



Sete passos para planejar a mudança

Um guia para se preparar para implantar uma nova solução SAP Concur

Índice

- 4 Qual é a melhor estratégia de mudança para a sua empresa?**
- 5 Avalie o impacto**
- 6 Reúna a equipe**
- 7 Divida a implantação em fases com cronogramas claros e específicos**
- 8 Comece o treinamento o quanto antes**
- 9 Comunique-se sempre**
- 10 Mensure a satisfação**
- 11 Certifique-se de que sua equipe esteja pronta para ajudar**
- 12 Prepare-se para a mudança**

A **gestão de mudanças** é um componente crítico da gestão de uma organização bem-sucedida, mas gerenciar uma mudança impõe um conjunto único de desafios.

Você deve fazer seu plano de transição e agir o quanto antes, alinhado com as prioridades do seu negócio.

Qual é a melhor estratégia de mudança para a sua empresa?

Para algumas organizações, a mudança exigirá pouco em termos de gerenciamento proativo. Para outras, é necessária uma abordagem mais envolvente. Este guia foi elaborado

para ajudar a determinar a abordagem certa para sua organização e orientá-lo sobre as melhores práticas para uma iniciativa mais detalhada.



1 Avalie o impacto.

Com qualquer mudança, você tem uma ampla gama de fatores a considerar, incluindo o alcance geral do seu negócio, as complexidades de sua configuração e o número de usuários.

Se você quiser o plano mais eficaz, precisará:

- Identificar as mudanças necessárias; como elas afetam seus processos de despesas; quais regiões, países e grupos de colaboradores elas afetam; e como esses elementos são afetados
- Detalhe todas as mudanças que ocorrerão entre seu estado atual e futuro e descreva estratégias para lidar com elas

Como outras organizações descobriram, essa análise de impacto ajuda a determinar o tamanho e a escala da mudança. Uma análise bem-sucedida também:

- Fornece a base para sua abordagem de comunicação e treinamento
- Define seus integrantes
- Identifica os tomadores de decisão, bem como as pessoas que precisam estar alinhadas e informadas sobre as decisões



A gestão da mudança é um componente importante do processo de mudança. Isso leva a uma adesão mais rápida, níveis mais altos de satisfação do usuário final e retorno mensurável sobre o investimento. Um plano de gestão de mudanças deve estar alinhado com outros componentes importantes do planejamento da sua organização.

2 Reúna a equipe.

Quanto mais vocês trabalharem juntos, mais fácil será. Identifique as partes interessadas, que podem incluir desde membros da equipe, do suporte técnico até a diretoria, e então chegue a um acordo sobre a abordagem que vai orientá-los.

Depois de estabelecer os princípios que vão orientar o esforço de mudança, você será capaz de alinhá-los com sua cultura corporativa, com as lições aprendidas em eventos de mudança anteriores e com o escopo da mudança para os usuários finais.

Para muitos clientes da SAP Concur, os influenciadores mais significativos incluem o assistente do gerente geral, “usuários avançados” e, surpreendentemente, seus maiores críticos. Convença os críticos, e eles se tornarão seus maiores aliados.

Para alinhar esses princípios, considere:

- **Comunicação:** Defina a periodicidade da sua comunicação – mensagens frequentes durante um período mais longo ou algumas mensagens detalhadas mais próximas do lançamento. Alguns clientes tiveram sucesso criando fluxos de comunicação separados para executivos e seus assistentes.
- **Implantação:** Você planeja implementar tudo de uma vez ou progressivamente? Alguns clientes descobriram que agrupar países com características, desafios ou questões regulatórias semelhantes é eficaz ao planejar ondas de implantação.
- **Abordagem geográfica:** Considere o escopo – será global, regional ou específico para um país?
- **Treinamento:** O treinamento será obrigatório ou opcional? Ele será individual ou conduzido por instrutor? Você tem recursos para dar suporte ao treinamento em todos os países ou regiões onde precisa?
- **Contexto:** Qual é a sua posição atual em relação à T&E? Você está passando por alguma mudança interna de processo ou política envolvendo essa solução que possa afetar o esforço de implantação? Em caso afirmativo, os dois eventos de mudança podem ser coordenados?



3 Divida a implantação em fases com cronogramas claros e específicos.

Embora possa encurtar o período de mudança, uma única implementação de uma só vez costuma ser uma mudança grande demais para organizações maiores encararem confortavelmente.

Em vez disso, muitos clientes recomendam uma implantação em fases, começando com seus líderes de pensamento internos (normalmente, assistentes de líderes seniores). Começar com esses principais influenciadores – e usá-los como um grupo “piloto” – permitirá que você colete informações que podem orientar e melhorar o resto da sua implantação.

Essa equipe de teste identificará problemas e pode se tornar sua melhor fonte de informações sobre o que fazer primeiro, o que fazer depois e o que evitar a todo custo. Com a contribuição deles, você aprenderá quais materiais, treinamento e ferramentas de comunicação serão necessários para o lançamento mais amplo.

Clientes tiveram sucesso ao executar primeiro um pequeno piloto líder de pensamento, consolidando o feedback e depois executando um segundo pequeno piloto com usuários avançados para confirmar as melhorias.

Dedicar tempo para fazer um segundo piloto ajuda a identificar problemas precocemente, antes que eles afetem a implantação.

Seja claro sobre as fases do cronograma, para que as pessoas entendam e se sintam confortáveis com:

- Quando o projeto vai começar
- O cronograma geral da transição
- Principais marcos de referência
- Ondas de implementação (quais equipes/países/regiões estão planejados para quais prazos)



Recomendamos criar uma programação de três a seis meses com base em seu cenário próprio. Isso dará a você tempo suficiente para preparar e implementar as mudanças envolvidas em uma implementação da SAP Concur.

Consulte o verso deste relatório para ver um resumo e um exemplo de cronograma para ajudá-lo a iniciar o planejamento.

4 Comece o treinamento o quanto antes.

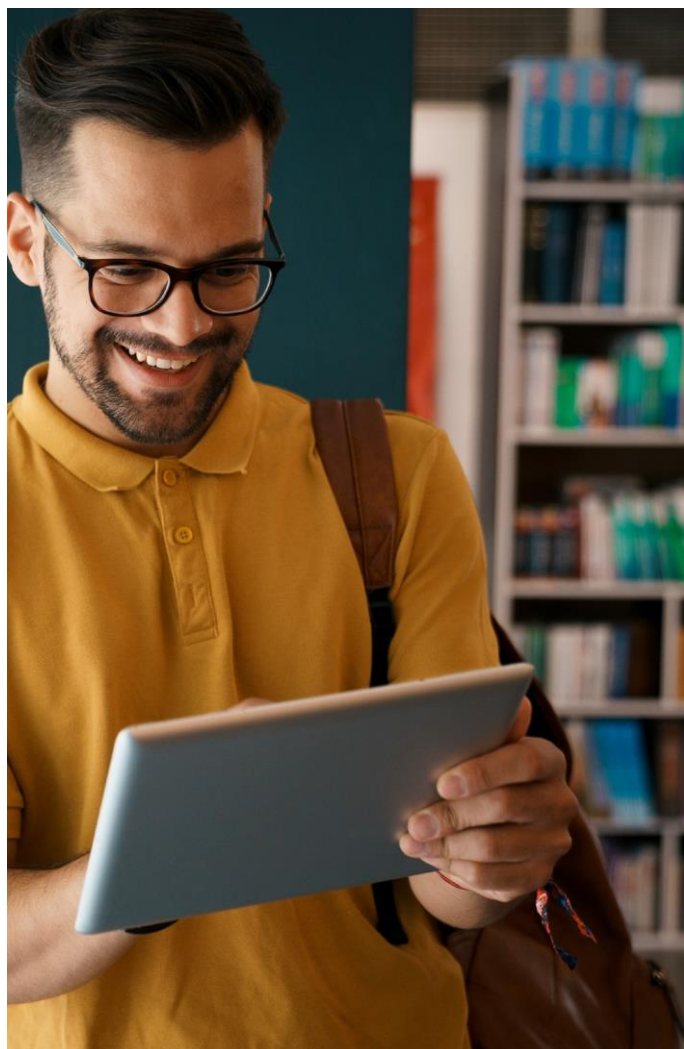
Seus grupos piloto são uma ótima fonte de conteúdo para seu treinamento. Eles terão dúvidas e inseguranças, e essas questões formarão a base do seu treinamento.

Além do treinamento durante a implantação, também é importante planejar o treinamento pré e pós-implantação. Nossos clientes mais bem-sucedidos adotam uma abordagem proativa para coletar feedback do usuário e usá-lo para facilitar a melhoria contínua durante todo o processo de mudança.

Para algumas organizações maiores, atualizar os materiais de treinamento pode ser mais demorado. Não subestime esta tarefa.

Considere o seguinte:

- Quanto da documentação é exclusivo da sua empresa?
- Você precisa gravar novamente o treinamento em áudio e vídeo?
- Você tem as capturas de tela de que precisa? Elas diferem de acordo com o país, se aplicável?
- Você tem tempo para traduzir materiais de treinamento em vários idiomas, se aplicável?
- Você está trabalhando com suas equipes no mercado para criar planos de treinamento e conteúdo? Se você tem operações em outros mercados, existem nuances que afetam cada mercado? Em caso afirmativo, você deve trabalhar com as equipes de treinamento locais para abordar essas questões específicas.
- Você está preparado para avaliar e adaptar o treinamento em qualquer lugar, com base no feedback que recebe?
- Você deu condições para que seu suporte técnico lidasse com um aumento de demanda?
- Você precisa alocar orçamento para atualizações e despesas de treinamento?



Pense em como cada um dos seus públicos gosta de consumir informações. Muitos clientes têm tido sucesso levando em conta os dados demográficos do público. Por exemplo:

- **Formato:** Os PDFs podem ser mais úteis para alguns colaboradores, enquanto vídeos podem ser melhores para outros funcionários com experiência digital; e você precisa de treinamento compatível com dispositivos móveis para pessoas que estão sempre se deslocando
- **Fóruns:** Os fóruns interativos de feedback permitem que os usuários mais ativos e engajados forneçam informações, sugiram alterações e recebam atualizações
- **Conexão social:** Um hub com uma comunidade ao vivo oferece aos usuários um lugar para obter atualizações e informações frequentes
- **Conexão com os executivos:** Ofereça visibilidade rápida aos executivos que são partes interessadas, para facilitar que permaneçam envolvidos

5 Comunique-se com frequência.

Avalie seus canais de comunicação com base na cultura da sua empresa. Lembre-se de usar vários canais para transmitir a mensagem, incluindo:

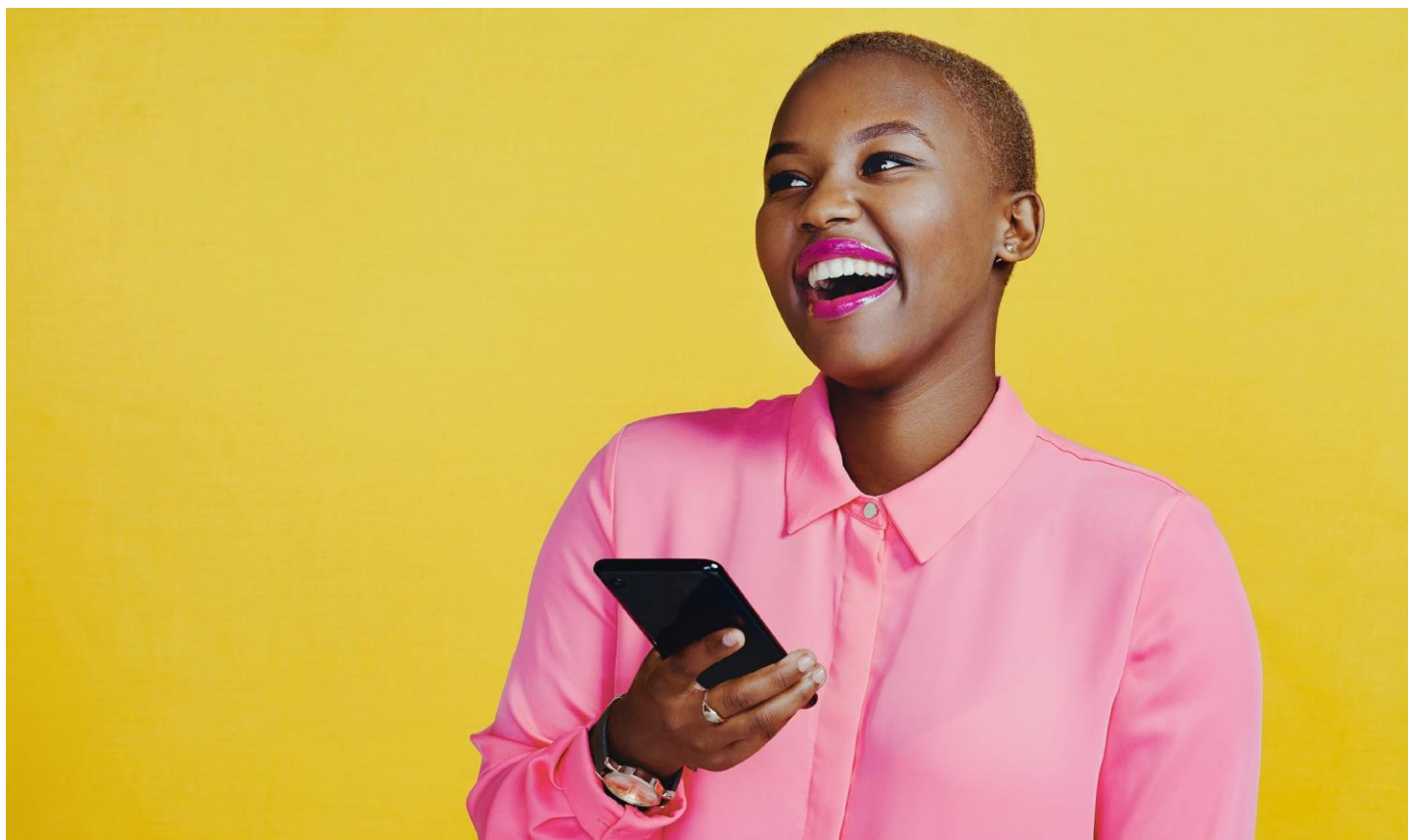
- Uma série de atualizações por e-mail e mensagens dos executivos
- Portais ou boletins informativos internos aos colaboradores
- Um site dedicado e atualizado com frequência com informações detalhadas sobre a implantação
- Webinários antes, durante e após a implantação, personalizados para seus públicos exclusivos

Outra dica de seus pares: Lembre-se de destacar os pontos positivos, mas seja realista e específico sobre o que esperar e quando esperar. Suas equipes vão agradecer a transparência e as comunicações diretas.

Compartilhe o sucesso.

Uma empresa usou a tecnologia e o feedback dos colaboradores para gerenciar a mudança:

- Ao adotar um modelo de apoio social, dando aos usuários um local para se conectar, aprender no seu ritmo e compartilhar feedback valioso
- Ao usar informações compartilhadas para identificar e resolver imediatamente as perguntas – em seguida, treinar adequadamente, tornando a instrução o mais relevante possível para o usuário
- Ao criar vídeos personalizados e envolventes sobre tópicos focados, em vez de vídeos longos e com vários tópicos que abrangem muitos detalhes
- Ao desenvolver um chatbot para responder rapidamente às perguntas do usuário e identificar tópicos nos quais focar nos treinamentos



6 **Mensure a satisfação.**

Use pesquisas antes e depois da implementação do treinamento para avaliar a evolução e os níveis de sucesso. Você pode usar pesquisas para descobrir falhas na comunicação, determinar quais tópicos precisam de mais foco e avaliar suas ferramentas. Ao fazer as perguntas certas, você poderá avaliar a eficácia geral do treinamento do usuário final.

Você também precisa identificar o que é o sucesso.

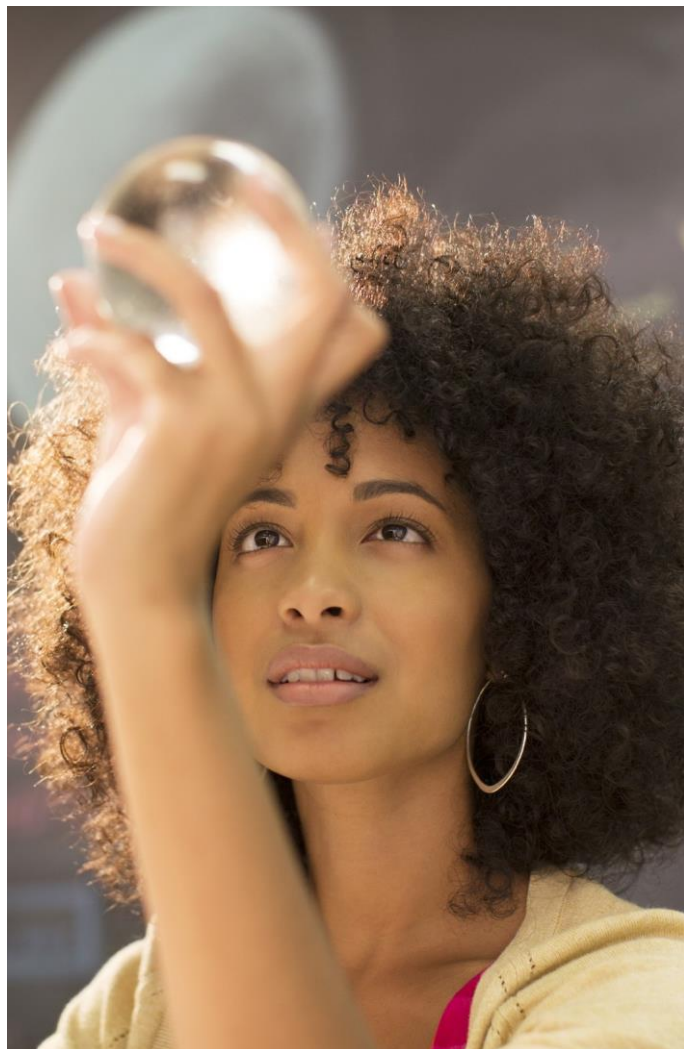
Quais metas você precisa atingir?

Com quais métricas você será avaliado?

Exemplos de métricas incluem:

- Porcentagem de adesão dos colaboradores
- Tempo que os usuários ou a equipe do administrativo precisaram para concluir o processo de viagens e despesas
- Número de vezes que os usuários precisaram de ajuda da equipe do administrativo.
- Porcentagem de funcionários que estão de moderadamente a muito felizes com a mudança

Meça e compare essas métricas antes da mudança e, novamente, de um a três meses após a implementação, para avaliar sua evolução.



Assim como as outras recomendações neste artigo, as pesquisas de satisfação são eficazes além dessa mudança para a SAP Concur. Se houver outras dicas, melhores práticas ou oportunidades de treinamento relacionadas à sua tecnologia, políticas de viagem e processos de despesas, examine-as também. E garanta que os materiais de treinamento e comunicação sejam eficazes em todos os aspectos.

7 **Certifique-se de que sua equipe esteja pronta para ajudar.**

Oferecer recursos que os funcionários possam utilizar é a coisa mais útil que você pode fazer.

Pode haver aumento de perguntas e um grande fluxo de chamadas à medida que cada fase é implementada. Você deve ter certeza de que sua equipe está preparada para responder ao aumento de perguntas. Você também deve usar as perguntas que chegarem como incentivo para treinamento extra.

Nossos clientes recomendam que as equipes de suporte técnico, TI no local e treinamento em todo o mundo sejam adequadamente treinadas para lidar com as perguntas recebidas.



Prepare-se para a mudança.

A implementação da SAP Concur gera economia de tempo, melhor experiência do colaborador e um programa de gestão de despesas mais forte no geral.

SAP Concur tem o compromisso de ajudar.

Lembre-se, a mudança é contínua, então mantenha nossas recomendações, suas melhores práticas pessoais e o feedback do usuário à mão. Eles serão inestimáveis quando você passar por futuras mudanças tecnológicas em seu negócio.



Sobre a SAP Concur

SAP Concur é a marca líder em soluções integradas de gestão de viagens, despesas e faturas, impulsionada por uma busca incessante de simplificar e automatizar esses processos diários.

O aplicativo móvel SAP Concur é muito bem avaliado e orienta os funcionários em viagens a negócios. Os encargos são preenchidos diretamente nos relatórios de despesas, e as aprovações de faturas são

automatizadas. Ao integrar dados quase em tempo real e usar IA na análise das transações, as empresas podem ver exatamente o que estão gastando, melhorar a conformidade e evitar possíveis pontos cegos no orçamento. As soluções SAP Concur ajudam a eliminar as tarefas tediosas do passado, facilitar o trabalho de hoje e ajudar as empresas a alcançar todo o seu potencial.



Saiba mais em concur.com.br.