

REPENSANDO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A New Data examina a cultura e o processo de mudança obrigatória em 2020

PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

Estamos vivendo uma era de mudanças e possibilidades sem precedentes, marcada pelo crescimento da internet e motivada pelo ritmo acelerado das inovações digitais. Nessa era, o acesso à informação está aumentando de modo democrático, o que cria o potencial para que qualquer pessoa no mundo use a tecnologia para gerar valor de negócios fundamentalmente novo. O relacionamento entre pessoas e tecnologia está se fortalecendo drasticamente e acelerando mudanças comportamentais de maneiras nunca vistas. Para aproveitar essa oportunidade com sucesso em nossa própria empresa, precisamos reconhecer que as organizações modernas estão se tornando sistemas sociotécnicos complexos.



MIKE WALKER
DIRETOR GLOBAL
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

As organizações modernas são sistemas sociotécnicos complexos

Sistemas sociotécnicos complexos, diferentes de seus predecessores, não podem ser entendidos ou diagnosticados completamente por um especialista. Os resultados desses sistemas são difíceis de prever por meio de uma lógica típica de causa e efeito. Portanto, as técnicas prescritivas que usamos no passado para acelerar mudanças e criar valor de negócios estão se tornando incrivelmente ineficazes. Não é surpresa que tantas empresas estejam com dificuldades para se transformarem de modo eficaz, conforme evidenciado por este estudo.

O que os líderes de negócios podem fazer?

Em sistemas sociotécnicos complexos, são grupos de pessoas, não indivíduos ou gerentes, que são capazes de criar mudança inovadora. Esses grupos precisam ajustar o sistema por meio de um ciclo contínuo de teste, detecção e resposta a resultados. Mesmo assim, os líderes têm um papel importante. Eles precisam:

- Promover uma mentalidade de crescimento na qual a curiosidade e o aprendizado sejam valorizados
- Montar equipes alinhadas aos princípios de colaboração, comunidade, inclusão, adaptabilidade e transparência
- Fortalecer os grupos a aplicarem o método científico, usando observação, hipótese e experimentação para aprenderem
- Incentivar o feedback e usá-lo para direcionar a mudança por meio de decisões orientadas por dados
- Reforçar a necessidade de prática e repetição nas equipes para criar novos hábitos e substituir os antigos

Ao fazer isso, os líderes conseguem criar o contexto para a mudança cultural e para melhorar continuamente suas empresas.

Mudança com o passar do tempo

Ao entrevistarmos líderes de transformação digital anualmente, conseguimos ir além do ponto de análise e sintetizar tendências com o passar do tempo. Ao fazer isso, obtemos predições melhores de nosso próprio futuro e sobre o que será necessário para maximizar os resultados de transformação digital. Convido você a explorar os desafios, estratégias, resultados e aprendizado obtidos dos líderes de transformação digital em todo o mundo para informar com mais eficácia sua própria estratégia.

REPENSANDO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A New Data examina a cultura e o processo de mudança obrigatória em 2020

O estado atual da transformação digital pode ser resumido em três palavras: igual, mas diferente.

O que continua igual? Por anos, executivos de todo mundo entenderam o que é necessário para ser bem-sucedido nessa área. Oitenta e seis por cento de aproximadamente setecentos participantes de uma pesquisa recente da Harvard Business Review Analytic Services disseram que a transformação requer uma combinação da cultura certa, processos empresariais revisados e nova tecnologia. Contudo, apenas 20% deles, não muito mais do que no passado recente, classificam as estratégias de transformação como eficazes.

O que está diferente? A necessidade de transformação digital apenas se intensificou e se tornou mais essencial para o sucesso nos negócios. Noventa e cinco por cento dos executivos entrevistados disseram que a importância da transformação digital cresceu nos últimos dois anos, e 70% descrevem a mudança como significativa.

“A pressão pela transformação digital está acelerando em um mundo no qual as empresas competem cada vez mais por inovação, velocidade e adaptabilidade”, aponta Deborah Ancona, professora de gestão no Massachusetts Institute of Technology (MIT) e fundadora de seu Centro de liderança.

Outra mudança é que o leve aumento na eficácia das estratégias de gestão de mudanças está forçando as empresas a repensarem suas abordagens de transformação. “Muitos líderes de negócios estão reajustando suas estratégias à medida que se tornam mais realistas sobre a dificuldade de alcançarem a transformação digital”, diz Melissa Swift, líder da unidade de consultoria digital da Korn Ferry, uma empresa de consultoria localizada em Los Angeles. “Eles estão percebendo que a resposta não é a melhor tecnologia, mas sim tudo o que a envolve. Infelizmente, um grande número de empresas ainda não tem uma estratégia coesa de uma perspectiva pessoal sobre como fazer a empresa avançar.”

A pesquisa da Harvard Business Review Analytics identificou um grupo seletivo de líderes de transformação digital que levaram a sério essa necessidade pessoal e de processo. Eles implementaram mudanças organizacionais e de política desenvolvidas para criar uma cultura de transformação. Como resultado, essas empresas estão fazendo mais do que apenas superar problemas difíceis que têm reduzido a eficiência dos esforços de transformação. Elas também estão colhendo os frutos dos seus esforços. Por exemplo, o dobro de líderes de transformação em comparação com o restante do entrevistados disseram que as receitas aumentaram significativamente como resultado da transformação digital, e que eles superaram seus concorrentes com

DESTAQUES

84%

DOS EXECUTIVOS ENTREVISTADOS CONCORDARAM QUE NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS SURGEM CONFORME SUAS EMPRESAS PASSAM PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.

70%

DISSERAM QUE NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SE TORNOU SIGNIFICATIVAMENTE MAIS IMPORTANTE PARA O SUCESSO NOS NEGÓCIOS.

63%

COLOCARAM OS DESAFIOS CULTURAIS COMO O MAIOR IMPEDIMENTO PARA OS ESFORÇOS DE TRANSFORMAÇÃO.

20%

CLASSIFICARAM OS ESFORÇOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SUAS EMPRESAS COMO EFICAZES.

taxas de dois dígitos em outras áreas fundamentais, inclusive em eficiência operacional, competitividade e taxas de retenção de clientes.

Líderes de transformação também oferecem orientação para outros sobre como melhorar seus esforços de transformação nos meses futuros. O sucesso deles começa com uma compreensão detalhada não apenas dos obstáculos comuns que impedem o sucesso, como problemas culturais,

de processo e de tecnologia, mas também das complexidades subjacentes nessas áreas que tornam a mudança algo difícil. A partir dessa referência, os líderes definem uma estratégia multifacetada que ajuda a todos na empresa a entenderem por que a transformação é importante, que as equipes multifuncionais na abordagem dos maiores obstáculos e desenvolve métricas para monitorar o progresso e manter os esforços conforme definido.

O sucesso continua a ser inatingível para muitas empresas

A transformação requer um esforço multifacetado que guie a mudança cultural, a modernização de processos empresariais e os investimentos tecnológicos direcionados. Contudo, um desses pilares requer atenção especial. Sessenta e três por cento dos executivos entrevistados apontam problemas culturais como o maior obstáculo para o sucesso da transformação. Esse número, comparado aos resultados de referência da pesquisa realizada pela Harvard Business Review Analytic Services em 2018, mostra que as empresas ainda estão tendo problemas para corrigir problemas culturais.

Há dois anos, 55% dos entrevistados colocaram a cultura como o maior obstáculo. Se problemas culturais são críticos, e a maioria dos executivos reconhece essa realidade, por que eles não estão alcançando mais sucesso? Uma explicação é que, à medida que as empresas examinam mais profundamente a mudança cultural, elas descobrem que o desafio é mais complexo do que foi percebido inicialmente. “Transformar a cultura para obter a transformação digital é mais fácil na teoria do que a prática”,

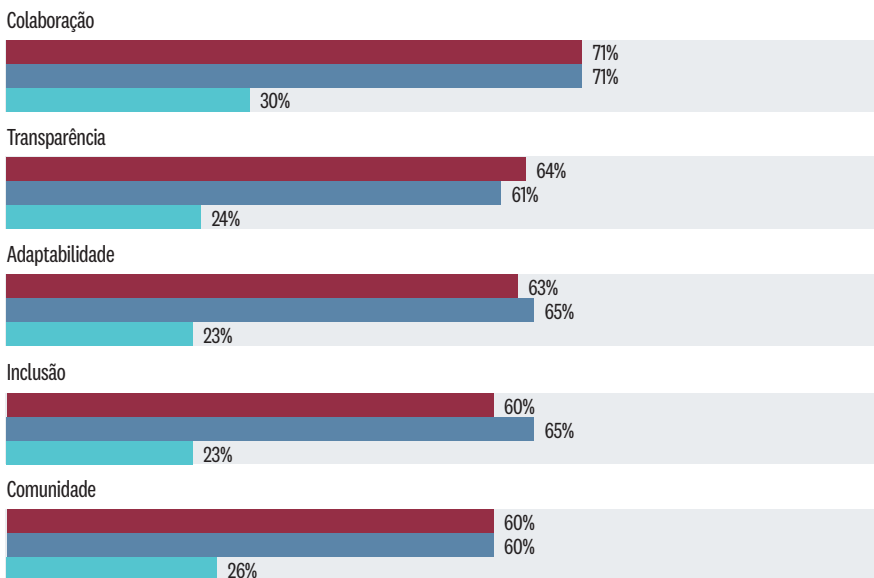
FIGURA 1

A CULTURA É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DA TRANSFORMAÇÃO

Os líderes de transformação se distinguem em várias categorias culturais

Qual a importância de cada uma das seguintes características culturais para permitir a transformação digital em sua empresa?

- EXTREMAMENTE IMPORTANTE
- LÍDERES DE TRANSFORMAÇÃO QUE POSSUEM ESSA CARACTERÍSTICA
- O RESTANTE DAS EMPRESAS QUE POSSUEM A CARACTERÍSTICA



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRO DE 2019

“A transformação digital não é apenas trabalho do departamento de TI; ela requer que haja uma equipe unida para **redefinir como acessar e usar dados** para alcançar resultados de negócios”, diz Dave Ulrich, professor de Rensis Likert na Ross School of Business, da Universidade de Michigan.

diz Behnam Tabrizi, diretor acadêmico do programa executivo da Universidade de Stanford e autor dos livros *Rapid Transformation* (Transformação rápida) e *The Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadership* (O efeito de dentro para fora: um guia prática para a liderança transformadora). “É necessário um novo sistema operacional fora dos padrões regulares da empresa para mudar culturas.”

Perguntas de continuidade esclarecem as complexidades que impedem a mudança cultural. Quando executivos classificaram a importância de cinco componentes de culturas transformacionais na última pesquisa, 71% identificaram a colaboração como a característica mais importante. No entanto, apenas 38% disseram que a empresa possui essa qualidade. Isso é apenas uma ligeira melhora em comparação aos 32% em 2018.

Outras características culturais também mostraram apenas uma melhora moderada desde 2018, com uma exceção, a adaptabilidade. O número de empresas no geral que possuem essa qualidade cresceu dez pontos percentuais.

Enquanto os resultados ano após ano foram semelhantes, diferenças significativas surgiram entre os líderes de transformação e o restante dos entrevistados. Por exemplo, 71% dos líderes de transformação disseram que suas empresas são colaborativas em comparação com apenas 30% do restante da amostragem. FIGURA 1

Líderes de transformação também se distinguem em outros elementos culturais. Sessenta e cinco por cento desse grupo seletivo disseram que suas empresas estão capacitadas para a adaptabilidade, por exemplo, com a possibilidade de que as informações fluam livremente e capacitem certos indivíduos a tomarem decisões que respondam às condições de negócios em mudança. No entanto, apenas 23% dos entrevistados restantes disseram que suas empresas apoiam a adaptabilidade. As baixas porcentagens podem estar relacionadas a dois empecilhos desafiadores. Primeiro, muitas empresas têm dificuldades para remover barreiras departamentais que desestimulam o

compartilhamento de informações. Em segundo lugar, executivos seniores precisam estar dispostos a ajustar as estruturas hierárquicas de tomada de decisão para permitir que gerentes juniores e a equipe de linha de frente ajam de acordo com sua própria experiência quando for apropriado.

Além disso, 61% dos que têm alto desempenho se beneficiam de culturas desenvolvidas para oferecer transparência em comparação com apenas um quarto (24%) do restante.

“A transformação digital não é apenas trabalho do departamento de TI; ela requer que haja uma equipe unida para redefinir como acessar e usar dados para alcançar resultados de negócios”, diz Dave Ulrich, professor de Rensis Likert na Ross School of Business, da Universidade de Michigan, e coautor do livro *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing*

Markets (Reinventando a organização: Como as empresas podem entregar maior valor em mercados de mudança rápida). “Formar uma equipe digital composta por especialistas financeiros, de marketing, TI, RH, operações e outros departamentos de modo que a programação digital geral avance”.

Processos empresariais precisam de atualizações

O segundo pilar de transformação, modernização de processos, também apresenta lacunas entre a importância percebida e a capacidade da empresa de implementá-la com sucesso. FIGURA 2 A sólida maioria (68%) dos executivos na última pesquisa atribuem grande importância à integração contínua/resultados contínuos (continuous integration/continuous delivery, CI/CD), um processo para agilizar a implantação e melhoria contínua de novos aplicativos para atender aos requisitos de negócios

FIGURA 2

METODOLOGIAS FORMAIS APOIAM A MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS

As empresas continuam a ter dificuldades com implementações

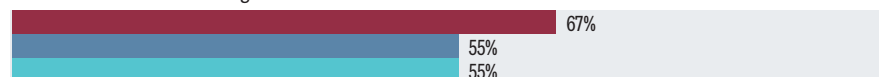
Qual a importância das seguintes mudanças de processo para permitir a transformação digital?

- EXTREMAMENTE IMPORTANTES
- EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM A METODOLOGIA EM 2019
- EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM A METODOLOGIA EM 2018

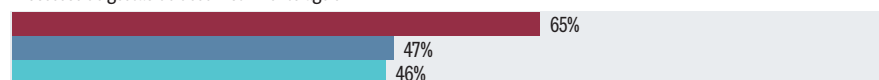
Contínua integração/contínua entrega (CI/CD)



Processos de desenvolvimento ágeis



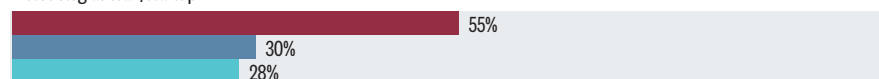
Processos de gestão de desenvolvimento ágeis



Abordagens DevOps



Metodologias lean/startup



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRO DE 2019

**“OBSERVAMOS ALGUMAS DESCONEXÕES
ENTRE AS METAS DE NEGÓCIOS E OS
INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA QUANDO
AS EMPRESAS COMEÇAM A BUSCAR COISAS
NOVAS.”** MELISSA SWIFT, LÍDER DA UNIDADE
DE CONSULTORIA DIGITAL DA KORN FERRY



em mudança. Ainda assim, apenas 43% dos entrevistados disseram que suas empresas implementaram essa metodologia, o que é apenas um ganho moderado comparado aos 35% que estavam usando CI/CD em 2018. Uma metodologia de processo complementar se concentra na melhoria da gestão de projetos por meio da aplicação de técnicas ágeis (agile), o que inclui a formação de equipes multifuncionais que promovem a transformação por meio de uma série de etapas iterativas. Ainda que a gestão de projetos ágeis tenha uma classificação alta entre a maioria dos executivos que responderam à pesquisa, menos da metade das empresas adotaram com sucesso essa abordagem.

Essa lacuna entre entender a importância das mudanças de processo e a implementação bem-sucedida mostra o quanto uma mudança fundamental é necessária para adotar conceitos como a colaboração entre departamentos e iterações que utilizam a falha como fonte de aprendizado (“fail-fast”). As mudanças comportamentais subjacentes e o comprometimento de recursos continuam a ser algo difícil para muitas empresas tradicionais.

Também continua a haver defasagem de eficácia de tecnologia em relação aos requisitos de negócios em mudança. A meta primordial da transformação digital é usar a tecnologia inovadora para criar novos modelos de negócios, produtos ou serviços. Proporcionalmente, quase três quartos (72%) dos entrevistados da pesquisa valorizam a habilidade técnica para responder rapidamente às demandas dos clientes. FIGURA 3 Ainda assim, somente 31% dos executivos disseram que suas empresas atingem essa meta com eficácia, o que representa somente um avanço limitado desde 2018, quando um quarto (24%) das empresas disseram que eram eficazes nessa área.

A falta de metas de negócios bem definidas explica por que as empresas não estão alcançando o valor esperado de seus investimentos em tecnologia. “Os executivos precisam garantir que todas as novas tecnologias implementadas sejam verdadeiramente voltadas para os negócios”, diz Swift da Korn Ferry. “Enxergamos algumas

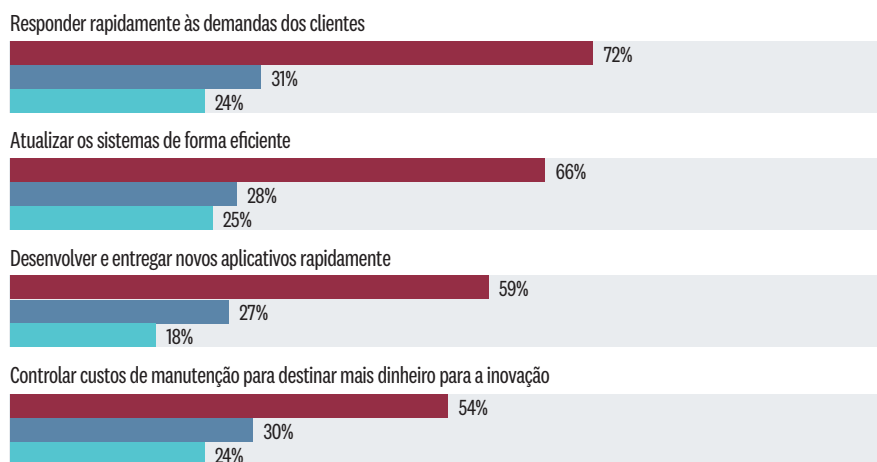
FIGURA 3

AS METAS DE NEGÓCIOS DITAM AS EXIGÊNCIAS DE TECNOLOGIA

Os executivos relataram leves ganhos na eficácia digital

Qual a importância dos seguintes recursos de tecnologia para os esforços de transformação digital da sua empresa?

- EXTREMAMENTE IMPORTANTES
- EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM A METODOLOGIA EM 2019
- EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM A METODOLOGIA EM 2018



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRO DE 2019

desconexões essenciais entre as metas de negócios e os investimentos de tecnologia quando as empresas começam a buscar coisas novas. Se melhorar a experiência do cliente é algo realmente importante para a empresa, por exemplo, a área de TI precisa estar alinhada a esse desejo”.

Enfrentando desafios para o sucesso da transformação

Os entrevistados da pesquisa relataram que suas empresas estão fortalecendo seus compromissos para lidar com os três obstáculos principais da transformação bem-sucedida: deficiências na mudança cultural, modernização de processos empresariais e recursos tecnológicos. No entanto, as empresas estão enfrentando primeiro as áreas vistas como menos desafiadoras do que a mudança cultural. Setenta e sete por cento dos entrevistados disseram que seu compromisso em abordar os avanços tecnológicos é muito maior do que era há dois anos, enquanto 74% disseram estar comprometidos com a modernização de

processos. Setenta por cento disseram que seu comprometimento com o maior desafio, a mudança cultural, é muito maior do que em 2018, mas relativamente menor do que com os outros dois fatores. Isso pode ser um sinal de que os executivos sabem que a cultura é importante, mas não está claro para eles como lidar com ela totalmente.

Entretanto, os líderes de transformação estão superando seus colegas menos bem-sucedidos na forma como priorizam sua resposta aos desafios de transformação. Para os líderes, o comprometimento com a mudança cultural teve a classificação mais alta, seguido pela modernização de processos. A mudança na ordem de prioridades em toda a pesquisa mostra que os líderes valorizam muito mais os fatores que requerem a maior atenção para estratégias eficazes de transformação.

Por fim, um obstáculo relacionado aos três desafios principais perdura desde 2018, a dificuldade de monitorar com precisão a transformação, o que é

Conforme mostram os baixos percentuais e a falta de progresso significativo ano após ano, **a mudança cultural** continua sendo muito mais difícil de avaliar. As empresas precisarão **priorizar o desenvolvimento de métricas nessa área** para manter no caminho certo os esforços de transformação digital.

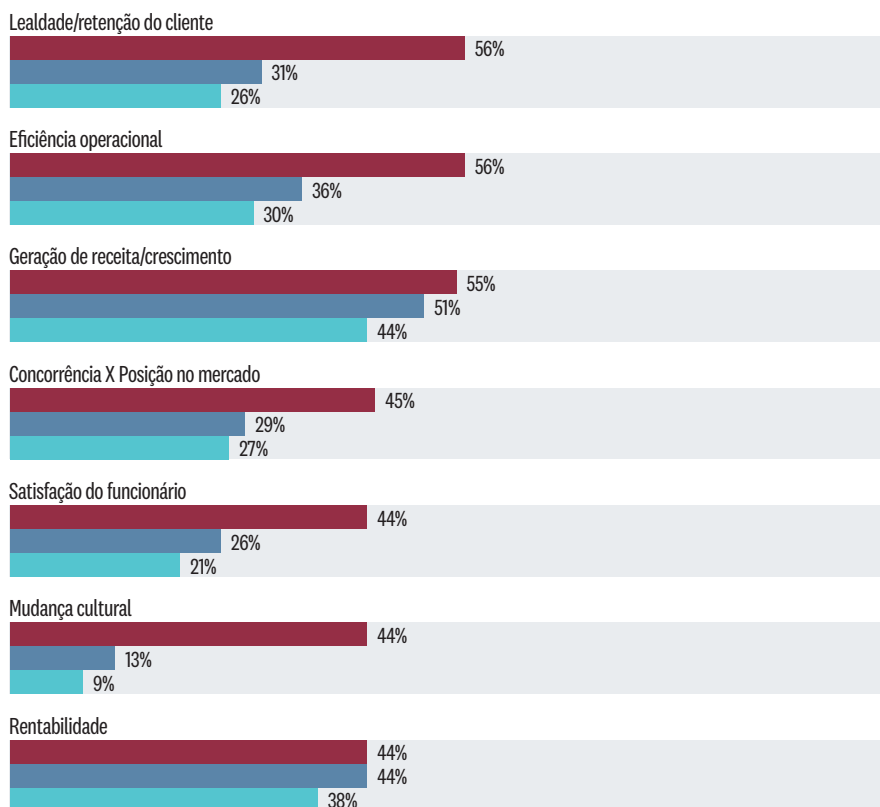
FIGURA 4

AS EMPRESAS NÃO REVISARAM TOTALMENTE OS KPIS PARA TRANSFORMAÇÃO

Monitorar o progresso continuar a ser uma dificuldade

Quais dos seguintes indicadores-chave de desempenho (key performance indicator, KPIs) seriam as melhores medidas do sucesso dos seus esforços de transformação digital?

- ENTREVISTADOS QUE ESCOLHERAM ESSE KPI COMO MELHOR MEDIDA
- ENTREVISTADOS QUE IMPLEMENTARAM O KPI EM 2019
- ENTREVISTADOS QUE IMPLEMENTARÁ O KPI EM 2018



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRO DE 2019

necessário para identificar as lacunas de estratégia e tecnologia que precisam ser corrigidas nos meses à frente. Os entrevistados concordam que os indicadores-chave de desempenho (key performance indicators, KPIs) são a melhor opção para monitorar os esforços de transformação. Os executivos continuam a classificar os mesmos KPIs entre os cinco mais importantes (três ficaram empatados em terceiro lugar). **FIGURA 4** Porém, há apenas uma ligeira melhora na quantidade de empresas que estão usando esses medidores para mensurar o sucesso.

O crescimento da receita e a lucratividade são as medidas visadas. Outras métricas fundamentais de negócios, que incluem desde a retenção de clientes e eficiência operacional até a satisfação dos funcionários, também são importantes, não apenas para medir o impacto dos esforços da transformação digital, mas também para avaliar a força competitiva de uma empresa no geral. Contudo, conforme mostram os baixos percentuais e a falta de progresso significativo ano após ano, a mudança cultural continua sendo muito mais difícil de avaliar. As empresas precisarão priorizar o desenvolvimento de métricas nessa área para manter no caminho certo os esforços de transformação digital. *(Para obter orientação, consulte a Etapa 3, na página 9.)*

Conforme mencionado anteriormente, líderes de transformação digital não estão apenas medindo os resultados da transformação; eles também estão enxergando benefícios de negócios claros como fruto de seus esforços. **FIGURA 5**

77%

**DOS ENTREVISTADOS DISSERAM QUE SEU
COMPROMETIMENTO PARA ABORDAR
AVANÇOS TECNOLÓGICOS É MUITO MAIOR DO
QUE ERA HÁ DOIS ANOS.**

LÍDERES DE TRANSFORMAÇÃO TÊM ESTRATÉGIAS CLARAS PARA IMPULSIONAR A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA PARA APOIAR A INOVAÇÃO.

Cinco etapas para impulsionar o sucesso da transformação

O que os líderes sabem sobre o sucesso da transformação que continua a passar despercebido pelos seus colegas menos experientes? Líderes de transformação têm estratégias claras para impulsionar a mudança organizacional e tecnológica para apoiar a inovação e o aprimoramento contínuo de modelos de negócios, produtos e serviços. As respostas dos líderes à pesquisa, juntamente com as percepções de consultores e acadêmicos especializados em mudança organizacional, oferecem cinco diretrizes para promover o sucesso de projetos de transformação.

ETAPA 1: DEFINIR E COMUNICAR METAS DE NEGÓCIOS SUBJACENTES.

As pessoas em toda a empresa, do nível executivo aos funcionários da linha de frente, precisam entender por que a transformação é importante e como a empresa evoluirá como resultado dela.

“Crie uma visão que mostre que a empresa será melhor conforme a transformação avança”, recomenda George Westerman, professor sênior da MIT Sloan School of Management e autor do livro *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation (Tornando-se digital: transformando a tecnologia em transformação nos negócios)*. “A visão deve ser clara e motivadora para as pessoas, mas nem todos os detalhes precisam ser especificados. Seja claro o bastante para definir a direção, mas aberto o suficiente para que as pessoas complementem os detalhes.”

Por exemplo, um grande banco de Cingapura com o qual ele trabalhou para superar avaliações cronicamente baixas da experiência dos clientes. Para mudar essa deficiência, os líderes seniores pediram aos integrantes da equipe para pensar em maneiras para tornar a experiência bancária mais prazerosa para os clientes. “Os executivos não definiram o que é uma “experiência bancária mais prazerosa”, Westerman explica. “Porém, eles disseram que esperar em filas longas antes de realizar uma transação é claramente desagradável para os clientes. Os executivos do banco disseram: “Se vocês virem alguém esperando, vamos descobrir como corrigir isso”.

As sugestões de melhoria vieram de muitos trabalhadores da linha de frente. As mudanças incluíam o uso de ferramentas digitais adicionais para tornar mais fácil para os clientes a realização de tarefas rotineiras sem ter que comparecer à uma agência física. Eles agilizaram relatórios e processos de exceção de modo que os clientes que ainda tinham dúvidas pudessem obter respostas mais rapidamente. Essa e outras medidas reduziram o tempo de espera em milhões de horas por ano. “A empresa deixou de ser a pior em termos de experiência do cliente para ser a melhor”, diz Westerman.

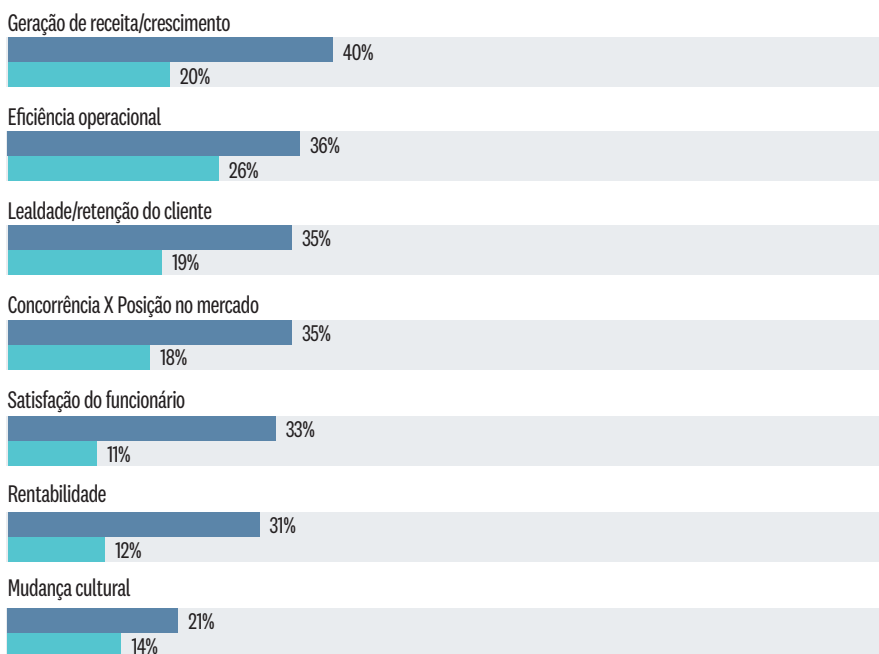
FIGURA 5

LÍDERES DE TRANSFORMAÇÃO GOSTAM DE BENEFÍCIOS DE NEGÓCIOS CLAROS

O crescimento da receita e ganhos de eficiência melhoram os resultados

Quais das seguintes medidas de desempenho corporativo melhoraram significativamente como resultado da transformação digital na sua empresa?

- OS LÍDERES DE TRANSFORMAÇÃO QUE MENCIONARAM MELHORIA SIGNIFICATIVA
- PESSOAS QUE NÃO SÃO LÍDERES QUE MENCIONARAM MELHORIA SIGNIFICATIVA



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRO DE 2019

Articular um caso de negócios para esse esforço ajudará a definir uma visão compartilhada do futuro. “Garanta que os líderes reconheçam o que ser digital oferece aos negócios em termos de valor gerado para todas as partes interessadas”, diz Ulrich, da Universidade de Michigan.

Ulrich acrescenta que também é importante que as pessoas em uma empresa tenham expectativas realistas sobre o impacto da inovação. “Algumas pessoas pensam que a transformação digital trará mais mudanças do que ela realmente traz”, ele explica. “A transformação digital utiliza tecnologia para oferecer dados para que seja possível tomar decisões melhores. Ela é boa para manter as coisas em perspectiva”.

ETAPA 2: REDOBRAR OS ESFORÇOS PARA ALCANÇAR A MUDANÇA CULTURAL.

Veteranos da transformação dizem que comprometer-se com um modelo de liderança distribuída, no qual a liderança eficaz existe em todos os níveis, não apenas no topo, aprimorará características culturais importantes, como colaboração, transparência e adaptabilidade. “Isso exige que os executivos líderes mudem, do sentimento de que eles sempre devem orientar as pessoas sobre o que fazer, para permitir que as pessoas em toda a empresa participem da tomada de decisão”, diz Ancona do MIT. “Isso é frequentemente assustador para os líderes, a menos que eles reconheçam que podem ser grandes líderes desenvolvendo um sistema no qual todos podem liderar”.

A mudança cultural por meio da liderança distribuída também representa um novo caminho para executivos intermediários trabalharem. “O papel deles muda para ajudar os integrantes com mentalidade empresarial a terem suas ideias ouvidas”, diz Ancona.

Desenvolver equipes multifuncionais levará além a evolução cultural das empresas modernas. Pelo fato de a transformação impactar uma grande variedade de iniciativas de negócios, grandes empresas podem precisar de muitas equipes diferentes. “Uma pode

se dedicar a revisar os incentivos de desempenho, enquanto outra trabalha na estratégia de entrada no mercado da empresa. Cada equipe pode ter de sete a dez integrantes”, explica Tabrizi, da Universidade Stanford. “De modo ideal, essas equipes sem fronteiras seriam subordinadas a uma equipe de governança, planejando as hierarquias organizacionais e criando transparência, responsabilidade e rápida tomada de decisão”.

Ele acrescenta que, conforme os integrantes da equipe interagem com pessoas de função sênior, eles ganham uma compreensão dos desafios de negócios fora de seus departamentos, o que os ajuda a se tornarem mais produtivos em seus trabalhos regulares pelo fato de terem uma visão mais ampla sobre o que a empresa está tentando alcançar.

“É uma combinação poderosa agora porque você tem todos esses agentes de mudança em toda a empresa”, diz Tabrizi. “Vejo com frequência pessoas que trabalham nessas equipes sendo promovidas, pois as pessoas de função sênior conseguem vê-los em ação. Elas não ficam escondidas sob várias camadas na hierarquia corporativa. Essa abordagem pode ser uma vitória para todos”.

Um hospital com o qual Tabrizi trabalhou queria aumentar o número de pacientes sem reduzir a qualidade do atendimento ou contratar mais funcionários. Para obter respostas para essa situação difícil de equilibrar, a empresa criou equipes multifuncionais que incluíam médicos, enfermeiros e pessoal da área de recursos. A equipe criou uma unidade de gerenciamento central que monitorava todos os pacientes e calculava qualquer atraso pelo qual eles passavam ao receberem tratamento. Esses dados geraram uma medida base dos tempos de ciclo de pacientes, da entrada até receberem alta. As informações identificaram falhas de eficiência e oportunidades para agilizar o atendimento ao paciente. Conforme o volume de pacientes aumentou em 15% em três anos, atrasos evitáveis diminuíram em 15% no hospital, juntamente com uma redução de 50% no

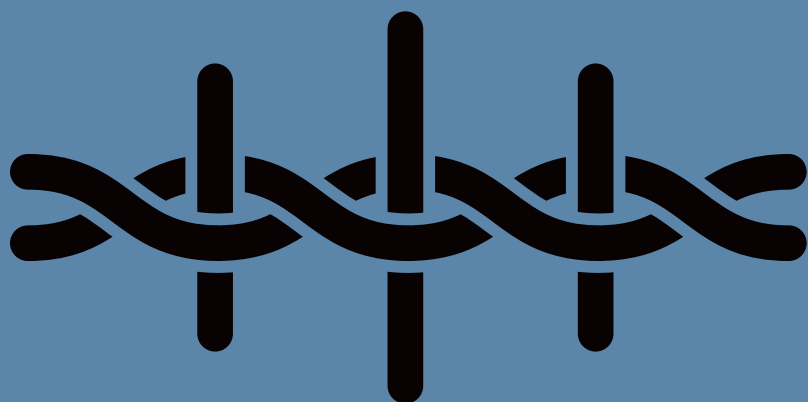
número de atendimentos não realizados por redirecionamento de ambulâncias.

ETAPA 3: DESENVOLVER KPIS PARA MONITORAR A MUDANÇA CULTURAL.

Medidas de desempenho criadas para cultivar a colaboração e adaptabilidade entre os trabalhadores ajudará as empresas a atualizarem políticas sobre como os funcionários são avaliados e remunerados. “Evite métricas de desempenho previsíveis do tipo ‘Esta é uma empresa pública que precisa cumprir suas metas financeiras trimestrais, as quais não podemos deixar de alcançar’”, diz Swift. “Você também precisa avaliar as pessoas de acordo com o quão colaborativas elas são”.

Mudanças culturais começam com uma compreensão básica da empresa atual. Ferramentas como o Instrumento de avaliação da cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument) criada por professores da Universidade de Michigan, Robert Quinn e Kim Cameron, conseguem identificar lacunas entre as características culturais existentes e as metas futuras. Para medir o progresso na direção dessas metas, as empresas precisam se concentrar primeiro em avaliações de curto prazo. Isso pode incluir medir a participação de indivíduos e grupos de trabalho em juntas de ideias de inovação e conduzir as propostas. Os executivos podem então se voltar para os resultados de longo prazo. Por exemplo, eles podem medir o percentual da força de trabalho que está ativamente envolvida em equipes multifuncionais dedicadas a projetos digitais. As empresas também podem

“CRIE UMA VISÃO QUE MOSTRE QUE SUA EMPRESA SERÁ MELHOR À MEDIDA QUE A TRANSFORMAÇÃO AVANÇA”. GEORGE WESTERMAN, MIT SLOAN



“A TRANSFORMAÇÃO NÃO É APENAS UM PROJETO. ELA É ALGO QUE PRECISA SE TORNAR PARTE DA RAZÃO DE EXISTIR DE UMA EMPRESA. ISSO SIGNIFICA TER UMA CULTURA VIGENTE PARA QUE A TRANSFORMAÇÃO SE TORNE UMA FORMA DE TRABALHO NATURAL.” GEORGE WESTERMAN,
MIT SLOAN

contabilizar o número de ideias de inovação que foram adotadas pela empresa e o percentual da equipe interna que foi promovida a cargos digitais importantes.

“Além disso, determine como reconhecer as pessoas que sejam bons colaboradores, mas que às vezes não são reconhecidas, como os introvertidos”, acrescenta Swift. “Pare de reconhecer somente os antigos modelos masculinos de estereótipos de sucesso típicos: as pessoas que são bem-sucedidas em terem suas ideias ouvidas porque são os que mais falam em reuniões. Enquanto continuarmos a recompensar esse modelo, não vamos conseguir o nível de colaboração e a quebra de silos necessários para o tipo de trabalho integrado que leva adequadamente à transformação digital”.

ETAPA 4: ABORDAR DESAFIOS DE PROCESSOS EMPRESARIAIS.

Os melhores esforços voltados para ajudar as forças de trabalho a se tornarem colaborativas e adaptáveis falharão se as estruturas corporativas obsoletas continuarem a reforçar velhos comportamentos. Para evitar esse risco, os executivos precisam mudar para estruturas organizacionais projetadas para rapidez e agilidade.

Líderes de transformação da pesquisa de serviços analíticos Harvard Business Review mostraram que eles entendem que as empresas se tornam melhores em inovação e para abordar as necessidades do cliente quando elas adotam tecnologias ágeis. Mais da metade (58%) dos líderes de transformação expandiram os métodos ágeis do departamento de TI e estão usando princípios relevantes de gestão de projetos. “As empresas que integraram com sucesso técnicas ágeis, em conjunto com todas as outras transformações envolvidas, estão se destacando. “As que estão com dificuldades esperam que as mudanças de processos resolvam todos os seus problemas de transformação. Elas pensam: “Implementamos a metodologia ágil, por que as coisas não mudaram para melhor?” A resposta é que elas não abordaram também os elementos de transformação além da modernização de processos”.

A maioria (56%) dos líderes também estão combinando o uso de técnicas ágeis com práticas de CI/CD, que ajudam a estimular a mudança contínua em etapas iterativas.

As metodologias não são a única resposta para melhorar processos empresariais. Em alguns casos, as empresas precisam resolver fricções interdepartamentais persistentes que ficam no caminho da mudança. Por exemplo, alguns integrantes da equipe de TI e departamentos de negócios não estão estreitamente alinhados. “Eu ouço isso repetidamente de executivos de negócios: ‘Ser digital é rápido, mas nosso departamento de TI é lento, por isso, vamos realizar a transformação sem o pessoal de TI’”, diz Westerman. “Isso é uma péssima ideia. Além de aplicativos independentes simples, é muito difícil conseguir uma transformação real sem o conhecimento que o pessoal de TI possui.

Um ritmo lento pode ser necessário para o departamento de TI avaliar com precisão a segurança e as implicações de conformidade das novas tecnologias e serviços propostos, e para assegurar que recursos semelhantes já não estejam disponíveis nos aplicativos existentes. “Muitas empresas viveram por décadas com um setor de TI, segurança e processos de conformidade lentos e extremamente burocráticos”, diz Westerman. “No entanto, isso pode mudar se executivos seniores de negócios insistirem e tiverem a vontade de mudar o modo como trabalham”.

ETAPA 5: IDENTIFICAR INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA DE ALTO IMPACTO.

Líderes de transformação têm ideias claras sobre quais investimentos em tecnologia apoiarão melhor a transformação empresarial. Nos últimos dois anos, a maioria dos líderes (63%) investiu em plataformas de colaboração para promover comunicações multicanal em toda a empresa. Além disso, 61% dos líderes de transformação destinaram recursos para a automação de processos empresariais. Outras áreas significativas de investimentos para os líderes incluíram plataformas analíticas em nuvem (57%), sistemas de automação digital (51%) e tecnologia de inteligência artificial (50%). Em cada

categoria, os líderes de transformação digital investiram mais do que seus concorrentes, com valores significativos em alguns casos.

Em todas as empresas participantes da pesquisa, os planos de investimentos dos próximos dezoito meses mudarão algumas prioridades. Especificamente, é esperado que as plataformas de colaboração caiam para quarto lugar nos roteiros de tecnologia, enquanto a IA assume o primeiro lugar.

Uma nova forma de trabalho

Alguns, mas não todos os aspectos da transformação digital permaneceram essencialmente iguais desde 2018, o que inclui complexidades persistentes que continuam a permear a modernização cultural, de processos empresariais e de tecnologia.

Contudo, um pequeno grupo de líderes de transformação está estabelecendo um caminho diferente. As cinco etapas mencionadas acima oferecem uma visão de como eles estão se diferenciando dos concorrentes do setor e conseguindo valor de negócios com a inovação digital. Esses líderes também conseguem aliar esses esforços a metas essenciais de negócios, como aumento de receita, eficiência operacional e retenção de clientes. Felizmente, há indícios de que noções incorretas sobre a tecnologia foram abandonadas, tanto pelos líderes quanto por seus seguidores. No lugar dessas noções, há uma clara valorização da mudança organizacional fundamental, causada pelas culturas corporativas repensadas, pela modernização de processos e por melhorias tecnológicas.

“A transformação não é apenas um projeto”, diz Westerman. “Ela é algo que precisa se tornar parte da razão de existir de uma empresa. Isso significa ter uma cultura vigente para que a transformação se torne uma forma de trabalho natural”.

PERFIL DO PARTICIPANTE E METODOLOGIA

Um total de 690 participantes provenientes dos leitores da HBR (leitores de revistas/boletim informativo, clientes, usuários do HBR.org) realizaram a pesquisa.

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

19% 100 A 499 FUNCIONÁRIOS	9% 500 A 999 FUNCIONÁRIOS	24% 1.000 A 4.999 FUNCIONÁRIOS	10% 5.000 A 9.999 FUNCIONÁRIOS	39% MAIS DE 10.000 FUNCIONÁRIOS
---	--	---	---	--

ALTA ADMINISTRAÇÃO

19% GESTÃO EXECUTIVA/ MEMBROS DO CONSELHO	44% GESTÃO SÊNIOR	19% GESTÃO INTERMEDIÁRIA	17% OUTROS
---	-----------------------------	---------------------------------------	----------------------

SETORES-CHAVE DA INDÚSTRIA

TODOS OS OUTROS SETORES FICARAM EM 6% OU MENOS

13% SERVIÇOS FINANCEIROS	11% PRODUÇÃO INDUSTRIAL	10% TECNOLOGIA	8% SERVIÇOS ESPECIALIZADOS/ DE NEGÓCIOS	7% CONSULTORIA	7% GOVERNAMENTAL/ SEM FINS LUCRATIVOS
---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------	---	--------------------------	--

FUNÇÃO DO CARGO

TODAS OS OUTROS CARGOS FICARAM EM 7% OU MENOS

20% GESTÃO EXECUTIVA/ GERAL	16% CONSULTORIA	13% SERVIÇOS FINANCEIROS	11% SERVIÇO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS/ VENDAS AO CLIENTE	11% PRODUÇÃO INDUSTRIAL	10% TECNOLOGIA	8% SERVIÇOS ESPECIALIZADOS/ DE NEGÓCIOS	8% TI/ENGENHARIA DE SOFTWARE
--	---------------------------	---------------------------------------	--	--------------------------------------	--------------------------	---	---

REGIÕES

37% AMÉRICA DO NORTE	25% EUROPA	21% ÁSIA/PACÍFICO	7% AMÉRICA LATINA	7% ORIENTE MÉDIO/ ÁFRICA	2% OUTROS
-----------------------------------	----------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	---------------------

Os números podem não somar 100% devido ao arredondamento.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



CONTATE-NOS

hbranalyticsservices@hbr.org

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MC216480320