI & CSC, com o envolvimento de todos os funcionários, após a preparação realizada em 2019.
- Envolvimento dos funcionários da TI&CSC no Programa Corporativo da Randon, denominado EXO (célula expiratória, com o objetivo de exponencializar novas *skils* e mudança de *mindset*).

INOVA CSC - GRUPO MULTIDISCIPLINAR

Assim como os *influencers* têm foco específico, ou seja, de agir no sentido de estimular a mudança de cultura do ponto de vista comportamental, existe o Inova CSC, que passou a tocar a transformação digital da TI & CSC, reunindo representantes de todas as equipes do Centro de Soluções Compartilhadas.

O Inova foi criado para acelerar as iniciativas de inovação tecnológica, por meio de novos projetos, além de disseminar a mudança de *mindset*. A mudança na forma de pensar foi necessária para romper a barreira de medos de que a tecnologia competia com os funcionários. Só então foi possível avançar.

O Inova atua com foco em ações e projetos simples; promove discussões para avaliar as dificuldades e resistências para a inovação, engajando times para a mudança; compartilha metodologias e dinâmicas entre os participantes e equipes; identifica e

realiza melhorias em processos que impactam na experiência dos clientes; desenvolve e capacita para o surgimento de mais iniciativas e projetos de inovação.

O programa utiliza metodologia com base na aprendizagem dialógica e nos pilares da ambidestria, sendo que foi adaptado para o período de *home office*, durante a pandemia.

Com o "pensar diferente" e o desenvolvimento do *mindset* da ambidestria, a transformação digital foi implementada.

Foram realizados encontros com clientes, time de funcionários das Empresas Randon focados na inovação e com gestores. Foram realizados encontros com funcionários para desmistificar a inovação, compartilhar dificuldades, sugerir melhorias para as equipes, além de ações para o Dia do Cliente e ações e ideias para um CSC + Sustentável, mapeando volumetrias e oportunidades de digitalização de assinaturas, além de treinamentos de *power automate e power BI*.

Foram realizados 13 encontros remotos a partir de abril de 2020, depois de toda a preparação em 2019. Para 2021, estão planejados a criação de sentido/equipe, entendimento de projetos - visão do futuro, autoconhecimento, autoconhecimento da área - O quanto a minha área é inovadora?, cronograma de bate papo entre Inova CSC + Equipes, participação do EXO G5 e bate-bapo com os EXO's, levantamento das dores/oportunidade, implementação e direcionamento da solução, acompanhamento dos resultados, gincana dos 10 anos do CSC, bate-papo com gestores, convivência na Conexo e outros espaços.

6. INICIATIVAS PARA MUDAR O MINDSET

O relato a seguir tem por objetivo mostrar as ações fundamentais desenvolvidas no projeto para envolver e transformar o *mindset* do conjunto de funcionários. As equipes dos *influencers*, do Inova CSC e da PEx assumiram o desafio de motivar os colegas e trazer resultados, em diferentes desafios. Seguem as sínteses dos trabalhos:

6.1. COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS:

Inicialmente, os encontros de uma hora eram presenciais e ocorriam uma vez por

semana, sempre no final do dia, com um tema sinalizado pelos funcionários da TI&CSC. Devido à pandemia, passou a ser quinzenal e on-line.

- **Objetivo:** Compartilhar conhecimento, engajar as pessoas, encontrar um tempo para se conhecerem e reforçar a mudança de *mindset*.
- **Público-alvo:** 313 pessoas da TI&CSC
- **Obrigatório:** não
- **Menor e maior público participante:** 40 a 100 pessoas
- **Frequência atual:** quinzenal em formato on-line
- **Temas:** Assuntos de interesses dos funcionários, *cases* de clientes/parceiros, experiências pessoais, visitas às unidades da Randon, *mindfulness*, imersão cultural, competências, boas práticas e métodos ágeis.
- **Resultados:**

Mais de 300 pessoas envolvidas, 8 palestrantes externos, 14 palestrantes internos e 3 visitas aos clientes.

6.2. PROGRAMA DE INTERCÂMBIO:

A falta de sintonia entre as equipes que atuam na TI&CSC é decorrente da não percepção de como acontece todo o processo no dia a dia. Muitas vezes, focado na sua atividade, o funcionário não consegue compreender como acontece a rotina de outra área interdependente.

- **Objetivo:** Permitir que os funcionários possam ter um dia de acompanhamento do trabalho de um setor com atividades complementares ao seu.
- **Público-alvo:** 313 pessoas da TI&CSC
- **Participantes:** Os funcionários interessados fazem a sua inscrição e são chamados conforme as possibilidades de efetivar a experiência.
- **Frequência atual:** Será retomado após a pandemia, pois acontece presencialmente.
- **Resultados:** Após planejamento e implantação em 2019, a primeira experiência ocorreu em 18 de fevereiro de 2020, com 19 trocas de profissionais de setor. Foi um

sucesso! A turma seguinte, composta por 17 profissionais e marcada para 17 de março de 2020, foi cancelada. A lista de espera é de cerca de 50 funcionários, que farão a troca quando a pandemia encerrar.



6.3. JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Público-alvo: 313 pessoas da TI&CSC

Objetivo: Promover a consciência de que a tecnologia é uma aliada e não um concorrente dos funcionários.

6.3.1. OS 4 PILARES TECNOLÓGICOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

6.3.1.1. APA - Analytics Process Automation - Foram automatizados os processos rotineiros e complexos, e de compartilha informações, transformando dados em resultados para obter *insights* preditivos. Ferramenta utilizada: Power BI. Primeiro case de entrega: Digital *Leaders*. Benefícios: Experiência com o cliente, simplificação, agilidade, *compliance*, acessibilidade e conectividade.

6.3.1.2. RPA - Robotic Process Automation - Automatizar processos de negócio repetitivos. *Bots* são treinados para realizar atividades com precisão e rapidez, liberando as pessoas para atividades mais analíticas. Ferramenta: UiPath.

Todos os setores foram convidados a mapear as oportunidades, liderados por um ponto focal de RPA, ou seja, uma pessoa dentro da área treinada para perceber quais processos poderiam ser realizados de forma robotizada, contribuindo para melhorar a qualidade do serviço e do ambiente de trabalho.

Os pontos focais recebem treinamentos constantes sobre processos e RPA, participando também de acompanhamentos mensais com todo time.

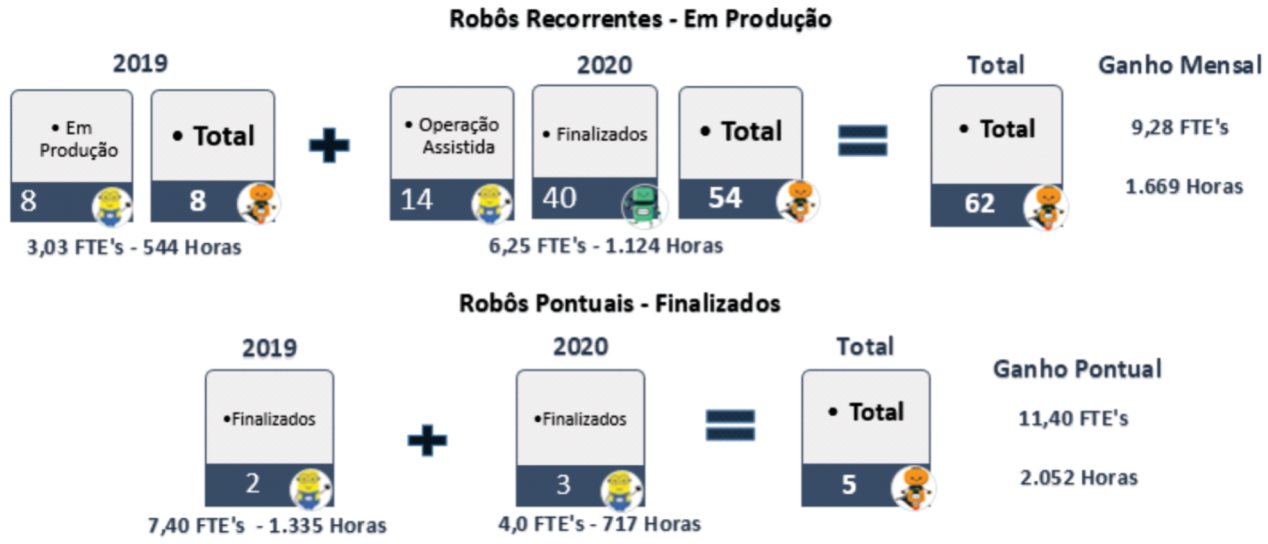
Além disso, temos uma iniciativa chamada MyRobot onde os próprios funcionários são convidados a se desafiar e desenvolver seu próprio robô.

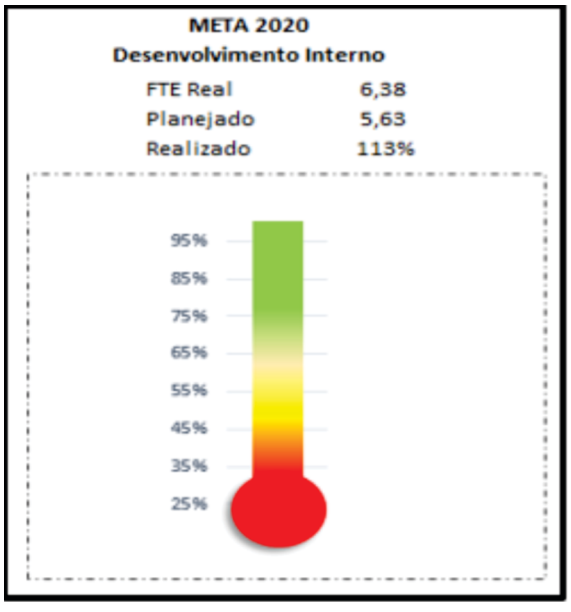
Os processos desenvolvidos internamente são entregues para a área de negócios

digitais e passam a operar na área.

Fases da Jornada RPA:

Em 2018, início dos estudos para parceria com fornecedores. Em 2019, acorreu estudo de plataformas, desenvolvimento interno, treinamento RPA na TI & CSC, definição dos pontos focais, mapeamento de mais oportunidades e consolidação de 9 (nove) processos robotizados. Em 2020, ocorreu a expansão da equipe de devolução, a adoção de metodologia ágil, treinamento BPM para os pontos focais, maior sinergia do ambiente com negócios digitais, *follow up* mensal com as equipes e a entrega do primeiro robô desenvolvido pelos funcionários da TI & CSC.





ACOMPANHAMENTO GANHOS MENSAIS - FTE REAL

MÊS	HORAS	FTE REAL	GANHO PONTUAL	TOTAL	R$
JANEIRO	183,42	1,02	0,48	1,50	3.909,63
FEVEREIRO	407,51	2,26	0,48	2,74	7.164,77
MARÇO	385	2,14	0,48	2,62	6.837,83
ABRIL	173	0,96	0,48	1,44	3.758,21
MAIO	385	2,14	0,48	2,62	6.837,83
JUNHO	714	3,97	0,48	4,44	11.617,05
JULHO	778	4,32	0,43	4,75	12.425,97
AGOSTO	1030	5,72	0	5,72	14.962,73
SETEMBRO	1147	6,38	0	6,38	16.685,19
OUTUBRO	1257	6,98	0	6,98	18.252,16
NOVEMBRO	1298	7,21	0	7,21	18.853,30
DEZEMBRO	1260	7,00	0	7,00	18.294,32
	9051h		592h		139.598,98

Resultado: Cerca de 200 oportunidades de robotização foram identificadas com a ajuda dos funcionários, sendo que no final de 2019 foi concluída a robotização de 9 processos. No ano seguinte, 2020, esse número cresceu para 69 processos.

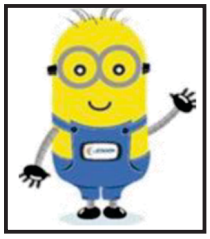
Robôs e suas atividades



Belatax
- Cadastro de materiais indiretos
- Cadastro de fornecedores
- Consulta domicílio trib. eletrônico SP
- Fechamento de períodos fiscais
- Consulta domicílio trib. eletrônico PR
- Gerar Relatórios Impostos Retidos



Finteco
- *Download* de arquivos bancários
- Cadastros moedas/taxas no sistema SAP
- Crédito - Liberações de faturamento manuais



Ledgger
- Cálculo de materiais MTO (itens configurados)
- Ampliação de materiais indiretos no SAP



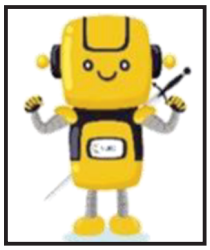
Rhafa
- Tradutor de documentos
- Validação de CPF
- Movimentação interna/ Alteração de unidade
- Atualização de ajuste de itinerário



Roger
- Relatório de conferência de pagamentos



Robi
- Troca de turno
- Ajuste de ponto - Falta e Esquecimento
- Demanda Extra - Horas trabalhadas e extras



Yudi
- Transferências CC Imobilizados
- Cálculo análise de notas presas VFX3
- AVP

6.3.1.3. DPA - Digital Process Automation - Digitalizar e automatizar os processos, agiliza fluxos de trabalho, previne erros, economiza tempo e aumenta a produtividade.

Ferramentas e seus objetivos:

Concur - Digitalização dos acertos de viagens e revisão da política de viagens.

A ferramenta da SAP Concur é responsável por 80% do processo da gestão de despesas de viagens e os 20% restantes são para controles da política interna.

MURBI - A MURBI é uma *startup* caxiense focada em soluções para Mobilidade Urbana Inteligente. A conexão da Startup Murbi ao serviço de transporte fretado das Empresas Randon vem com o objetivo de garantir a gestão efetiva sobre o serviço e oferecer maior segurança e benefício aos usuários.

Gupy - Digitalização do processo de recrutamento e seleção. A Gupy é uma *startup* fundada por profissionais de RH e de Tecnologia, com o objetivo de transformar a maneira como são feitos processos seletivos no Brasil. Sua implementação reduziu custos de aproximadamente R$2 milhões em 2019.

Dattos - Digitalização do processo conciliação contábil. A DATTOS é uma *startup* focada em integração e conciliação de dados. As contas são conciliadas automaticamente após a gravação de regras. *Compliance*, produtividade, agilidade ao processo.

6.3.1.4.PM - Process Mining - Analisa dados para identificar, priorizar e controlar processos com potencial de padronização e automação.

Ferramentas: BPM e Bizagi

O BPM tem como intuito trazer à tona informações pertinentes de como os processos são executados para que melhorias possam ser realizadas e para que os processos possam ser gerenciados possibilitando uma melhor tomada de decisões e visão do negócio como um todo.



6.4. OFICINAS DE CUIDADO ATIVO:

Em 2019, todos os funcionários da TI&CSC participaram das Oficinas de Cuidado Ativo para ouvir e falar sobre saúde mental e atitudes saudáveis. Nas Empresas Randon, existe um serviço específico para cuidar da saúde dos funcionários, assim como um plano de saúde presente e participativo, que foram convidados a se envolver nesse novo projeto da TI & CSC.

Objetivo: Busca-se a conscientização e sensibilização de cada colaborador na empresa em relação ao cuidado de si (Cuidar de Si) e almeja-se alcançar a consciência crítica do cuidado com os colegas de trabalho (Cuidar do Outro) e assim do todo, dos outros, dos cuidados com os colegas de trabalho, das equipes, das áreas de trabalho, do local, do humano, do material, do meio ambiente (Cuidar do Todo) e do aceitar o cuidado, ou seja, por meio de um cuidado amplo e ativo que busque ampliar o "cuidar" a nível comportamental e da esfera do local de trabalho, do cuidado para com familiares, amigos, vizinhos e dessa forma colaborando com um cuidado expandido ao nível social (A Minha Atitude Muda Vidas). Um cuidar ativo evidente que reverbere nas ações diárias das pessoas envolvidas nessa ação, tanto no trabalho como na vida.

Público-alvo: 313 pessoas da TI&CSC

Formato atual: 1 hora, com 20 pessoas, ministrado por um profissional de psicologia. Devido à pandemia, ocorre on-line, com prévio agendamento.

6.5. JORNADA *LEAN*

Em 2019, surgiu a possibilidade de implementar pela primeira vez a Jornada *Lean* no setor administrativo. Como os funcionários estavam passando por uma profunda transformação com o projeto em andamento, foi o momento ideal para criar uma área de Planejamento e Excelência para conduzir, inicialmente, a capacitação.

Abaixo nosso cronograma:

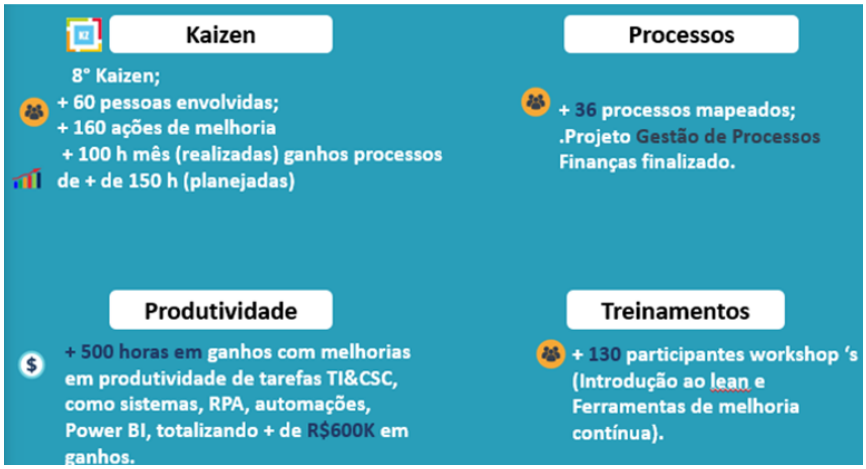


Objetivos:

- Eliminar desperdícios nos processos executados pela TI&CSC;
- Realizar eventos *Kaizen*, projetos de melhoria nos processos;
- Conscientizar as áreas sobre a simplificação de processos, fluxos enxutos e vantagens competitivas que o *Lean* nos proporciona;
- Capacitar a TI&CSC em ferramentas como: *Kanban, Kaizen*, DMAIC, *Lean Six Sigma*. Estas ferramentas possuem função de identificar e eliminar desperdícios bem como na manutenção da melhoria contínua;
- Gerar valor para o negócio a partir da eliminação de processos que não agregam valor, seja realizado pelo homem ou pelo sistema;
- Estimular a análise crítica dos processos, tornando-os ágeis e promovendo a melhoria contínua deles.

Público-alvo: Operações Fiscais, COMEX - Demurrage, RH - Comunicação Interna, RH Ponto, RH Integração, Compras e Finanças, COMEX - Certificado de Origem, Custos & SYS.

Resultados:

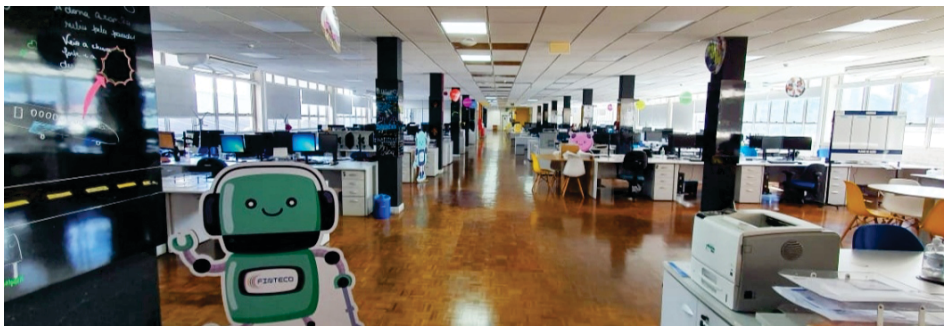


Próximos passos: Jornada *Belts*, *Workshops* e Oficinas *Lean*, Fórum *Lean*, Evolução *Lean* (Questionário), Projeto Gestão de Processos (Comex, RH, Controladoria, TI), *Kaizens* em *backlog*, Identidade Visual e 5S.

7. CONCLUSÃO

7.1. O QUE ALCANÇAMOS

O resultado obtido no projeto de desenvolvimento de pessoas foi a transformação cultural com as suas respostas de planejamento e controle, evolução das pessoas. Inclusive foi desenvolvido um novo layout dos escritórios e áreas comuns para impulsionar as novas formas de pensar o trabalho e provocar o olhar em conjunto para o futuro.









No processo de desenvolvimento, alguns profissionais ganharam destaque pelo seu potencial e envolvimento, implementação de projetos e desenvolvimento de novas tecnologias. Inclusive ocorreram deslocamento desses funcionários para as unidades das Empresas Randon e holding.

A nova forma de fazer trouxe o engajamento em projetos não relacionados com a área profissional de cada um, ou seja, as pessoas que atuam na TI & CSC perceberam que uma área impacta na outra, portanto é preciso pensar junto, transformar como um todo.

A autonomia foi a maior de todas as conquistas, por permitir que as iniciativas dos funcionários sejam valorizadas, assim como foi importante trabalhar a superação de medos, como “o que o meu gestor ou meu colega vai pensar”, que acabam por constituir resistências para a mudança de atitude.

Hoje, as pessoas estão mais analíticas e menos operacionais; estão mais satisfeitas e com qualidade de vida no trabalho; estão com foco em desenvolvimento e percebem os processos em sinergia. Em síntese, a vivência da transformação trouxe fluxos mais enxutos, aumento de produtividade, redução do lead time, melhoria do atendimento, mais flexibilidade nas operações e mais qualidade operacional.

Premiação pela GPTW





Nesse primeiro semestre de 2021, pela primeira vez a TI & CSC das Empresas Randon passou pelo processo e foi certificada como um excelente lugar para se trabalhar pela Great Place to Work – GPTW, com 90% de satisfação dos funcionários. Sem dúvida, esse é o coroamento de todos os esforços conjuntos desenvolvidos na área, com o apoio da alta gestão.

A área está apta a seguir em frente para concorrer em novos rankings, comparando as suas práticas com empresas do grupo ou externas, para manter-se sempre atualizada em movimento.

7.2. O FUTURO

- Atender aos objetivos estratégicos da TI&CSC com sinergia e foco junto ao mapa estratégico.
- Acelerar a transformação digital, ressaltando que a tecnologia não é o fim, mas sim o meio e o apoio para automatizarmos nossos processos.
- Explorar e apoiar as empresas Randon na jornada de diversidade.
- Evoluir na estratégia de internacionalização da TI&CSC (atender as unidades do grupo Randon fora do Brasil).
- Ressignificar os manifestos, atrelando eles as quatro competências comportamentais (autoconhecimento e aprendizado contínuo, influência positiva, inspirar com confiança e resultados com visão estratégica) do Grupo Randon.
- Expandir as soluções da TI&CSC, aumentando o portfólio de serviços prestados.

8. BIBLIOGRAFIA

- Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso - Carol Dweck - Editora Objetiva
- Organizações Exponenciais - Salim Ismail e outros - Editora Alta Books
- A Coragem de Ser Imperfeito - Brené Brown - Editora Sextante
- Walking The Talk - A Cultura através do exemplo - Carolyn Taylor - Edição revisada

9. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

- **Gabriela Knob** - Analista Financeiro - Randon S.A. Implementos e Participações - Corporativo - gabriela.knob@randon.com.br - +55 (54) 3239-4146 - +55 (54) 991574402
- **Milena Modena** - Analista de Experiência dos clientes - Randon S.A. Implementos e Participações - Corporativo - milena.modena@randon.com.br - +55 (54) 991765647
- **Redatora:** Ana Maria Cemin - Jornalista MTB 6574 - Redatora do Case para o Prêmio da ABRH RS - ana@bureaucom.com.br