

**Top Ser Humano 2023 – Categoria Organização
Desenvolvimento**

AEL Sistemas

A Jornada da Excelência

Carolina Amodeo
Flávia Zambrano
Lilian Langer
Luciano Lameira

ÍNDICE

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. A JORNADA DA EXCELÊNCIA.....	5
3. ORÇAMENTO.....	13
4. RESULTADOS.....	14
5. AVALIAÇÃO.....	18
6. CONCLUSÃO.....	20
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
8. INFORMAÇÃO DOS AUTORES.....	22

SINOPSE

O case detalha a Jornada da Excelência da AEL Sistemas, um projeto de transformação cultural, iniciado em 2020 e ainda em curso. O projeto nasce do desejo do CEO, Gal Lazar, de promover um salto de uma empresa boa para excelente, através dos princípios do Jim Collins em seu livro – Empresas Feitas para Vencer. O projeto ocorreu em Porto Alegre, na sede da empresa e foi desenvolvido em Cinco Ondas de implantação nas quais foram engajadas, gradativamente, todos os colaboradores, contemplando em torno de 350 pessoas. As ondas foram desenhadas visando a adesão gradativa dos diversos níveis da organização, iniciando pela Diretoria Executiva, passando aos Gerentes, que capacitaram os Coordenadores e Especialistas até, na quinta onda, ter a adesão de todos os colaboradores, sendo desenvolvidos nos conceitos da excelência pelas suas lideranças diretas, o que permitiu um grande movimento de mudança e aplicação na prática dos conceitos estudados e que embasaram o projeto – as seis disciplinas – Liderança Nível 5, Primeiro Quem Depois o Que, Verdade Nua e Crua, Conceito do Porco-Espinho, Aceleradores Tecnológicos e Cultura da Disciplina. O projeto demonstra a implantação de uma mudança cultural, percebida através dos comportamentos dos times e que impactam nos principais indicadores do negócio, como resultados financeiros, índices de melhoria de processos e serviços, e satisfação de cliente. Também é percebido nos resultados de clima organizacional, que demonstram a gradativa ampliação da satisfação do time em comportamentos como abertura, colaboração, credibilidade e orgulho. Mais informações sobre o projeto podem ser obtidas com Carolina Amodeo – Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional da AEL Sistemas – camodeo@ael.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está passando por uma transformação radical devido ao impacto da tecnologia digital e das mudanças sociais e culturais. Como tantos outros futuristas, Gerd Leonhard (LEONHARD, 2017) acredita que as empresas devem adotar uma mentalidade de "futuro adaptável" e estar dispostas a se adequar rapidamente às mudanças em seu ambiente para garantir um estado de serem excepcionalmente boas no que fazem, superando as expectativas do cliente, criando valor para a organização e se destacando em relação à concorrência. Fortes habilidades em ciência, tecnologia, engenharia e matemática são essenciais, mas alcançar excelência em humanidade, ética, criatividade, imaginação, narração de histórias e empatia, será igualmente, ou mais decisivo.

A AEL Sistemas está no mercado há 41 anos e dedica-se ao projeto, desenvolvimento, fabricação, manutenção e suporte logístico de sistemas eletrônicos militares e aeroespaciais, para aplicações em plataformas aéreas, marítimas e terrestres. Capacitada para o fornecimento, projeto e desenvolvimento de aviônicos, sistemas terrestres e sistemas para segurança pública, a empresa também participa de diversos programas da indústria espacial.

Considerada um centro de excelência em tecnologia de defesa, desde 2001, a AEL SISTEMAS S.A. faz parte do grupo Elbit Systems, líder mundial no segmento de defesa.

A AEL conta com mais de 400 colaboradores entre diretos e terceiros. A empresa figura anualmente em destaque no Prêmio Exportação ADVB e no ranking do GPTW (Great Place to Work) como uma das Melhores Empresas para se trabalhar no Rio Grande do Sul.

Neste contexto, em setembro de 2019 um novo CEO, Gal Lazar, israelense visionário e líder inspirador, assume o comando da AEL SISTEMAS, trazendo a visão de que, para implementar a estratégia e obter os resultados projetados, seria necessária uma MUDANÇA CULTURAL que pudesse alavancar a empresa para novos patamares de desenvolvimento que o mercado demandava e para que novos comportamentos, especialmente das LIDERANÇAS, fossem propulsores e coerentes com os desafios do negócio em direção ao futuro. Uma das suas primeiras ações foi investir atenção na constituição e fortalecimento do seu time de lideranças, com a convicção de que era preciso fortalecer uma cultura baseada em comportamentos de COLABORAÇÃO - que fossem a FORÇA DO TIME Executivo para a EXCELÊNCIA. Naquele momento a Diretoria Executiva tinha sido reestruturada, com mudanças em diversas posições de gestão. E ainda, ao ampliar o olhar para todas as PESSOAS da organização, Gal Lazar pautava suas considerações na crença de que CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL, alinhados com a estratégia e as demandas do contexto externo, gerariam a satisfação, a produtividade, a agilidade, a atratividade de talentos e a capacidade de resposta às mudanças requeridas para a maturidade e o sucesso da AEL SISTEMAS.

Assim, num encontro frutífero e sincrônico desta visão com a da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, liderada por Carolina Amodeo, com apoio externo dos consultores Lilian Langer e Luciano Lameira, nasceu a JORNADA DA EXCELÊNCIA.

A implantação foi impulsionada pela ideia de “criar o futuro e construir um legado” desta gestão para a evolução do negócio.

2. A JORNADA DA EXCELÊNCIA

A JORNADA DA EXCELÊNCIA foi desenhada a partir da articulação de duas premissas conceituais: 1ª. a perspectiva das EMPRESAS FEITAS PARA VENCER, baseada nas pesquisas de Jim Collins Collins (COLLINS, 2005; COLLINS, 2019); 2ª. a perspectiva do DNA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, fundamentada nos modelos de Eric Berne [por Rosemary Napper] (NAPPER, 2016) e Carolyn Taylor (TAYLOR, 2018), entre outros.

Collins (COLLINS, 2005; COLLINS, 2019) propõe que a excelência em uma empresa é alcançada por meio de uma combinação de liderança visionária, cultura forte e execução consistente. O modelo é composto por três domínios e seis disciplinas, que fazem girar o VOLANTE rumo à excelência. O autor defende que a transição não começa com a tentativa de disciplinar as pessoas erradas para que se comportem da maneira certa, e sim com a inclusão de **PESSOAS CERTAS** no lugar certo. Por isso, a **LIDERANÇA NÍVEL 5** é a disciplina número um na jornada. Só assim, teremos PENSAMENTO DISCIPLINADO - é preciso disciplina para enfrentar a **REALIDADE NUA E CRUA** e, ao mesmo tempo, se manter firme na fé de que podemos, e vamos abrir o caminho para a excelência. E mais importante ainda: é preciso disciplina para persistir na busca da compreensão, até chegar ao conceito estratégico do negócio, chamado aqui de **CONCEITO DO PORCO-ESPINHO**. Só então teremos a AÇÃO DISCIPLINADA - usando **ACELERADORES TECNOLÓGICOS** para agilizar o conceito do porco-espinho e, depois de compreender quais as coisas certas rumo à excelência, ter a **CULTURA DA DISCIPLINA** para fazer esse certo na prática! Estas são as seis

disciplinas que as lideranças precisavam incorporar, aplicar e desdobrar através da organização ao longo da Jornada da Excelência (Anexos 1.1 e 1.2).

Cabe dizer que o modelo de Collins foi uma escolha do CEO Gal Lazar, por ter sido uma abordagem inspiradora numa experiência anterior em sua carreira executiva. Cabe apontar também a aderência do modelo ao conjunto de competências essenciais já estabelecido na AEL, o **SER AEL**. São elas: **Atuar para o Cliente**: compreender e atuar para satisfazer as necessidades dos clientes externos e internos, primando pelo respeito e perpetuidade nas relações; **Ser Pró-ativo**: agir com iniciativa, tomando ações cabíveis em prol dos objetivos da empresa; **Trabalhar em Equipe**: apoiar os colegas na realização de suas atividades, visando o alcance dos objetivos comuns; **Fazer com Excelência**: realizar suas atividades com responsabilidade, comprometimento e alto grau de qualidade; **Ser inovador**: gerar ideias úteis e aplicáveis, criando ou otimizando processos e serviços; **Gerar Resultados**: atuar para atingir e/ou superar os objetivos definidos.

Cultura organizacional e excelência estão intimamente relacionadas. Cultura tem a ver com o que é valorizado e relaciona-se com a forma como as pessoas pensam, sentem e se comportam, sustentando tudo o que acontece na organização. Carolyn Taylor (TAYLOR, 2013 e 2018) e Rosemary Napper (NAPPER, 2016), fundamentam que a cultura resulta da interação da forma como as PESSOAS funcionam e as ESTRUTURAS que criam para executar as atividades. Esta combinação forma o DNA da cultura e para transformá-la é preciso mudar as mensagens oriundas de estruturas e dinâmicas e entender como se correlacionam. Era essencial que a cultura organizacional fosse propositadamente alinhada com a estratégia, os valores e o propósito da JORNADA DA EXCELÊNCIA. E o **grupo**

patrocinador das mudanças da AEL precisava entender seu papel neste processo, trabalhar junto e conhecer o modelo DNA para analisar a cultura vigente e garantir as condições favoráveis para a transformação.

A concepção metodológica para apoiar a organização rumo à excelência, articulou GESTÃO DA MUDANÇA e o modelo ADKAR de Jeffrey Hiatt (HIATT, 2006 e 2015) com uma teia de METODOLOGIAS ATIVAS de APRENDIZAGEM: aprendizagem colaborativa, aprendizagem experiencial, aprendizagem autodirigida, aulas invertidas conduzidas através das abordagens de facilitação de grupos, coaching de times, coaching e mentoring executivo. No período de isolamento social, as atividades foram realizadas remotamente através de videoconferências e aplicativos educacionais como Mentimeter, Jamboard e Miro.

A Jornada da Excelência foi desenvolvida até agora em cinco estágios, denominados ONDAS, entre 2020 e 2022, em Porto Alegre - RS com a parceria dos consultores Lilian Langer e Luciano Lameira (Anexo 1.3).

ONDA 1 - em março de 2020 começou pelo time Executivo, composto pelo CEO e oito diretores, cujo foco foi no desenvolvimento do papel de “membros do time estratégico” e nos padrões de colaboração requeridos para impulsionar a empresa rumo à excelência. Em sessões de **team coaching**, o grupo mapeou os dez comportamentos essenciais para construir um clima de segurança, trabalhar colaborativamente e alcançar resultados superiores; fizeram autoavaliação e avaliação dos colegas nestes comportamentos; e cada membro elaborou seu plano de ação individual para mudanças. Trabalharam na análise das estruturas/processos, identificando fatores restritivos e propulsores para a prática dos comportamentos desejados e num plano de ação para revisar/implementar

estruturas/processos que fomentassem o trabalho colaborativo e agendas sistemáticas para o desenvolvimento do time (Anexos 1.4,1.5,1.6). No seguimento, foram realizadas **conversas coaching** 1:1 com todos os membros, com apoio de um assessment de competências, para o fortalecimento dos comportamentos de colaboração definidos e avaliados em grupo.

ONDA 2 - de julho 2020 em diante, o processo seguiu com o mesmo time e o escopo foi ampliado para o desenvolvimento do papel do time como PATROCINADOR ATIVO E VISÍVEL da mudança (TAYLOR, 2018) e para a capacitação nas DISCIPLINAS DO MODELO de Collins (COLLINS, 2005). A Onda 2, além de conversas coaching para apoiar o CEO no exercício do seu papel na jornada, foi executada em três etapas.

Na primeira etapa, foram realizados **seis learning meetings (reuniões de aprendizagem)** com facilitação on-line, uma para cada disciplina do modelo para entendimento compartilhado dos conceitos; intercalados por **três learning meetings** com facilitação presencial para consolidação dos aprendizados, identificação de aplicações, análise dos fatores facilitadores e dificultadores da cultura para sua implementação (Anexo 1.3). Sempre esteve em foco a modelagem do papel do time executivo como patrocinador ativo e visível da excelência e fortalecimento dos comportamentos de colaboração acordados na Onda 1. Os encontros foram precedidos pela leitura parcial do livro de Collins, apoiados com material didático e experimentos em grupo sucedidos por tarefas no contexto real de trabalho planejadas cuidadosamente, conforme o modelo ADKAR [Awareness (Conscientização), Desire (Desejo), Knowledge (Conhecimento), Ability (Habilidade) e Reinforcement (Reforço)].

Na segunda etapa, num **laboratório de cocriação** com facilitação presencial, voltaram a fazer um diagnóstico do DNA da cultura, identificando estruturas e dinâmicas propulsoras e restritivas para as transformações desejadas. Com o diagnóstico em mãos, dividiram responsabilidades para implementar, em 6 meses, um conjunto de ações para garantir as condições favoráveis à mudança (Anexo 1.7).

Na terceira etapa o time executivo planejou o embarque do grupo gerencial na Onda 3. Para isso, em um **laboratório de análise e solução de problemas** com facilitação, participaram de uma “viagem guiada no tempo” para criar uma visão de futuro cinco anos à frente, tangibilizada sob a forma de um artigo sobre “o salto da AEL de uma empresa boa para excelente” imaginariamente publicado no jornal Valor Econômico. Com esta visão em mente, construíram um MANIFESTO (Anexo 1.8) direcionador das premissas da excelência para a AEL, para engajar o grupo gerencial na jornada. Além disso, a EXCELÊNCIA ganhou uma marca, uma identidade visual e incorporou o slogan VEM COM A GENTE!

ONDA 3 - de outubro 2020 em diante, com a co-facilitação e apoio ativo dos nove diretores, começou o desdobramento para os demais níveis da organização, iniciando por 25 GERENTES considerados os elos entre a diretoria e os demais níveis das operações e tornando-se, assim, igualmente PATROCINADORES e AGENTES da transformação desejada.

A Onda 3 seguiu o mesmo formato da Onda 2, com **nove learning meetings remotos e presenciais** (Anexo 1.3), precedidos pelo **onboarding** dos gerentes conduzido pelos diretores e sucedidos por um laboratório que avaliou a importância e o grau de implementação de cada disciplina, as possibilidades de ações de reforço de cada disciplina e a identificação das ações mais ALAVANCADORAS por área seguida por um plano de ação.

Os gerentes tinham então alcançado uma compreensão robusta dos novos comportamentos e práticas para adotar o modelo de excelência. Estavam apropriados, engajados e aptos para o papel de Líderes Nível 5 e Patrocinadores Ativos e Visíveis da transformação rumo à excelência.

ONDA 4 - de maio 2021 em diante, seguiu-se o desdobramento para os demais níveis da organização com facilitação de 12 gerentes voluntários, repassando seus aprendizados para 44 COORDENADORES E ESPECIALISTAS que passariam a integrar a legião de PATROCINADORES e AGENTES de mudança. A condução da aprendizagem ficou a cargo de um trio de gerentes para cada turma de Coordenadores e Especialistas, sem apoio de facilitação externa em tempo real. Para que eles se sentissem seguros e aptos, a onda 4 iniciou com um **workshop** para modelagem do papel de patrocinadores ativos e visíveis e do papel de facilitadores de aprendizagem.

Os gerentes receberam **MENTORIA** para condução da aprendizagem nas turmas e aplicação do material de cada disciplina. Também foi disponibilizado um KIT DE FACILITAÇÃO, composto por roteiro para condução da sessão de aprendizagem, slides e atividades individuais e em grupo durante e após cada um dos seis encontros. As atividades reforçaram a colaboração entre áreas/projetos e estimularam a comunicação transparente e focada na solução dos problemas. Com o desdobramento da Onda 4 observou-se maior engajamento do grupo gerencial ao mindset da excelência e a proliferação de uma nova linguagem e novas práticas indicando impactos concretos na vida da organização.

ONDA 5 - de agosto 2021 até o final de 2022, o desdobramento alcançou todos os times, cerca de 350 pessoas, tornando TODOS AGENTES da transformação.

Esta onda foi protagonizada pelos GESTORES DIRETOS dos recém embarcados, com apoio de toda cadeia de lideranças da empresa. Foram formadas 11 COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM, com grupos compostos por, no mínimo, duas áreas do negócio, acrescentando transversalidade às relações e estimulando a colaboração; incluindo os respectivos gestores diretos e indiretos. Foi realizada em seis fases correspondentes às seis disciplinas do modelo de Jim Collins, com duração aproximada de dois meses cada uma. Teve maior ênfase na transferência dos conceitos para a prática. Foram montados e disponibilizados kits de aprendizagem por disciplina, compostos por conceitos básicos, ROTEIRO DAS ATIVIDADES DO LÍDER e ROTEIRO DAS ATIVIDADES DO PARTICIPANTE cuidadosamente planejadas com base nos quatro estágios do Ciclo de Aprendizagem de Kolb [1.experiência concreta, 2.observação reflexiva, 3.conceituação abstrata e 4.experimentação ativa] (KOLB, 1984). A comunicação interna teve um papel ativo através de campanhas e reforços aos conceitos e práticas e da divulgação dos avanços. Ao final desta onda, cada colaborador foi convidado a fazer uma avaliação do seu grau de prontidão para colocar cada uma das disciplinas da excelência em prática, nas cinco perspectivas no modelo ADKAR de gestão da mudança [AWARENESS – consciência da necessidade da mudança; DESIRE – desejo de fazer a mudança acontecer; KNOWLEDGE – conhecimento sobre como mudar; ABILITY– habilidade para mudar e REINFORCEMENT – reforço/sustentabilidade para manter a mudança] (HIATT, 2006). Os resultados subsidiaram os próximos passos.

Foi criada uma EQUIPE DE PROJETO com integrantes de cada time, juntamente com o time de DHO que sustentou cada etapa da Onda 5, centralizando a produção dos materiais, a sinergia com a comunicação interna, o acompanhamento do impacto e do engajamento dos times e o follow-up dos resultados.

Antes mesmo de finalizar a Onda 5 já eram percebidos os impactos sobre a satisfação, a produtividade e o engajamento com a excelência. Era tempo de planejar estratégias pensando na transformação, como defende Collins (COLLINS, 2005), como um processo de construção seguido de um salto. Ainda em 2022, o PDL - Programa de Desenvolvimento de Lideranças da AEL, envolvendo 80 líderes, foi modelado e implementado para consolidar as competências de LIDERANÇA NÍVEL 5, fortalecer *responsability & accountability* e aprofundar as relações de confiança entre gestores, para potencializar o espírito de time e a colaboração em todos os níveis.

No seguimento do PDL-2022, foram realizadas rodadas de alinhamento de visão entre os níveis de liderança, a respeito das condições favoráveis e desfavoráveis para a construção da Cultura da Excelência, em especial para a prática da Liderança Nível 5, resultando numa edição atualizada do diagnóstico do DNA da Cultura. Este mapa subsidiou um plano para 2023, com ações relacionadas com estrutura organizacional, papel de gestão, excelência operacional e diversidade (Anexo 1.9 e 1.10).

Na continuidade do processo de transformação, está em curso em 2023 a **Onda 6** que compreende duas ações principais: o treinamento dos novos colaboradores realizado internamente pelo time de DHO com a participação de algumas lideranças, numa agenda de 8 horas de desenvolvimento; e um programa de *Smart Talks* com foco em ACCOUNTABILITY NO TRABALHO com base nos conceitos da Excelência, para exercitar ferramentas práticas para realização de acordos efetivos de trabalho, envolvendo os 400 integrantes da AEL SISTEMAS.

3. ORÇAMENTO

- **Onda 1:** nove executivos envolvidos, 28 horas de trabalho direto e estruturado, e um investimento externo de R\$ 22.800,00.
- **Onda 2:** nove executivos envolvidos, 58 horas de trabalho direto e estruturado, além das horas de campo no cotidiano, e um investimento externo de R\$ 46.800,00.
- **Onda 3:** nove executivos e vinte e cinco gerentes envolvidos, 52 horas de trabalho direto e estruturado, além das horas de campo no cotidiano, e um investimento externo de R\$ 41.600,00.
- **Onda 4:** doze gerentes instrutores voluntários, quarenta e quatro coordenadores e especialistas, 32 horas/consultoria e 48 horas/internas de trabalho direto e estruturado, além das horas de campo no cotidiano, e um investimento externo de R\$ 26.500,00.
- **Onda 5:** trezentos e cinquenta pessoas entre gestores e colaboradores, 15 horas/consultoria e aproximadamente 250 horas/internas de trabalho direto e estruturado, além das horas de campo no cotidiano e um investimento externo de R\$ 12.000,00.
- **PDL-** 80 gestores, 140 horas/consultoria, além das horas de campo no cotidiano e um investimento externo de R\$ 192.000,00.
- **Plano de Ação 2023** - 6 gestores envolvidos, 18 horas/consultoria, além das horas de campo no cotidiano e um investimento externo de R\$ 25.200,00.

4. RESULTADOS

Ao longo desses três anos de desenvolvimento da jornada, percebe-se claramente os resultados do impacto da transformação cultural proposta. Nem todos os resultados podem ser mensurados, pois, quando falamos em cultura, falamos em comportamentos e atitudes que muitas vezes são difíceis de medir através de indicadores. Abaixo detalhamos alguns dos principais indicadores do negócios que nos permitem perceber os impactos da jornada da excelência na prática.

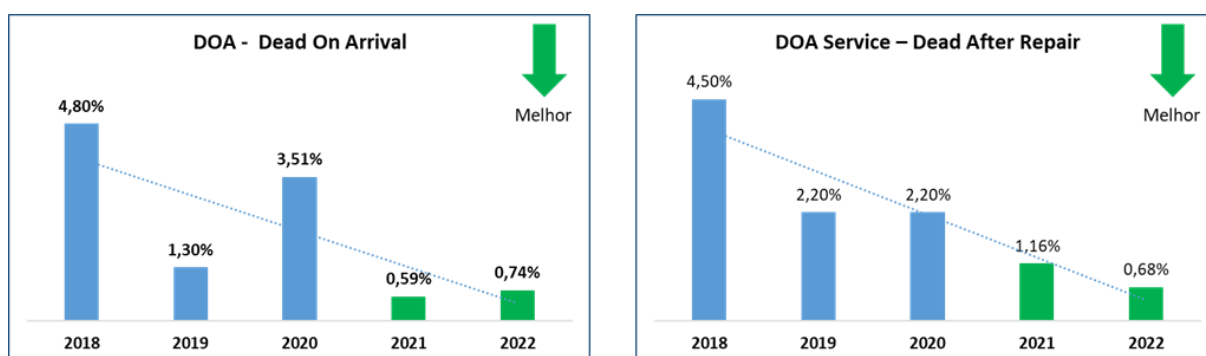
INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022
Receita	R\$ 121.877.328	R\$ 147.729.019	R\$ 141.309.011	R\$ 190.339.308	R\$ 193.425.211
Média Funcionários	261	238	226	223	241
Receita per capta	R\$ 467.560,08	R\$ 621.580,73	R\$ 626.184,69	R\$ 852.265,56	R\$ 803.705,86
Média engenheiros	88	79	75	89	108
Valores gastos em treinamentos	R\$ 278.071	R\$ 254.991	R\$ 378.968	R\$ 389.423	R\$ 522.811

A AEL teve um crescimento expressivo de receita no decorrer dos últimos anos e um aumento da força de trabalho e da receita por colaborador, entende-se que a jornada da excelência é um propulsor nessa mudança, alinhada às entregas e melhoria de processos conforme especificado a seguir nos indicadores da qualidade.

A excelência da AEL também é refletida na ampliação de 22% do quadro de engenheiros na área de desenvolvimento como reflexo de uma ampliação da atuação da empresa não só em projetos locais como, também, em projetos corporativos, sendo que, em 2022, a AEL expatriou 30 colaboradores para Israel para atuarem durante 11 meses em projetos de desenvolvimento da matriz, adquirirem conhecimento em novas tecnologias e trazerem esse conhecimento para o Brasil a fim de empregarem no desenvolvimento de novos projetos e portfólios de produto, como de comunicação, capacetes de emprego aeronáutico, monitores HUD (Head Up Display), entre outros. Como parte da estratégia corporativa do grupo Elbit, a AEL deve ser o Centro de Excelência em Tecnologia para esses

equipamentos, o que reforça a confiança da matriz na qualidade do trabalho desenvolvido pelos nossos profissionais no Brasil.

Dentre os indicadores da qualidade de produto e processo, destacamos alguns que compreendemos terem um impacto direto das ações de excelência desenvolvidas, pois são indicadores conectados com a atuação dos colaboradores.



O Dead On Arrival (DOA) mensura o número de falhas em equipamentos entregues ao cliente e o Dead After Repair (DOA Service) mensura o número de falhas ocorridas em equipamentos entregues ao cliente num período de um ano. No DOA temos uma redução de 85% das falhas prematuras identificadas no cliente e no DOA Service temos uma redução de 88% das falhas prematuras identificadas no cliente após o reparo. Ambos os índices demonstram impactos diretos no sistema produtivo refletindo na satisfação do cliente e na qualidade de processo.

Por meio de pesquisas de satisfação periódicas com o cliente, a AEL foi capaz de avaliar o impacto das iniciativas implementadas e identificar áreas que precisavam de ajustes. Foi observado um aumento significativo no índice de satisfação dos clientes em relação aos anos anteriores. O CSI (Customer Satisfaction Index), satisfação do cliente, aumentou de 78,7% em 2021 para 88,7% em 2022 destacando-se o aumento no índice associado à percepção quanto à qualidade do produto, o qual aumentou de 66,7% para 86,2% no mesmo período. Os clientes

destacaram em seus comentários uma maior satisfação com a qualidade dos produtos e serviços, maior transparência para identificar e reconhecer problemas e uma ótima comunicação com seus pontos de contato.

Acreditamos que o programa de excelência não apenas melhorou a satisfação dos clientes, mas também contribuiu para uma maior fidelização dos mesmos, refletida através do indicador NPS (Net Promoter Score). Clientes fidelizados tornam-se defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas com outros profissionais do mercado. O índice NPS da AEL deu um salto significativo, partindo em 2021 de 9,1 para 53,1 em 2022 (numa escala que vai de - 100 a 100), o que se considera um nível de excelência.

Outra forma de mensurar os impactos da jornada da excelência é através dos resultados da Pesquisa de Clima, realizada anualmente com o GPTW – Melhores Empresas para se trabalhar e que convida os colaboradores a colocarem suas percepções, ajudando a construir um ambiente de trabalho cada vez melhor. A AEL fomenta a participação de todos, tendo índice de participação de 86%, o que demonstra um grande engajamento dos colaboradores nesse processo. Além disso a AEL vem aumentando gradativamente o trust index (índice de confiança), tendo atingido 83 em 2020, 85 em 2021 e 86 em 2022.

Além do índice de confiança, a AEL apresenta uma percepção bastante elevada em questões que demonstram valores trabalhados na Jornada da Excelência, como abertura, participação, colaboração, conforme demonstrado nas questões relacionadas à dimensão de credibilidade, orgulho e camaradagem.

Pesquisa Clima - GPTW		2022	2021	2020
credibilidade	Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	77	80	79
	Os gestores deixam claras suas expectativas	78	77	75
	Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas	89	85	81
	É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles	86	87	85
	Os gestores são competentes para tocar o negócio	86	85	81
	Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui	84	83	81
	Os gestores sabem coordenar colaboradores e distribuir tarefas adequadamente	76	71	75
	Os gestores confiam que os colaboradores fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-los	88	87	83
	Os gestores aqui dão autonomia aos colaboradores	87	88	82
	Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	77	78	79
	Os gestores cumprem o que prometem	88	85	84
	Os gestores agem de acordo com o que falam	84	86	84
	Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso	91	87	83
	Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios	94	94	91
	Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa empresa	88	88	86
Média credibilidade		85	84	82
orgulho	Sinto que eu faço a diferença aqui	80	78	77
	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"	83	81	80
	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	89	86	84
	Os colaboradores aqui estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho	83	75	75
	Aqui, os colaboradores se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da empresa	78	78	81
	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	81	81	80
	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	95	94	91
	As pessoas aqui têm motivação para trabalhar	83	75	79
	Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade	83	81	79
	Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar	91	90	87
camaradagem	Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes	85	83	82
	Média orgulho	85	82	81
	Posso ser eu mesmo por aqui	90	87	84
	Nós sempre comemoramos eventos especiais	86	78	82
	Aqui os colaboradores se importam uns com os outros	83	83	84
	Este é um lugar descontraído para trabalhar	92	89	82
	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo	95	96	94
	Quando os colaboradores mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"	92	90	86
	Pode-se contar com a colaboração dos colaboradores por aqui	85	82	80
	Média camaradagem	89	87	85
Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar		92	89	86

A credibilidade percebida pelos colaboradores na atuação e relação com a sua gestão reforça os princípios de uma cultura de excelência, com as lideranças dando autonomia e empoderamento aos times, além de um ambiente de abertura e de confiança no qual as pessoas se sentem à vontade para trazer sugestões e contribuições. Outro fator reforçado na excelência – ter pessoas certas no lugar certo, também é percebido pelos colaboradores conforme especificado na questão “os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui”.

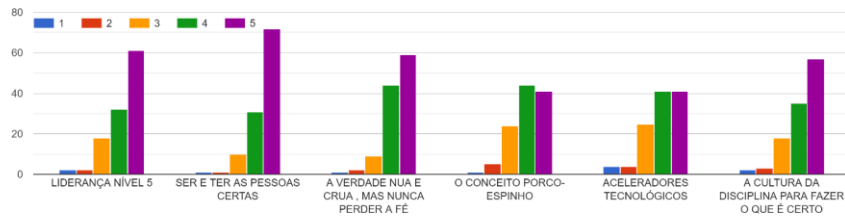
As questões mensuradas nas dimensões de orgulho e camaradagem também refletem melhorias no ambiente de trabalho e no sentimento de pertencimento dos colaboradores, sentindo-se parte importante nos resultados da empresa.

5. AVALIAÇÃO

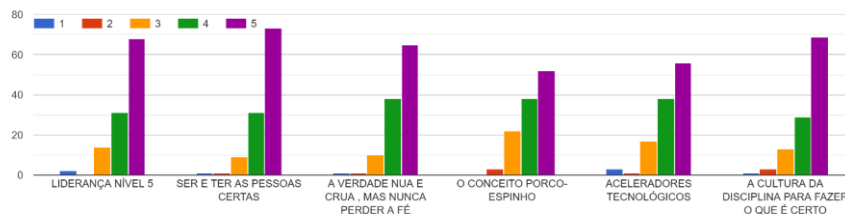
A avaliação realizada no início de 2023 que coletou as percepções dos colaboradores sobre o impacto da Onda 5 registrou 115 respostas. Percebe-se a consciência e o desejo dos times em relação às mudanças propostas. Cabe praticar no dia a dia os conceitos propostos e reforçar através de ações os comportamentos e atitudes que desejamos e que estão traduzidos no nosso Ser AEL e detalhados em nosso Manifesto. A pesquisa foi anônima, portanto não conseguimos identificar os colaboradores: “Noto grande evolução na cultura e nas pessoas desde o início do processo”; “A ideia deste treinamento foi excelente, pois ajudou a conscientizar o pessoal das características necessárias para todos os profissionais”; “Na minha visão, quase todas as disciplinas geraram impacto e mudança no nosso cotidiano, na forma como tomamos decisões, principalmente as três primeiras”.

Outros pontos salientam a importância da continuidade da Jornada, conforme previsto para 2023 na Onda 6, como o treinamento dos novos colaboradores e o reforço dos conceitos através das Smart Talk: “Embora tenhamos os conceitos, de certa forma, bem esclarecidos, ainda se faz necessário reforçar a "cultura da disciplina". Talvez nos dedicarmos a pensar a respeito do que nos faz "não sermos disciplinados" para que possamos refletir e mudar hábitos de comportamento que contribuem para isso”; “Entrei há pouco tempo na AEL e estou com dificuldade de acompanhar e compreender estes conceitos”; “Treinamentos e paciência com novos trabalhadores e estagiários para poderem aprender a se adaptar melhor a nova realidade de trabalho”. As percepções em relação às etapas da mudança e a aplicação do conteúdo são demonstradas nos gráficos a seguir:

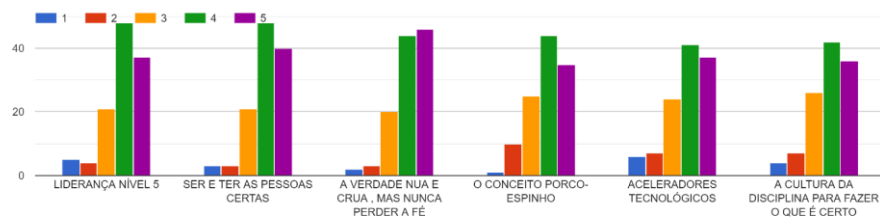
AWARENESS - CONSCIÊNCIA DA NECESSIDADE DA MUDANÇA Considere a sua consciência da necessidade das disciplinas da excelência. Quais as questões do negócio que apontam a necessidade ...ráticas nas 6 disciplinas a seguir. Pontue em uma escala de 1 a 5.



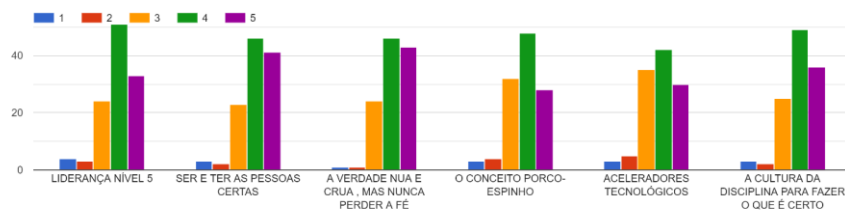
DESIRE – DESEJO DE FAZER A MUDANÇA ACONTECER Considere os fatores motivadores ou as consequências (boas ou ruins) relacionados com essas disciplinas que impactam sua vontade d...ráticas nas 6 disciplinas a seguir. Pontue em uma escala de 1 a 5.



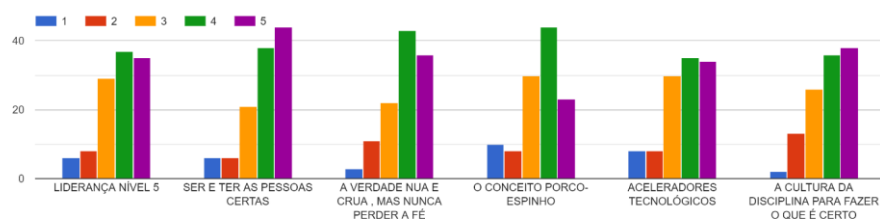
KNOWLEDGE – CONHECIMENTO SOBRE COMO MUDAR Considere os conhecimentos e habilidades necessárias para apoiar as disciplinas da excelência durante e depois da transição de uma empre...citação nas 6 disciplinas a seguir? Pontue em uma escala de 1 a 5.



ABILITY – HABILIDADE PARA MUDAR Considere os conhecimentos acima e avalie sua habilidade para colocar em prática (fazer acontecer) cada uma das disciplinas da excelência. Até que ponto voc...ráticas nas 6 disciplinas a seguir? Pontue em uma escala de 1 a 5.



REINFORCEMENT – REFORÇO/SUSTENTABILIDADE PARA MANTER A MUDANÇA Considere os reforços na AEL que irão ajudar você a manter a persistência para praticar as disciplinas da excelência. Qu...iplinas contínua e persistentemente? Pontue em uma escala de 1 a 5.



6.CONCLUSÃO

Conforme a referência da Prosci (HIATT, 2015) de Gestão da Mudança, um processo de mudança para ser bem-sucedido precisa ter três pilares fortes: uma liderança/patrocínio estabelecido que suporte a mudança, um plano de gestão de projetos bem estabelecido com todas etapas, prazos, envolvidos e orçamento, e um plano de gestão de mudança que contemple todas as etapas a serem cumpridas para que a mudança ocorra efetivamente (anexo 10). Como demonstrado ao longo do case, em 2020 a AEL embarcou em um processo de transformação cultural, tendo, o desejo e patrocínio ativo e visível do seu CEO, Gal Lazar, estabelecendo um projeto de transformação cultural desenhado em Ondas, tendo em cada uma dessas etapas o engajamento e inclusão de atores dessa transformação, iniciando pela Diretoria Executiva e fluindo através de todos os níveis de gestão até atingir a todos os colaboradores em 2022.

O projeto vem reforçando e enfatizando os comportamentos esperados dentro da AEL, previamente estabelecidos no Jeito de Ser AEL e as crenças dessa transformação, definidas em seu Manifesto. Como referenciam os autores que falam sobre cultura, a mesma é percebida através das atitudes, crenças e comportamentos percebidos no dia-a-dia. A partir dessa jornada, a AEL reforça e alinha suas expectativas para ser uma empresa cada vez mais excelente e poder atingir patamares maiores de resultados. Os indicadores financeiros e da qualidade referendam essa transformação e, também, o sentimento trazido na Pesquisa de Clima e os comentários reforçados pelos colaboradores na avaliação da Jornada: “Não podemos perder a onda!”; “Persistência na mudança cultural.”; “Programa que nos leva a excelência”.

E com essas crenças, a AEL segue Rumo à Excelência!

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNE, Eric. **A Estrutura e Dinâmica das Organizações e dos Grupos**. 2ª ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

COLLINS, Jim. **Empresas Feitas Para Vencer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

COLLINS, Jim. **Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great**. 1ª ed. Boulder: HarperCollins Leadership, 2019.

HIATT, Jeffrey M. **ADKAR: um modelo para gestão da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

HIATT, Jeffrey M. **Change Management: The People Side of Change**. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2015.

KOLB, D. A.. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. Prentice Hall, 1984.

LENCIONE, Patrick. **Os cinco desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

LEONHARD, Gerd. **"The Future of Work and Jobs in the Digital Age"** (TEDx Talks, 2017)

NAPPER, Rosemary, NEWTON, Trudi. **Táticas: conceitos de análise transacional para coaches e mentores e mais insights para estratégias de aprendizagem colaborativa**. Porto Alegre: Medianiz, 2016.

TAYLOR, Carolyn. **Como Transformar a Cultura da Sua Empresa**. Harvard Business Review Brasil, São Paulo, v. 91, n. 5, p. 88-97, maio 2013.

TAYLOR, Carolyn. **Walking the Talk: A Cultura Através do Exemplo**. Rio de Janeiro: Publit, 2018.

8. INFORMAÇÃO DOS AUTORES

Carolina Amodeo – Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional, psicóloga com forte atuação nos processos de transformação organizacional e experiência de mais de 20 anos em empresas nacionais e multinacionais.

Flávia Zambrano- Profissional generalista de gestão de pessoas, está à frente das ações de Desenvolvimento Organizacional na AEL, desenvolvendo e implementando projetos e programas com foco em transformação cultural, diversidade e excelência.

Lilian Langer - Owner da empresa Lilian Langer. Quatro décadas de experiência em desenvolvimento organizacional, de times e de líderes, através das abordagens de Coaching e Mentoring Executivo e de Facilitação de processos de aprendizagem e Change Management.

Luciano Lameira - Facilitador, coach executivo e professor de yoga. Desde 1999 contribui com o crescimento de pessoas através de técnicas que estimulam o desenvolvimento de soft skills que maximizam a performance e potencializam a capacidade de impactar positivamente outros indivíduos, times e organizações.