

REAVLIAÇÃO DA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A mudança imperativa da cultura e do processo

PERSPECTIVA DO PATROCINADOR



MIKE WALKER
DIRETOR GLOBAL
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

Em sua forma mais simples, “cultura” é um comportamento compartilhado e implícito entre um grupo de pessoas. É a maneira que o conhecimento, processos e hábitos são passados de pessoa para pessoa. Além da evolução de Darwin, a cultura é outra importante maneira pela qual os humanos evoluem.

A cultura é igualmente poderosa no campo dos negócios. Ela pode definir a empresa e frequentemente influencia diretamente a capacidade de sucesso dessa empresa. Como evidenciado por

este relatório, muitos executivos C-Level não apenas reconhecem esse fato, mas lutam para melhorar ou até mudar pelo menos alguns aspectos de suas culturas corporativas.

Por que a cultura é tão complexa?

Hábitos culturais estão enraizados nas redes de pessoas, mais do que em um indivíduo ou grupo, e são reforçados e fortalecidos com o passar do tempo.

Não existe uma “cultura de negócios” única. Dentro de uma grande organização, pode haver 60 ou 70 diferentes culturas em diferentes departamentos ou filiais; qualquer funcionário que já visitou uma filial de uma cidade diferente pode certamente atestar isto. O logotipo na porta pode ser o mesmo, mas ao entrar no escritório é possível sentir que se está entrando em outro país.

A cultura das equipes também pode ser sentida de forma totalmente diferente. Quem lidera discussões? Os indivíduos criam ideias, ou eles esperam até o final ou usam o e-mail para dar sugestões? Pedir feedback será bem-vindo ou isto não é considerado educado, como é o caso em alguns países?

Como a cultura pode ser mudada?

Em qualquer organização, as pessoas vêm e vão. Mas a cultura, como forma de resolver problemas ou hábitos de negociação, permanece.

Do mesmo modo que leva um bom tempo para uma pessoa mudar um mau hábito, pode demorar ainda mais para uma rede de pessoas mudar um padrão de comportamento. Como parar de fumar ou aprender a tocar um instrumento, o progresso é fortalecido pela memória física do treinamento, repetição, reconhecimento do bom comportamento e correção do comportamento não desejado.

Quais papéis os líderes desempenham?

Ainda que a gerência possa inicialmente instigar mudanças culturais, um líder não pode simplesmente dizer aos funcionários: “Nossa cultura mudará hoje.” Com certeza, modelar um comportamento desejado é bem mais eficiente do que dizer para alguém o que fazer. Entretanto, para um grupo adotar verdadeiramente novos comportamentos, os ingredientes culturais de aprendizado e crescimento devem estar presentes - executivos não podem esperar mudanças do dia para a noite.

Além de liderarem pelo exemplo, líderes podem criar sólidos sistemas para fornecer feedback rápido para as equipes e começar a remodelar seus comportamentos e normas culturais. Isso envolve uma mudança de mentalidade - que ótimas ideias podem vir de qualquer lugar da empresa - bem como uma mudança nas operações. As pessoas precisam estar em uma rede de contatos que apoie a inovação e não a reprimam somente porque “essa é a maneira como sempre foi feito.”

Os melhores líderes encontram uma maneira de promover a inovação pela meritocracia. Eles aplicam um sistema de debate fundamentado, onde indivíduos têm a liberdade de compartilhar ideias e compará-las ao mundo real para ver o que funciona.

O processo de inovação treina a rede para extrair e recompensar boas ideias e bons hábitos. No processo, isto muda a cultura da empresa.

Será fácil?

Não. Mudar uma cultura corporativa é extremamente desafiador e exige muito tempo e paciência. Isto acontece porque a cultura pode parecer bastante nebulosa. Mudá-la pode ser um processo lento.

Mas ela pode ser mudada. Dando alguns passos iniciais - percebendo como é a cultura, como ela é formada e como orientá-la para novas direções - os líderes podem começar o processo de mudança das suas culturas corporativas e preparar suas organizações para um futuro novo e melhor.

CONSTRUIR AS BASES CORRETAS PARA UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Práticas para união de Equipes, Tecnologia e Cultura

Há uma pressão intensa sobre as organizações para transformar suas empresas para se tornarem mais competitivas em uma época turbulenta. Esse imperativo de transformação digital requer que as organizações melhorem - e frequentemente reformulem completamente - suas capacidades técnicas. Mas uma verdadeira transformação demanda mais do que apenas tecnologias novas. Exige comprometimento e visão estratégica do topo da organização para repensar e reequipar os três principais atributos da empresa moderna - sua cultura, seus processos e sua tecnologia. Qualquer líder de negócios digitais eficiente dirá que introduzir novas tecnologias é a parte mais fácil; são as mudanças culturais e de processo que podem impedir o progresso da transformação.

Por isso, depois de vários anos de esforços, muitas organizações estão lutando para transformar verdadeiramente a maneira que operam, de acordo com uma nova pesquisa com 734 líderes de negócios conduzida pelos serviços analíticos da Harvard Business Review em julho de 2018. Apenas 13% dos participantes classificaram seus esforços na transformação digital até hoje como muito eficientes. **FIGURA 1** “Não há empresas que tenham alcançado a transformação digital completa”, afirma Melissa Swift, parceira de cliente sênior e líder da assessoria digital da Korn Ferry. “Embora seja possível fazer progressos em uma base estritamente tecnológica ou até recriar alguns processos, o lado humano da transformação é árduo.”

A grande maioria dos participantes entende que a aplicação de uma combinação da cultura, processos e tecnologias corretos é a chave para o sucesso nos esforços de mudanças digitais. Entretanto, eles estão lutando - principalmente com obstáculos culturais e, em um grau menor, com a implementação de processos e capacitação tecnológica necessários.

Do mesmo modo, os participantes concordam sobre quais devem ser os melhores indicadores do progresso de transformação digital, mas a maioria está realmente deixando de usar estas métricas para monitorar seus esforços. Além disso, eles estão vendo até hoje apenas um sucesso limitado nestas áreas como resultado de seus projetos de transformação digital.

“O entusiasmo pela transformação digital de cinco anos atrás está dando lugar a uma forte dose de realismo,” diz George Westerman, principal cientista de pesquisas do projeto de Economia Digital do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) “A realidade é que o progresso advém de mudanças na organização. E mudar a organização é bem difícil.”

DESTAQUES:

13%

DOS PARTICIPANTES CLASSIFICARAM SEUS ESFORÇOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ATÉ HOJE COMO MUITO EFICIENTES

85%

DOS PARTICIPANTES DISSERAM QUE TER A COMBINAÇÃO DA TECNOLOGIA, PROCESSOS E CULTURA CORRETOS FOI MUITO IMPORTANTE

Entretanto, estes participantes que classificaram seus esforços na transformação digital como muito eficientes proporcionam um insight para outras organizações que procuram melhorar seus próprios resultados. Estes líderes de transformação digital relatam ter encontrado obstáculos culturais, de processo e tecnológico idênticos aos do restante dos participantes. C, estão superando essas barreiras. Um maior número de participantes neste grupo está adotando culturas mais transparentes, abertas e colaborativas.

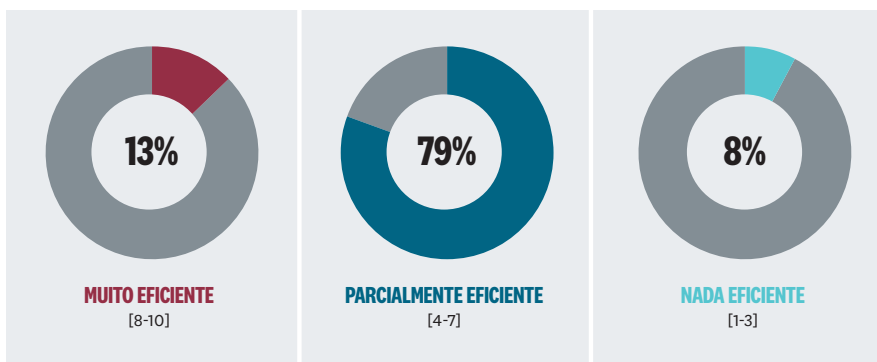
Eles também estão adotando em maior número processos como abordagem ágil e DevOps. E a grande maioria deles está adquirindo novas capacidades tecnológicas que permitem que respondam rapidamente às demandas dos clientes, atualizem sistemas de forma eficiente e desenvolvam e lancem novos aplicativos com agilidade, por exemplo. Além do mais, eles estão se empenhando para medir o impacto de seus esforços na transformação usando indicadores chave de desempenho. E o mais importante, eles estão começando a ver resultados nestas medidas de desempenho incluindo o crescimento da receita, posição de mercado, eficiência operacional e satisfação dos funcionários.

FIGURA 1

PROGRESSO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O quanto os esforços na transformação digital da sua empresa foram eficazes até agora?

[ESCALA DE 1 A 10; 1=NADA EFICAZ; 10=EXTREMAMENTE EFICAZ]

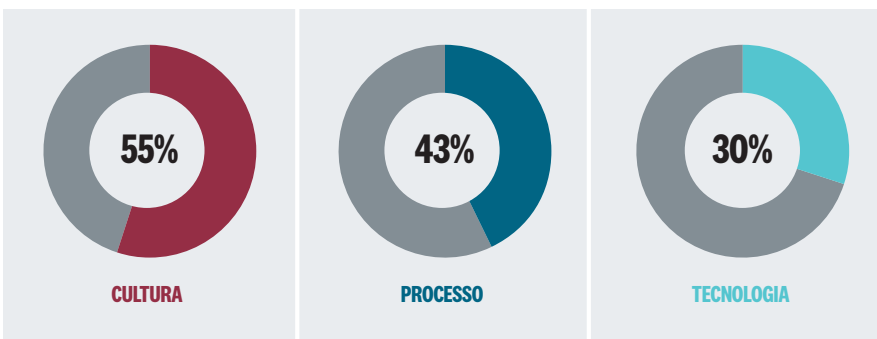


FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

FIGURA 2

BARREIRAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Percentual de participantes que disseram que cada um dos seguintes foi um obstáculo/desafio aos esforços na transformação digital da sua empresa



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

Desafios de processo e cultura impedem a transformação digital

Quando perguntados sobre os fatores mais importantes no esforço de uma transformação digital bem-sucedida dentro de suas organizações, uma esmagadora maioria dos participantes - 85% - disseram que adotar uma combinação da tecnologia, processos e cultura corretos foi muito importante. Isso não deveria ser uma surpresa. “Pessoas, processo e tecnologia sempre foram os ingredientes secretos para todas as mudanças habilitadas pela TI”, diz Thomas H Davenport, professor emérito de gestão e tecnologia da informação do Babson College.

Entretanto, as empresas estão se empenhando especialmente para vencer os desafios culturais. Mais da metade dos participantes disseram que a cultura foi um desafio significativo em seus esforços na transformação digital de suas empresas, enquanto 43% disseram o mesmo para o processo, e menos de um terço citou a tecnologia como um obstáculo considerável.

FIGURA 2 Curiosamente, os líderes de transformação digital (aqueles 13% de participantes que classificaram seus esforços na transformação digital como muito eficiente) não estavam imunes a esses problemas, relatando os mesmos desafios em um nível similar.

O problema para muitas organizações, diz Westerman, é que os líderes se concentram na parte errada da transformação digital. “Eles estão prestando atenção no “digital” quando o que importa é a “transformação”.

Não se trata de ter um aplicativo móvel, mas sim criar uma experiência completamente diferente para o cliente. Não se trata de implementar análises; mas sim poder personalizar uma a uma. Toda a conversa sobre tecnologia às vezes se desvia do esforço árduo de mudar a maneira pela qual a empresa trabalha.” O que exige mudança cultural e de processo.

“Poucas organizações tiveram iniciativas específicas de cultura na área da transformação digital. Elas compram muita tecnologia e, em alguns casos, mudam processos”, afirma Davenport. “Mas realmente tentar mudar suas culturas em uma direção que seja mais digital ou orientada por dados tem sido raro.”

As características culturais da Empresa Digital

À medida que as empresas avaliam seus esforços até hoje, fica cada vez mais claro que elas não podem mais ignorar o problema da cultura. “Estamos chegando em um momento interessante. Todos se dirigiram primeiro para a tecnologia e depois para processo. E agora estes investimentos excessivamente grandes que fizeram estão sofrendo uma desaceleração ou parando completamente”, diz Swift. “Agora eles estão chegando na parte que deveriam ter começado: a parte cultural. Eles podem gastar todo o dinheiro do mundo em tecnologia, mas se as pessoas não trabalharem de forma diferente, nada vai acontecer.”

As empresas têm clareza sobre quais são as características mais importantes da transformação digital. Quando pedimos para classificarem a importância dos quatro princípios fundamentais para a empresa transformada digitalmente, os participantes classificaram ter uma cultura de colaboração - onde há suporte para o trabalho compartilhado, início de definições de projetos em grupo e criação de equipes multifuncionais - e o mais importante, seguido pela adaptabilidade, transparência e inclusão. Ainda mais líderes de transformação digital disseram que cada uma dessas características foi a chave para a mudança digital. FIGURA 3

Entretanto, apenas cerca de um quarto a um terço de todos os participantes deram uma alta classificação para suas culturas nesses aspectos. Os líderes de

FIGURA 3

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS CHAVE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Percentual de participantes que disseram que cada uma das seguintes características culturais foi muito importante para permitir a transformação digital em suas organizações

● LÍDERES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ● TODOS OS PARTICIPANTES

Colaboração (por ex. há suporte para compartilhar trabalho, iniciar projetos em ambientes de grupo e conectar de forma eficaz outros grupos de projetos para formar equipes multifuncionais)



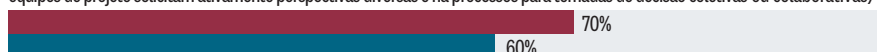
Adaptabilidade (por ex. a informação flui livremente e os indivíduos são capazes de tomar decisões e reagir a condições de mudança; a experimentação e o aprendizado são encorajados)



Transparência (por ex. indivíduos e equipes compartilham regularmente seus planos, produtos ou processos para múltiplas partes interessadas, tomadores de decisão compartilham dados e recursos)



Inclusão (por ex. há canais estabelecidos para fornecer feedback ou aprendizado sobre projetos e atividades, líderes e equipes de projeto solicitam ativamente perspectivas diversas e há processos para tomadas de decisão coletivas ou colaborativas)



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

transformação digital estavam mais propensos a exibir essas características culturais, com mais da metade classificando-se como possuidores das quatro características em grande medida (8 a 10 em uma escala de 1 a 10). FIGURA 4 A cultura da maioria das organizações se encontra em oposição direta à transformação digital. “Se você percorrer qualquer organização, há uma longa lista de itens - como desenvolvemos líderes, como estruturamos recompensas, como definimos KPIs (indicadores chave de desempenho) - que não são apenas inúteis à transformação digital, mas também um obstáculo direto,” diz Swift.

As empresas com necessidade de transformação podem não ter a mentalidade que fez com que líderes digitais como Amazon, Facebook ou Google se destacassem. “Em organizações antigas, os líderes não têm uma mentalidade empresarial. Eles querem alcançar seus prazos e programações e fazer um bom trabalho, mas eles não estão olhando o quadro completo”, afirma Dion Hinchcliffe, vice-presidente e analista principal da Constellation Research.

A CULTURA DA MAIORIA DAS ORGANIZAÇÕES SE ENCONTRA EM OPOSIÇÃO DIRETA À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.



“À MEDIDA QUE VOCÊ AVANÇA NESTA JORNADA DIGITAL E PRECISA FAZER MAIS EXPERIMENTAÇÃO, PERCEBERÁ A NECESSIDADE DE UMA INVERSÃO DIRETA DE COMPORTAMENTOS E ESTRUTURAS.”
MELISSA SWIFT, PARCEIRA SÊNIOR PARA CLIENTE DA KORN FERRY

Uma mentalidade de aprendizado contínuo também é essencial para se construir uma organização e uma cultura adaptáveis. Isso exige adotar a experimentação e aprender com o que realmente funciona. “É imperativo promover uma cultura de falhas, porque você aprende a partir dos erros,” disse Cynthia Stoddard, vice-presidente e CIO da Adobe. “Se o seu índice de falhas não é alto o bastante, significa que nem você nem sua equipe estão se esforçando o bastante”.

Empoderar mudanças culturais digitais

Quando se trata de movimentar uma cultura nessas direções - em direção a uma maior colaboração, adaptabilidade, transparência e inclusão - “a motivação é importante”, diz Hinchcliffe. “Se as recompensas são mais claras, tudo funciona,” diz ele. “É um dos fatores principais na mudança bem sucedida. Você precisa de pessoas inteligentes pensando sobre como criar recompensas por mudanças.”

Parte do problema é que não há referências para transformar uma cultura tradicional em uma digital. “É fácil gastar dinheiro em tecnologia. É um pouco mais difícil mudar um processo de negócios. Mas a cultura é o mais difícil”, diz Davenport. “Não há metodologia para criar uma cultura orientada por dados. Requer muito foco e intervenção da alta administração.”

Uma maneira de começar é com uma análise de como as coisas funcionam na organização existente, diz Swift. “Isso significa examinar tudo, desde como você contrata uma pessoa e como você escolhe uma pessoa para trabalhar na sua organização até como você recompensa uma pessoa.” Por muitos anos, as empresas contrataram pessoas por serem bons operadores. Agora, eles precisam de inovadores habilidosos. Mas há pouco na estrutura organizacional existente para dar suporte a essa mudança fundamental. “A organização contemporânea tem sido otimizada ao enésimo grau; tudo se resumindo a eliminar a falha da equação”, diz Swift. “À medida que se movimenta por esta jornada digital e precisa fazer mais experimentações, você perceberá que isso requer uma inversão direta de comportamentos e estruturas.”

FIGURA 4

LÍDERES DIGITAIS FAZEM MAIS MUDANÇAS CULTURAIS

Até que ponto sua organização possui essas características culturais?

● LÍDERES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ● TODOS OS PARTICIPANTES

Adaptabilidade (por ex. a informação flui livremente e os indivíduos são capazes de tomar decisões e reagir a condições de mudança; a experimentação e o aprendizado são encorajados)



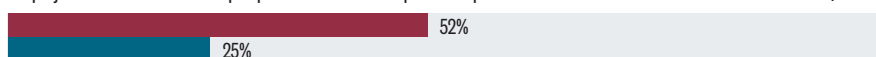
Colaboração (por ex. há suporte para compartilhar trabalho, iniciar projetos em ambientes de grupo e conectar de forma eficaz outros grupos de projetos para formar equipes multifuncionais)



Transparência (por ex. indivíduos e equipes regularmente compartilham seus planos, produtos ou processos para múltiplas partes interessadas, tomadores de decisão compartilham dados e recursos)



Inclusão (por ex. há canais estabelecidos para fornecer feedback ou aprendizado sobre projetos e atividades, líderes e equipes de projeto solicitam ativamente perspectivas diversas e há processos para tomadas de decisão coletivas ou colaborativas)



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

A transformação digital eficaz começa com uma “visão muito nítida de como se tornará uma empresa muito diferente”, diz Westerman. “Depois que essa visão é bem comunicada, o segundo passo é fazer tais mudanças acontecerem criando uma cultura que seja mais colaborativa, mais orientada por dados, mais experimental.”

As empresas não podem fazer essas mudanças culturais todas de uma vez, mas podem buscar as mais importantes e trabalhar a partir delas. “Cultura não é uma coisa só. Existe uma porção de diferentes eixos,” diz Swift. “Você pode procurar o que está tendo o maior impacto em como as pessoas se comportam, se é a estrutura organizacional ou o sistema de recompensas, e orientar-se a partir dessa visão.”

O mecanismo ágil que potencializa a transformação

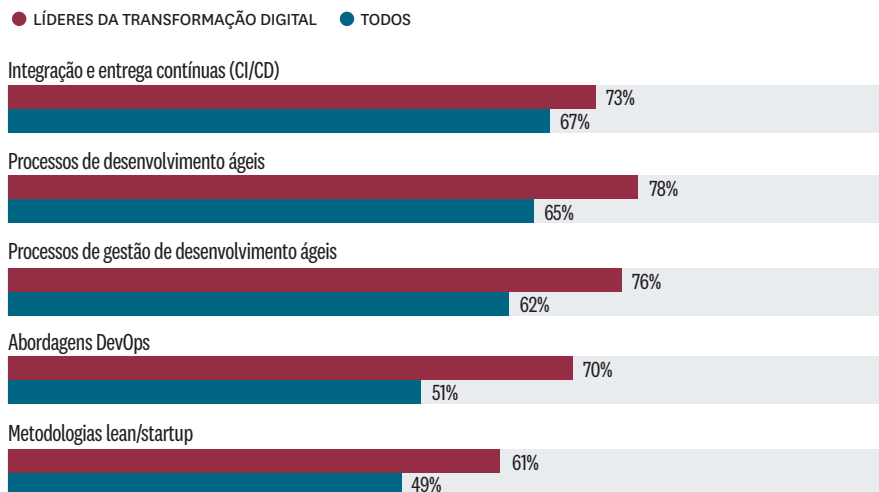
Quando se trata das mudanças de processo que permitem a transformação digital, mais da metade dos participantes indicaram que a integração e distribuição contínuas (CI/CD), os processos de gestão de

PARTE DO PROBLEMA É QUE NÃO HÁ REFERÊNCIAS PARA TRANSFORMAR UMA CULTURA TRADICIONAL EM UMA DIGITAL.

FIGURA 5

ATIVADORES DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Percentual dos que disseram que as seguintes mudanças do processo foram muito importantes para viabilizar a transformação digital

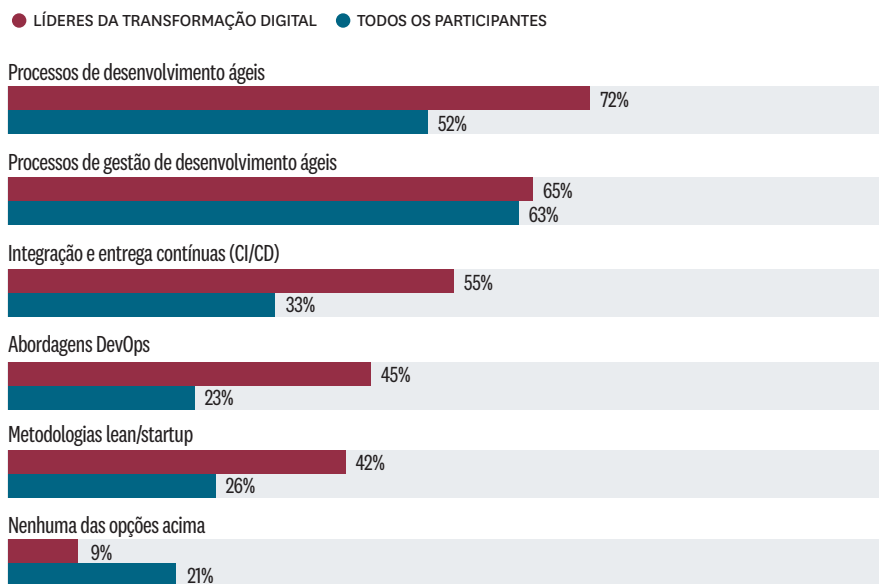


FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

FIGURA 6

LÍDERES DIGITAIS ABRAÇAM OS NOVOS PROCESSOS ÁGEIS

Percentual de participantes que disseram que implementaram as seguintes mudanças de processo para viabilizar a transformação digital



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

projeto e desenvolvimento ágeis e DevOps foram essenciais. FIGURA 5

Um número significativo de participantes disseram que implementaram métodos ágeis, mas poucos adotaram DevOps e CI/CD. Os líderes digitais estavam mais propensos à implementação dessas mudanças de processo. FIGURA 6

“Metodologias lean, DevOps e ágeis fazem a diferença na transformação digital”, diz Hinchcliffe. “Muitos desses processos funcionam através de experimentação rápida, criando softwares de trabalho o mais rápido possível e apresentando-os ao cliente, aprendendo a partir daí, e construindo a coisa certa.” Zack Hicks, diretor digital e CIO da Toyota North America disse que ágil quer dizer “entregar apenas o que o cliente solicitar e nada mais [um produto minimamente viável (minimally viable product, MVP)], e então ouvir dos clientes o que eles gostam ou não e incorporar essas opiniões na próxima iteração do produto.”

Uma das maiores reclamações que os executivos de negócios têm na busca pela transformação digital sobre TI é que tudo é muito lento. Ser ágil pode ser parte da solução para isso. Ajuda muito se as abordagens ágeis são implementadas não apenas pela TI, mas também pelo restante da empresa. “Em organizações verdadeiramente ágeis, os líderes de projeto no local são autorizados a tomarem grandes decisões sobre seus produtos,” diz Hinchcliffe. “O lado ágil se inviabiliza quando você o integra com um projeto ou programa de gestão tradicional que ainda existe na maior parte das grandes empresas. A menos que você invista para o ágil subir até o nível da liderança, você não consegue todo o benefício.”

Quase a metade dos participantes, que ainda precisa adotar abordagens de desenvolvimento ágeis, e uma parte ainda maior que não adotou a gestão de projeto ágil “já estão atrasados no jogo”, diz Westerman. Toda a organização não precisa adotar a forma ágil de uma só vez, mas começar pela TI já é um bom começo. “Quando a área de TI ágil está funcionando bem, você encontrará pessoas na empresa para colaborar, e você terá histórias que você pode difundir e compartilhar com outros para atraí-los.” A AT&T por exemplo expandiu seus métodos ágeis por toda a

organização com o objetivo de aumentar a velocidade para o mercado em 45% em dois anos. Em um ano desse esforço a empresa registrou um aumento de 37%.

A partir daí, o DevOps - uma integração das equipes de desenvolvimento de aplicativos e operações - é o método pelo qual essas abordagens ágeis são estendidas para as equipes operacionais. “Você não pode deixá-los de fora se você quer fazer com que esses sistemas digitais sejam gerenciáveis, operacionais e seguros,” diz Hinchcliffe. O Walmart é uma das muitas empresas na qual a área de TI adotou o DevOps para acelerar o lançamento dos aplicativos e melhorar a qualidade.

As capacidades tecnológicas da Empresa Digital

Quando se trata de capacidades tecnológicas, quase três quartos dos participantes disseram que a capacidade de responder rapidamente às demandas dos clientes era o mais importante para a sua transformação digital, seguido por atualizar os sistemas de forma eficiente, desenvolver e lançar novos aplicativos rapidamente e controlar os custos operacionais para direcionar um orçamento maior para a inovação. Estes números são ainda maiores para líderes de transformação digital. FIGURA 7

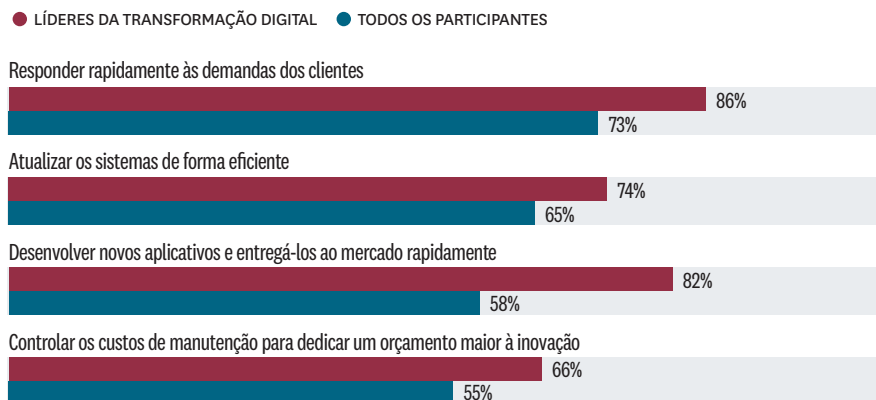
Entretanto, um quarto ou menos de participantes deram uma alta classificação para sua arquitetura de aplicativo e infraestrutura ao ativar essas capacidades, enquanto mais da metade dos líderes de transformação digital disseram que suas arquiteturas de TI foram capazes de habilitar essas capacidades. FIGURA 8

A lacuna entre os objetivos de tecnologia que as organizações têm para suas iniciativas de transformação digital e suas capacidades atuais pode ser parcialmente explicada por sua inércia cultural e de processo. Mas é mais do que isso, diz Hinchcliffe. “É muito caro criar novos serviços e produtos digitais. E uma vez que mais empresas os mantêm em funcionamento, tiram suas equipes principais e colocam uma equipe de manutenção para mantê-los em funcionamento de forma bem mais barata.” Isso resulta em sistemas digitais que não evoluem ou melhoram com o passar do tempo, o que é essencial ao responder rapidamente às demandas dos clientes.

FIGURA 7

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Percentual de participantes que disseram que as capacidades tecnológicas a seguir foram muito importantes para os esforços na transformação digital de sua organização

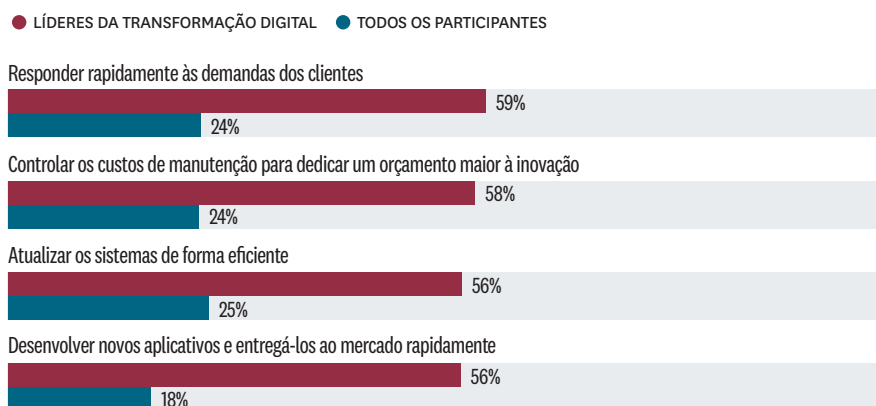


FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

FIGURA 8

O ESTADO DA INFRAESTRUTURA E ARQUITETURA DE APLICATIVOS

Percentual dos participantes que disseram que a infraestrutura e a arquitetura de aplicativos atuais são muito eficazes, fornecendo as bases para as seguintes capacidades



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

AJUDARIA SE ABORDAGENS ÁGEIS FOSSEM IMPLEMENTADAS NÃO APENAS PELA ÁREA DE TI, MAS TAMBÉM PELO RESTANTE DA EMPRESA.

“Na era industrial dos negócios, estávamos muito mais preocupados com eficiência do que com crescimento, e inúmeras empresas ainda vivem nesse mundo estritamente focado em diminuir custos,” diz Hinchcliffe. “Eles precisam adotar um modelo de melhoria contínua.” Alguns pontos podem ser resolvidos com um maior acolhimento das mudanças na cultura digital e melhorias nos processos.

Investir de forma apropriada em TI também é essencial. “A maioria das empresas comprimiu seus orçamentos de TI os mantendo praticamente ao passo da inflação,” diz Hinchcliffe. Líderes digitais, por outro lado, tendem a gastar duas vezes mais em TI e, como resultado, respondem melhor à concorrência. “Empresas antigas ainda enxergam os gastos com TI como despesas gerais,” afirma Hinchcliffe. “Elas precisam começar a pensar em TI como um meio de gerar receitas. Até lá, eles subfinanciarão tecnologia e prejudicarão o cliente.”

Medir o sucesso da Transformação Digital

Para uma profunda - e decisiva - mudança como a transformação digital, medir o progresso é essencial. Na verdade, todos os participantes estiveram de acordo sobre os mais eficientes indicadores chave de desempenho. Líderes e retardatários, do mesmo modo, indicaram que as melhores medidas para o progresso da transformação digital são a retenção e lealdade do cliente, geração de crescimento e receita, eficiência operacional e métricas de mudança cultural.

Enquanto 44% observam as métricas de geração de crescimento e receita e 39% para os números de rentabilidade, a maioria das empresas não está aplicando as várias métricas que afirmam ser mais úteis na avaliação de seu progresso. Menos de um terço está monitorando a eficiência operacional - uma das melhores e mais fáceis categorias de métricas para rastrear, de acordo com Westerman. Enquanto a maioria dos participantes citou a lealdade e retenção do cliente como a principal métrica de sucesso, apenas 26% dos participantes disseram que a utilizam atualmente. Apesar do fato das empresas afirmarem que as barreiras culturais são os maiores

obstáculos para as mudanças digitais, menos de 10% avaliam a mudança cultural para determinar o sucesso da transformação digital. **FIGURA 9**

Dada a importância da cultura na transformação digital, o fato de tão poucas organizações medirem o impacto cultural - mesmo entre líderes digitais - é um problema. Mas pode ser feito. “A cultura é um aglomerado de atitudes e comportamentos. As atitudes são facilmente medidas de forma justa. O comportamentos são um pouco mais difíceis, mas você pode avaliá-los em medidas de desempenho,” diz Davenport. “Você precisa começar a fazer isso se leva a sério a transformação digital. Se você realmente acredita que as atitudes e comportamentos digitais vão nos conduzir a um futuro de sucesso, faz todo sentido defini-los e medi-los.”

Os líderes de transformação digital estavam mais propensos a medir o crescimento da receita, a eficiência operacional, a posição no mercado, lealdade e retenção de clientes, satisfação do funcionário e métricas de inovação de novos produtos e serviços para avaliar seu progresso na transformação. Mas até para as mais bem-sucedidas organizações, há espaço significativo para melhorias.

“Nós não nos esforçamos na inovação de medição neste momento,” afirma Swift, que aponta a classificação de conceituação como uma medida potencialmente eficiente para as organizações. “Mas há muitas outras métricas como esta. Muitas coisas que são mensuráveis na verdade vão de encontro à inovação.”

Não surpreende que ainda não existam métricas padrão para a transformação digital. “Nós não estamos há 100 anos na revolução industrial, estamos há 12 anos na era digital,” diz Hinchcliffe. “Quando eu falo com comitês e altos executivos que estão fazendo a transformação digital, a sua principal indagação é “Quais são meus KPIs para isso?” A realidade é que não há métricas padrão porque é muito cedo.”

Entretanto, as organizações não devem esperar por tais melhores práticas para emergir porque poderá ser muito tarde. Sem as métricas, os líderes estão “administrando de improviso,” diz Hinchcliffe. “Eles têm uma tarefa difícil de priorizar, não podem ignorar falhas

ou expandir sucessos porque não os reconhecem. Eles precisam desse olhar.”

As organizações que estão comprometidas com a transformação digital podem pensar um pouco na criação de uma nova linguagem de medição do progresso digital - particularmente os mais intangíveis, mas geralmente os mais importantes aspectos, aqueles relacionados às pessoas e processos. “Se você observar as empresas originalmente digitais, elas são obcecadas por medições. Isto é uma aceleração ao progresso digital,” diz Swift.

O retorno na transformação digital

Por todas estas razões - a escassez tecnológica, de processo e cultural, bem como a ausência de investimento na elaboração de novas métricas de sucesso - os benefícios dos esforços na transformação digital até hoje têm sido limitados para a maioria dos participantes. 25% tem observado o aumento da eficiência operacional de forma significativa, e em torno de 20% tem visto melhorias significativas na posição de mercado, geração de receitas, lealdade e retenção do cliente, e ainda introdução de novos produtos ou serviços.

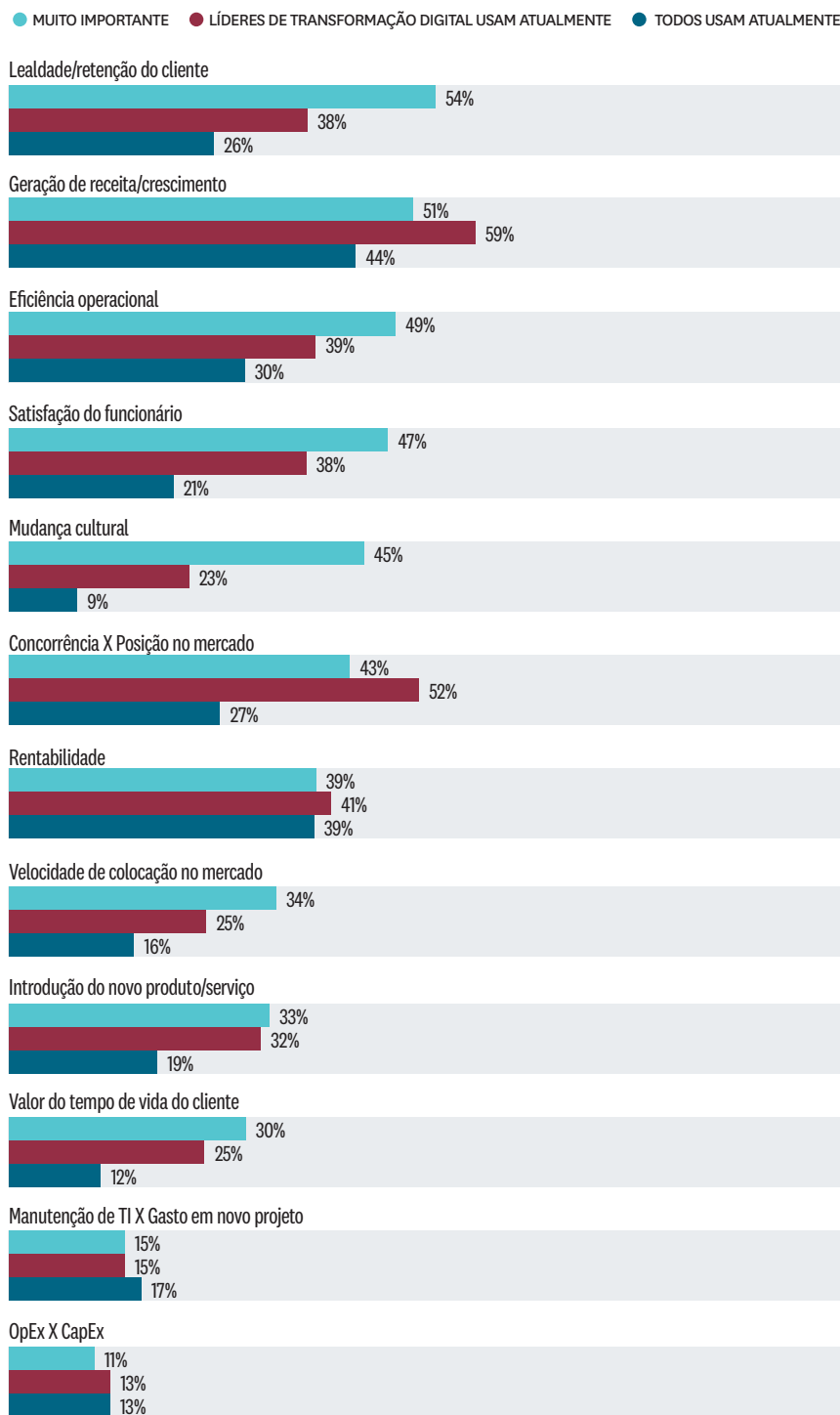
“Em parte porque a maioria das empresas não identificou claramente a transformação digital como um processo de mudança real,” diz Davenport. “Eles falam sobre ser digital, mas não há clareza sobre o que isto significa e como é diferente do que temos feito nos últimos 20 anos”. Realmente, nos últimos anos, muitas empresas de alto nível que colocaram investimentos significativos na transformação digital, como GE, Procter & Gamble e Nike, fizeram cortes em seus esforços depois de não alcançarem os retornos que haviam previsto. “Em vários casos, é tudo muito vago sem prioridades claras”, diz Davenport. “As organizações precisam desistir ou levar a sério, direcionar melhor seus esforços e serem capazes de medir seu progresso.”

Um percentual maior de líderes de transformação digital, por outro lado, têm relatado retornos significativos nas áreas de posição de mercado, crescimento de receitas, eficiência operacional, satisfação do funcionário, introdução de novos produtos e

FIGURA 9

MÉTRICAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

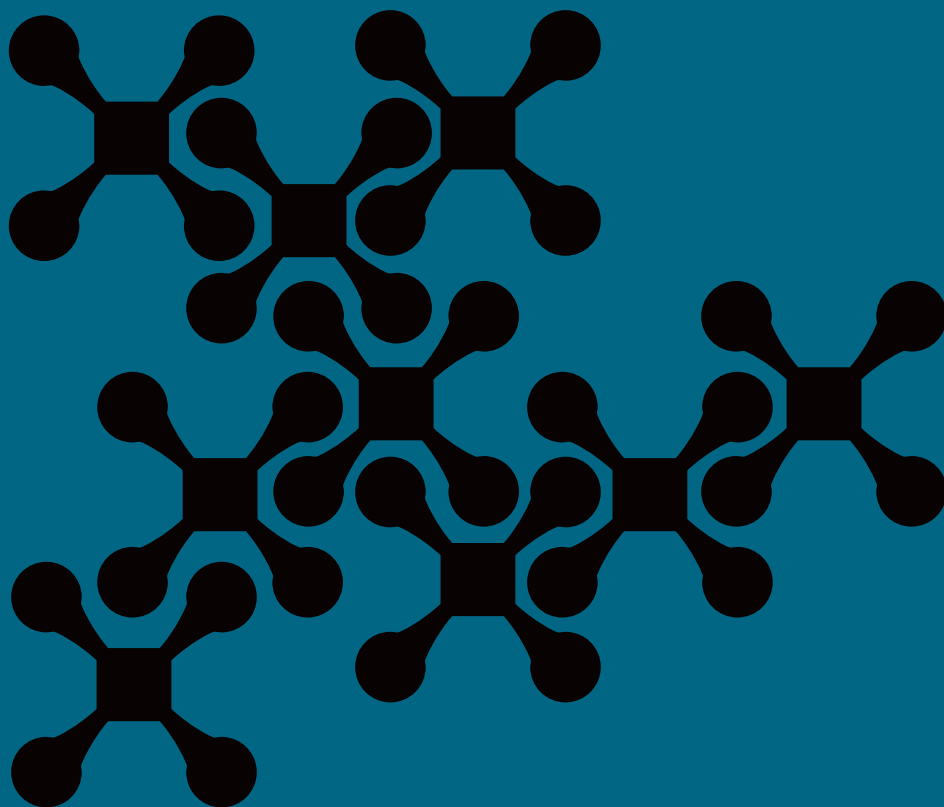
Percentual geral de participantes que disseram que os seguintes indicadores de desempenho chave seriam boas medidas do sucesso dos esforços na transformação digital, juntamente com o percentual dos participantes gerais e líderes de transformação digital que estão usando estas métricas atualmente para medir o progresso de transformação digital de suas organizações



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

“A CULTURA É UM AGLOMERADO DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS. AS ATITUDES SÃO FACILMENTE MEDIDAS DE FORMA JUSTA. OS COMPORTAMENTOS SÃO UM POUCO MAIS DIFÍCEIS, MAS VOCÊ PODE AVALIÁ-LOS EM MEDIDAS DE DESEMPENHO.”

TOM DAVENPORT



“SE VOCÊ OBSERVAR AS EMPRESAS ORIGINALMENTE DIGITAIS, ELAS SÃO OBCECADAS POR MEDIÇÕES. ISTO É UMA ACELERAÇÃO AO PROGRESSO DIGITAL,” DIZ SWIFT.

serviços, e ainda lealdade e retenção do cliente. FIGURA 10

Estes líderes de transformação digital, enfrentando os mesmos obstáculos tecnológicos, de processo e culturais como todo mundo, identificaram mudanças chave de cultura, processo e tecnologia que seriam necessárias para começar suas mudanças digitais. Eles têm sido capazes de construir culturas mais colaborativas, adaptáveis e transparentes. Eles estão convencidos de que processos ágeis oferecerão os tipos de novos sistemas e processos que possibilitam as capacidades que procuram, como atender às necessidades dos clientes.

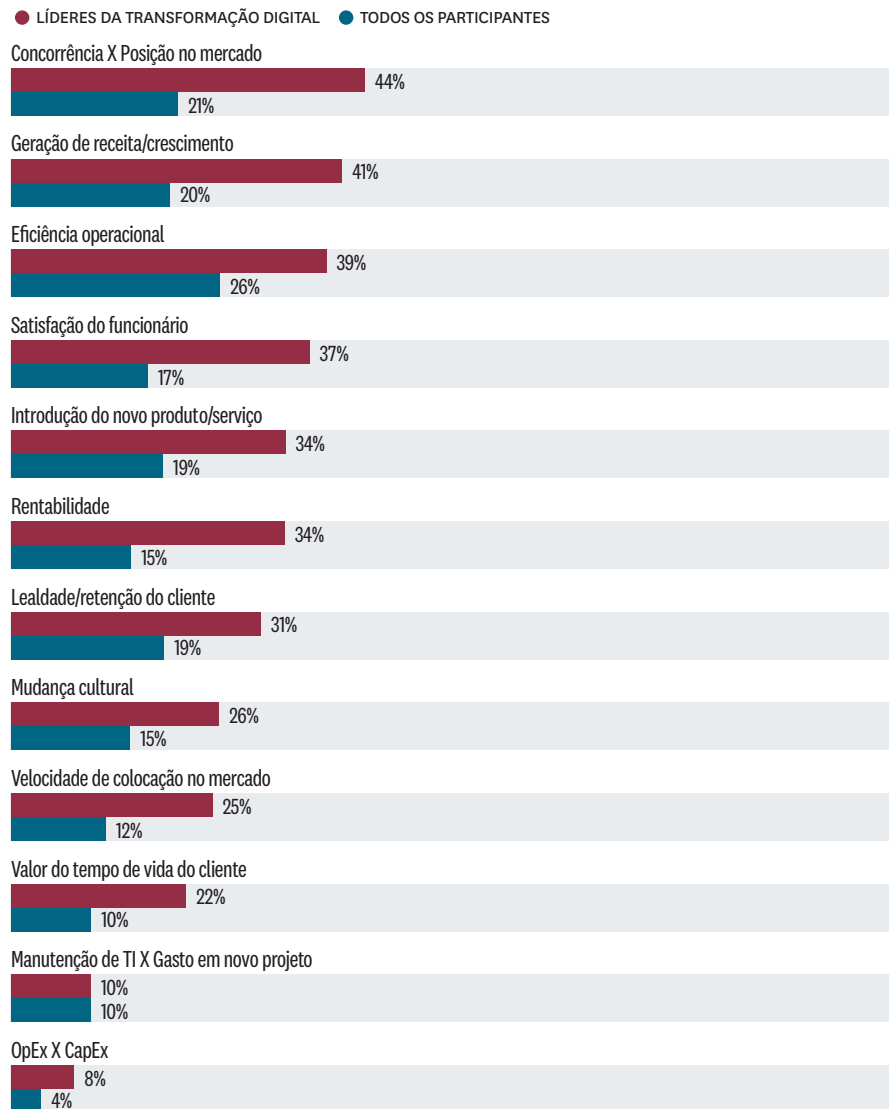
Estas organizações mais bem-sucedidas ainda têm trabalho a fazer e eles também, enfrentarão desafios contínuos à medida que avancem. Mas eles estão no caminho certo. “Você não pode mudar a tecnologia sem mudar as pessoas,” diz Hinchcliffe. “As mudanças da tecnologia e da cultura andam de mãos dadas. E quando andam, vão muito mais longe. Em organizações de alto desempenho, a mudança da cultura e a mudança da tecnologia são orquestradas em conjunto.” E esses líderes de transformações digitais estão começando a ser recompensados por sua atuação.

Isso é muito instrutivo para o restante das organizações que procuram melhorar seus esforços na transformação digital. Comprometendo-se a não apenas colocar seu dinheiro em soluções tecnológicas, mas também criar culturas colaborativas, adaptativas e mais inclusivas; expandindo o uso de processos como as abordagens ágeis e DevOps; e implantando a infraestrutura certa posicionada para auxiliar metas de transformação digital, eles podem começar a ver benefícios similares.

FIGURA 10

RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Percentual de participantes que disseram que as seguintes medidas de desempenho corporativo melhoraram significativamente como resultado dos esforços na transformação digital das suas organizações



FONTE: PESQUISA DE SERVIÇOS ANALÍTICOS HARVARD BUSINESS REVIEW, JULHO DE 2018

PERFIL DO PARTICIPANTE E METODOLOGIA

Um total de 734 participantes provenientes do público de leitores da HBR (leitores da revista/boletim informativo on-line, clientes, usuários do HBR.org) realizaram a pesquisa.

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

42% 10.000 OU MAIS FUNCIONÁRIOS	30% 1.000 A 9.999 FUNCIONÁRIOS	9% 500 A 999 FUNCIONÁRIOS	19% 499 OU MENOS FUNCIONÁRIOS
--	---	--	--

SENIORIDADE

26% GESTÃO EXECUTIVA/ MEMBROS DO CONSELHO	38% GESTÃO SENIOR	21% GERENTES INTERMEDIÁRIOS	15% OUTROS NÍVEIS
--	--------------------------------	--	--------------------------------

PRINCIPAIS SETORES DA INDÚSTRIA

13% TECNOLOGIA	12% SERVIÇOS FINANCEIROS	10% PRODUÇÃO INDUSTRIAL	8% OU MENOS OUTROS SETORES
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

CARGO

26% GESTÃO EXECUTIVA/ GERAL	9% MARKETING/PR/ COMUNICAÇÕES	8% OU MENOS OUTRAS FUNÇÕES
--	--	--------------------------------------

REGIÕES

44% AMÉRICA DO NORTE	21% EUROPA	21% ÁSIA/PACÍFICO	7% AMÉRICA DO SUL/ CENTRAL	5% ORIENTE MÉDIO/ ÁFRICA	2% RESTANTE DO MUNDO
--------------------------------	----------------------	-----------------------------	---	---------------------------------------	--------------------------------

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 © 2018 Harvard Business School Publishing.

MC210781018