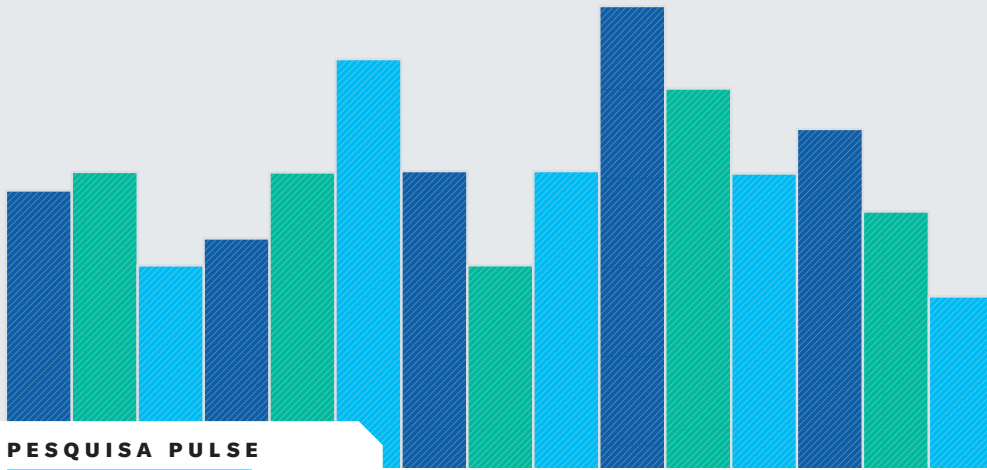




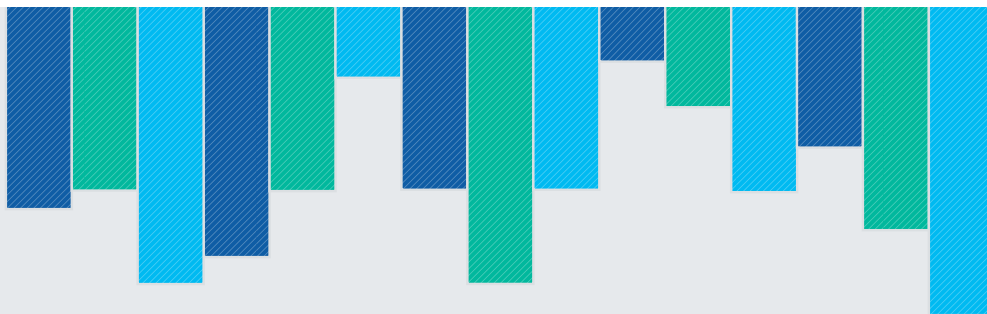
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



PESQUISA PULSE

Aceleração da transformação para um mundo pós-Covid-19



Patrocinado por



Red Hat

A comoção é real

A frase “transformação digital” muitas vezes evoca ceticismo. Apesar do fato de estar presente na linguagem comum há mais de 10 anos, as estratégias de transformação digital podem ser interpretadas como vagas e são facilmente mal compreendidas. Não é à toa que 26% dos executivos que participaram da pesquisa realizada pelos serviços analíticos da Harvard Business Review relatam que um dos seus maiores desafios organizacionais é a falta de uma estratégia de transformação digital claramente definida.

No entanto, na pesquisa deste ano, a terceira pesquisa anual conduzida pelos serviços analíticos da Harvard Business Review, impressionantes 95% dos executivos relatam um aumento da importância de uma estratégia de transformação digital em seu setor, a maior porcentagem registrada até hoje. O que poderia explicar o aumento?

Em uma palavra, Covid-19.

A pandemia destacou o quão imperativo é o uso da tecnologia como uma alavanca para mudar a forma como as organizações atingem suas metas. A Covid-19 colocou nossas estratégias de transformação digital à prova. O aumento da lacuna entre aqueles que são capazes de responder rapidamente e com sucesso à mudança, e aqueles que não são, está validando o valor de uma estratégia de transformação digital.

Em outras palavras, a comoção é real.

Todos têm um plano até levarem um soco na boca.

Talvez uma descoberta ainda mais surpreendente na pesquisa deste ano seja o fato de que a continuidade e resiliência dos negócios (38%) superaram a rentabilidade e a produtividade (35% cada) como a meta de negócios citada com maior frequência nos esforços de transformação digital dos executivos que participaram de nossa pesquisa.

A mudança no foco de lucros para resiliência é notável, principalmente em um mundo em que as decisões de negócios são cada vez mais influenciadas por pressões do mercado que recompensam resultados de curto prazo. Por que a mudança dramática?

Porque a Covid-19 demonstrou abertamente que todos os motores para inovação e crescimento têm uma vida útil finita e correm sempre o risco de interrupções radicais. Ou, como o boxeador Mike Tyson disse uma vez, “todos têm um plano até levarem um soco na boca”.

Então, como os líderes de transformação digital estão adaptando sua estratégia?

Temos visto mudanças drásticas nas formas de trabalhar, como modelos de trabalho remotos e híbridos baseados em equipe, e um foco geral na agilidade comercial. Essas mudanças, catalisadas pela resposta à Covid-19 e aceleradas pela adoção de tecnologia, estão se solidificando em culturas de negócios que podem proporcionar maior resiliência em um mundo pós-Covid-19.

Vimos mudanças igualmente agressivas para a nuvem híbrida como um modelo operacional para TI empresarial. A combinação de recursos privados, públicos e multinuvem ajuda a estabelecer uma plataforma para negócios digitais que equilibra a oferta de várias opções com um conjunto de restrições de habilitação, e possibilita a resiliência dos negócios.

Quais serão seus próximos passos? Eu convido você a ler os resultados desta pesquisa para saber mais sobre o que os líderes de transformação digital estão fazendo hoje para que possam informar melhor sua estratégia amanhã.



Michael Walker

**Chefe de Open Innovation Labs e
serviços de transformação
Red Hat**

Aceleração da transformação para um mundo pós-Covid-19

Está claro que a Covid-19 interrompeu fundamentalmente as operações de negócios em todos os setores e em todo o mundo. Pergunte a um executivo de supermercado cuja empresa teve que mudar rapidamente para o novo normal de retiradas na porta e entrega em domicílio. Mas a pandemia também interrompeu as estratégias de transformação digital que têm sido as principais prioridades corporativas de grandes organizações nos últimos anos?

A terceira pesquisa anual sobre transformação digital realizada pelos serviços analíticos da Harvard Business Review com 522 executivos de vários setores de negócios em todo o mundo descobriu que as estratégias de transformação digital foram abaladas pela pandemia. Noventa por cento dos entrevistados disse que a Covid-19 acelerou o cronograma dos esforços de modernização de suas organizações. “A pandemia de Covid tem sido um grande catalisador de projetos de transformação”, diz Kai Bender, que atua como líder de mercado para a Alemanha e a Áustria na empresa de consultoria de gestão Oliver Wyman, com sede em Nova York. “A expansão dos serviços digitais tornou-se um imperativo quando ficou impossível interagir com os clientes de forma analógica.”

Os executivos globais que responderam à pesquisa são quase unânimes (95%) na opinião de que a transformação digital cresceu em importância em seu setor nos últimos 12 meses. Além disso, 76% dos executivos disseram que a transformação se tornou significativamente mais importante para o sucesso dos negócios, o que é seis pontos percentuais a mais do que na pesquisa realizada pelos serviços analíticos da Harvard Business Review no ano passado.

Nesse cenário, os executivos estão reexaminando os principais aspectos de seus planos de transformação, incluindo como eles dão suporte às metas de negócios que foram reavaliadas desde que a pandemia aconteceu. Os agentes de mudança também estão focando em novos desafios de transformação e

DESTAQUES



95% dos executivos globais entrevistados dizem que a **transformação digital cresceu em importância** em seu setor nos últimos 12 meses.



90% dizem que a Covid-19 **acelerou o cronograma** dos esforços de transformação de suas organizações.



58% dizem que as **estratégias de transformação** de suas organizações desde o início da pandemia têm sido eficazes, em comparação com 20% antes do surto de Covid-19.



“Vimos projetos de digitalização em uma ampla gama de setores em que as empresas cortaram suas taxas de custo de serviço em 50%, enquanto aumentaram o número de pontos de contato entre empresas e clientes”, diz Kai Bender, líder de mercado para a Alemanha e Áustria da Oliver Wyman.

problemas persistentes que obstruem os três pilares essenciais da modernização: cultura, processo de negócios e tecnologia. Por exemplo, 26% dos entrevistados disseram que um dos maiores desafios de processo de suas organizações é a falta de uma estratégia de transformação claramente definida.

A pesquisa revela quais iniciativas as empresas com histórico de transformação brilhante realizarão para promover o sucesso contínuo. O que surge é uma série de etapas concretas que outros podem modelar para apoiar metas de negócios de curto prazo e imperativos estratégicos de longo prazo.

“A velocidade do tempo dos negócios está mudando mais rapidamente do que nunca”, diz Jeff Kavanaugh, professor adjunto da Universidade do Texas em Dallas e chefe global da divisão de pesquisa de uma empresa de consultoria e serviços de TI. “A pandemia está forçando a necessidade de se ter maior agilidade, para que as empresas possam responder mais rapidamente a qualquer mudança que estejam vendo. Como Darwin disse, não são os mais inteligentes ou os mais fortes que sobrevivem, são os mais adaptáveis.”

Medição do impacto da pandemia

A pandemia de Covid-19 fez mais do que acelerar projetos de transformação; ela também levou os executivos a verem seus esforços de modernização sob uma nova perspectiva. “Havia reticência em algumas empresas de dar grandes saltos, como conduzir reuniões de negócios importantes virtualmente ou passar para processos de fluxo de trabalho totalmente sem papel”, diz Kavanaugh. “A pandemia permitiu que as pessoas fizessem grandes mudanças e não se preocupassem com repercussões se algo não funcionasse, porque há um imperativo devido às questões de saúde e disposição para tentar algo novo.”

Os dados mais recentes da pesquisa mostram como os entrevistados estão pensando de forma diferente sobre transformação. Quando foi solicitado que considerassem o desempenho de suas estratégias antes da pandemia,

apenas 20% dos entrevistados da pesquisa classificaram seus esforços como eficazes. Esse número corresponde a como os executivos avaliaram seus esforços de transformação na pesquisa do ano passado. No entanto, desde que a Covid-19 chegou, os executivos ficaram mais otimistas com relação ao progresso de sua transformação. Mais da metade (58%) dos executivos afirma que as estratégias de transformação de suas organizações desde o início da pandemia foram eficazes.

O aumento nas avaliações positivas da eficácia da transformação durante a crise de Covid-19 pode surgir a partir dos quatro fatores principais a seguir: em primeiro lugar, a pandemia fez surgir uma nova urgência de modernização empresarial, que desencadeou uma onda de investimentos para manter as empresas funcionando e atender aos clientes com serviços digitais expandidos, como transações on-line. “A pandemia estimulou as organizações a fazerem mudanças que podem ter sido consideradas difíceis demais de fazer, como trabalhar remotamente ou realizar telemedicina”, diz George Westerman, palestrante sênior da MIT Sloan School of Management no Massachusetts Institute of Technology. “Os executivos podem ter se preocupado que ninguém aceitaria as mudanças, mas, de repente, ideias selvagens começaram a soar legítimas, o que acelerou essas transições.” A pandemia pode estar ajudando a acelerar a mudança, mas as empresas também precisam realizar medidas para garantir o sucesso atual e contínuo.

Outro fator é que os esforços acelerados de transformação como reação à Covid-19 fizeram mais do que apenas manter as empresas funcionando durante os fechamentos de escritórios e lojas físicas. As modernizações inspiradas pela Covid-19 estão reduzindo as despesas e aumentando o engajamento do cliente. “O custo de atender aos clientes é significativamente menor em um mundo digital em comparação com empresas físicas”, diz Bender, da Oliver Wyman. “Vimos projetos de digitalização em uma ampla gama de setores em que as empresas cortaram suas taxas de custo de atendimento em 50%, enquanto aumentaram o número de pontos de contato entre empresas e clientes.”

Um fator adicional é que o trabalho de transformação que muitas organizações concluíram antes da pandemia beneficiou-as quando a Covid-19 chegou. Setenta e um por cento dos entrevistados disseram que esforços anteriores de transformação digital posicionaram suas empresas para enfrentar melhor os desafios da pandemia.

Por fim, as avaliações de eficácia da transformação também podem ser um sinal de que as modernizações aceleradas apoiam as metas de negócios em evolução. Por exemplo, embora as metas tradicionais como lucratividade, crescimento de clientes e melhoria de produtos e serviços continuem importantes, as empresas veem outras áreas como mais prioritárias. Em 2021, o objetivo de melhorar a continuidade e a resiliência dos negócios está vinculado à crescente agilidade associada às operações e aos fluxos de trabalho de negócios como principal meta de negócios. A continuidade/resiliência teve o maior aumento de importância de todas as metas de negócios: um aumento de 21 pontos percentuais, mais do que dobrou sua classificação em comparação com antes da Covid-19. **FIGURA 1**



Oitenta e quatro por cento dos executivos entrevistados disseram que ter a cultura certa em vigor é importante para a transformação digital em suas organizações.

FIGURA 1

A Covid-19 impulsiona as metas de negócios

A continuidade dos negócios se torna uma prioridade máxima

Quais foram as principais metas de negócios para os esforços de transformação digital de sua organização antes da pandemia de Covid-19? Quais são as principais metas de negócios desde a pandemia de Covid-19?



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, fevereiro de 2021

O impulso para melhorar a continuidade dos negócios provavelmente vem da percepção de que as interrupções globais dos negócios são uma ameaça à sobrevivência de uma empresa, em vez do pior cenário possível, em que poucas organizações têm os recursos para abordar completamente a situação.

Outra das principais metas de negócios atuais, aumentar a agilidade associada às operações e aos fluxos de trabalho de negócios, cresceu oito pontos percentuais desde o surto de Covid-19. “Há uma intenção de atingir a hipereficiência se tornando digital”, diz Kavanaugh da Universidade do Texas em Dallas. “Quando uma empresa digitaliza seus processos, ela pode aplicar regras e inteligência artificial para possibilitar uma automação extrema desses processos.”

Dois outras importantes prioridades, cada uma tendo aumentado cinco pontos percentuais, estão melhorando a capacidade de criar novas aplicações de negócios projetadas para agilizar a inovação e o uso de dados empresariais para descobrir novas percepções de negócios e operacionais. Juntos, o foco em agilidade, inovação e análises mostra um interesse crescente entre os executivos de trazer mudanças contínuas e entender rapidamente as alterações no mercado.

Os dados da pesquisa também revelam que as organizações não estão apenas repensando suas prioridades de negócios; elas estão colocando seu dinheiro onde as aspirações estão. Mais da metade (53%) dos entrevistados afirmou que o financiamento não se tornou mais difícil de obter para a transformação desde que a Covid-19 chegou. Em vez disso, o acesso ao financiamento para essas empresas continua apesar das dificuldades financeiras que a pandemia causou em muitas organizações. A necessidade de investimentos contínuos é clara; 97% dos entrevistados dizem que o sucesso da transformação crescerá em importância como um fator competitivo em seu setor em 2021 e além.

Como os entrevistados podem destinar seu financiamento nos próximos meses? Como será mostrado posteriormente neste relatório, os executivos prestarão muita atenção aos três pilares da transformação bem-sucedida: ter a cultura, os processos de negócios e a tecnologia certos em vigor. Oitenta e quatro por cento dos executivos entrevistados disseram que a cultura certa é importante para a transformação digital. A ênfase na cultura continua uma tendência que surgiu nas pesquisas anteriores. FIGURA 2 Observe que, embora os entrevistados deem à cultura uma vantagem em importância, eles entendem que a transformação exige que as empresas realizem várias tarefas simultaneamente: 89% dos executivos entrevistados disseram que o sucesso vem da abordagem de todos os três componentes.

As considerações da força de trabalho são uma área de foco para cultivar culturas preparadas para a transformação. O



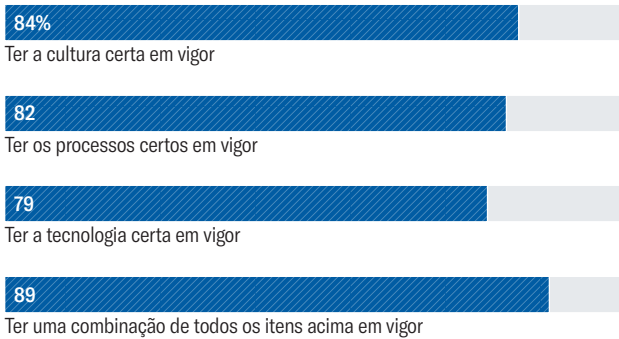
“Organizações inteligentes implementarão processos que tornam [reuniões informais] mais viáveis quando as pessoas estão trabalhando remotamente”, diz Thomas Davenport, professor distinto de tecnologia da informação e gestão da Babson College.

FIGURA 2

O sucesso depende de três pilares de transformação

A cultura certa é fundamental, mas a atenção aos processos e à tecnologia também

Qual é a importância de cada um dos seguintes para os esforços de transformação digital de sua organização? [Entrevistados que dizem que o pilar é de moderadamente importante a extremamente importante]



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review.

desenvolvimento de talentos é um componente fundamental da mudança cultural. Setenta e nove por cento dos entrevistados disseram que atrair novos talentos e aprimorar as habilidades das pessoas são maiores prioridades do que no passado para seus esforços de transformação digital. Outra meta é promover a formação de equipes corporativas e a lealdade entre os funcionários que trabalham em casa. “A transformação cultural e a gestão de mudanças atraíram um foco maior porque reter talentos é muito mais difícil quando um grande número de pessoas trabalha em casa”, diz Bender. “Os executivos precisam fazer tudo o que puderem para garantir que os trabalhadores remotos continuem a se identificar com suas empresas.”

Desafios permanentes da transformação

Embora a Covid-19 tenha acelerado os planos de transformação e reordenado as metas de negócios, ela não mudou o que os executivos veem como os principais obstáculos aos esforços de modernização. Como nas duas pesquisas anteriores, a nova pesquisa mostra que as organizações continuam tendo dificuldades nos três pilares de transformação. Infelizmente, a pandemia está agravando alguns problemas nessas três áreas.

Por exemplo, os dados da pesquisa destacados no relatório de 2020 identificaram problemas culturais como a maior barreira dentre os três pilares de transformação para o sucesso geral. Neste ano, o número mais alto de entrevistados, 46%, também aponta a cultura como um impedimento à transformação. Os entrevistados identificam vários fatores subjacentes que contribuem para os desafios culturais. Vinte e seis por cento dos entrevistados citam a falta de talentos experientes e habilidades em análises ou sistemas digitais como o principal desafio cultural da organização relacionado à transformação. Um número semelhante (25%) cita a inércia corporativa, enquanto 23% consideram a resistência à mudança pela equipe de negócios como o principal desafio cultural de sua organização.

A superação dos desafios culturais era importante antes da Covid-19, mas os fechamentos de escritórios causados pela pandemia adicionaram outra camada de dificuldade na melhoria dessa área. As empresas devem equilibrar a necessidade de algumas pessoas trabalharem exclusivamente no local, aquelas que operam uma linha de produção de fabricação, por exemplo, com quem realiza trabalho intelectual e outros que preferem trabalhar remotamente na maior parte do tempo. Forças de trabalho híbridas podem dificultar a inovação. “Determinadas atividades, como gerar ideias para novos produtos, são difíceis de fazer em um ambiente remoto”, diz Thomas Davenport, professor distinto de tecnologia da informação e gestão da Babson College. “Essas atividades dependem em parte de interações informais e encontros ocasionais no corredor. Organizações inteligentes implementarão processos que tornam [reuniões informais] mais viáveis quando as pessoas estão trabalhando remotamente. Isso pode significar agendar um dia por semana no escritório em que as pessoas vão presencialmente e têm a oportunidade de conversar.”

Processos de fluxo de trabalho desatualizados representam outro desafio à transformação. Trinta e oito por cento dos entrevistados dizem que problemas no processo dificultam os esforços de modernização. O que causa problemas no processo? Quase metade (48%) dos executivos entrevistados cita a complexidade e as demandas de recursos associadas à atualização das políticas e processos de negócios existentes como o maior desafio de processo para impulsionar a transformação digital em sua organização.

O terceiro pilar de transformação, a modernização tecnológica, também enfrenta obstáculos. Vinte e nove por cento dos executivos entrevistados identificaram obstáculos tecnológicos como um impedimento à transformação. O número mais alto de entrevistados, 31%, cita a complexidade do ambiente de TI atual como o maior desafio tecnológico

para a transformação. Essa porcentagem é quase o dobro da segunda opção mais alta, a falta de recursos analíticos, que foi selecionada por 16% dos executivos entrevistados.

Os obstáculos associados à cultura, aos processos e à tecnologia podem não ter recebido atenção suficiente no ano passado. Muitas organizações correram para apagar incêndios causados pela pandemia que ameaçavam as empresas. Nos próximos meses, algumas organizações reexaminarão quais medidas de crise devem, agora, ser formalizadas e melhoradas para o sucesso futuro da transformação.

Cinco maneiras de alimentar a mudança

As empresas devem aprender as lições de transformação do ano passado e transformá-las em estratégias atualizadas. Os planos de um grupo seletivo de empresas que a pesquisa identifica como “líderes” estão ajudando a trazer informações para esse processo. Essas organizações dizem que suas iniciativas de transformação foram bem-sucedidas antes do surto de Covid-19 e que as estratégias permaneceram altamente eficazes após a crise. Além disso, pesquisadores acadêmicos e consultores de gestão oferecem percepções que complementam e expandem as lições dos líderes. A combinação de dados e experiência culmina em cinco passos que as organizações podem seguir nos próximos meses para entender melhor o status de sua jornada de transformação, abordar os obstáculos da modernização nos três pilares e medir o progresso contínuo.

Foco na consciência situacional. Com tantas mudanças acontecendo tão rapidamente, em operações internas e em todo o mercado, os executivos devem dedicar tempo para entender melhor o estado atual de suas organizações para determinar como atualizar as estratégias de transformação. “O primeiro passo para a adaptação ou aprendizagem é ter uma compreensão completa do contexto externo”, diz Deborah Ancona, professora distinta Seley de gestão no MIT. Uma estrutura para conduzir essas avaliações é o sensemaking, uma parte crítica de um modelo de liderança projetado para ajudar os tomadores de decisão a entenderem condições que mudam rapidamente e atualizarem os planos de negócios, ela explica.

Os princípios emprestados dos modelos de sensemaking podem orientar reuniões em que pessoas de vários departamentos discutem as próximas etapas para a transformação. Para garantir que ideias e perspectivas diversificadas sejam representadas nessas reuniões, algumas organizações estão se voltando para o que Ancona denomina “equipes X”. Essas equipes reúnem contribuições não apenas de várias partes interessadas internas, mas também de especialistas fora da empresa, incluindo concorrentes que podem colaborar em projetos seletos e mutuamente benéficos. “O trabalho de uma equipe X é ultrapassar fronteiras”, ela explica. “Uma estrutura de aprendizagem adaptativa orientada externamente que reúna diferentes partes da organização e o ecossistema mais amplo pode promover o desenvolvimento de novos modelos de negócios, produtos e processos. As equipes X também podem ajudar

a liderança sênior a aprender a aproveitar a contribuição de grupos diversificados para traçar a estratégia da empresa.”

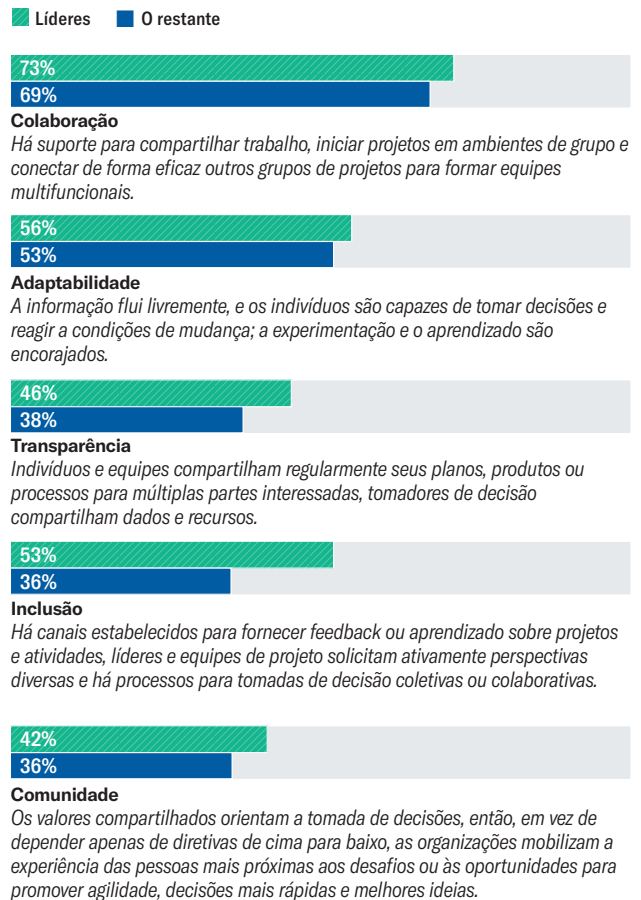
Os executivos redobram os esforços para superar os desafios culturais. À medida que as organizações compilam roteiros pós-pandemia, elas também abordam cinco elementos fundamentais da mudança cultural. **FIGURA 3** Os líderes exibem níveis de comprometimento semelhantes aos de seus colegas para colaboração e adaptabilidade, mas os líderes se distinguem por terem um interesse maior em algumas outras áreas importantes. Uma delas é a transparência, em que várias equipes e tomadores de decisão rotineiramente compartilham informações entre si. Líderes consideram isso uma área de foco, com uma margem de oito pontos percentuais a mais do que o resto dos entrevistados. A segunda área de maior comprometimento entre os líderes é a comunidade, uma abordagem que considera valores compartilhados para

FIGURA 3

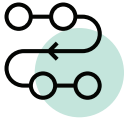
A mudança cultural possibilita a transformação

Os líderes focam em culturas colaborativas e inclusivas

Em qual das seguintes características culturais a sua organização está focando para possibilitar a transformação digital em sua organização?



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, fevereiro de 2021



“As empresas têm uma oportunidade de limpar e simplificar seus processos, o que torna possível implementar inovações digitais adicionais”, diz George Westerman do MIT.

orientar a tomada de decisões. Quarenta e dois por cento dos líderes versus 36% dos outros entrevistados dizem que buscam a experiência das pessoas mais próximas dos desafios ou oportunidades para promover agilidade, decisões mais rápidas e melhores ideias.

Uma terceira área em que os líderes divergem dos colegas é a inclusão, que inclui incentivar gerentes e equipes de projeto a solicitarem ativamente perspectivas diversificadas. Mais da metade (53%) dos líderes, em comparação com 36% dos demais entrevistados, focam nessa área. Bender diz que as organizações estão seguindo passos importantes para se tornarem mais inclusivas. “Muitas empresas percebem que precisam investir em novos esforços para manter relacionamentos individuais”, diz ele.

Bender acrescenta que os sistemas de comunicação que os líderes seniores usam para envolver e motivar os funcionários precisam evoluir de abordagens orientadas à transmissão para abordagens mais personalizadas. “A gerência precisa ter interações individuais com os funcionários, principalmente quando as forças de trabalho passam menos tempo em ambientes de escritório”, ele explica. Caso contrário, as metas e os valores corporativos “se tornam menos tangíveis para os funcionários”.

Alguns executivos estão incentivando um fluxo de informações bidirecional entre a equipe sênior e os trabalhadores da linha de frente. “As empresas altamente eficazes estão fazendo mais para dialogar com os funcionários de maneiras muito mais imersivas e baseadas em movimentos de base”, diz Bender. “É muito mais fácil para os funcionários apoiarem as decisões quando há compromisso mútuo, em comparação com quando [uma nova política] cai do céu.”

As organizações também estão enfrentando outro desafio cultural reforçado pela pandemia: como manter os trabalhadores envolvidos quando eles passam parte ou todo o tempo trabalhando remotamente. “À medida que sairmos da pandemia, será um ótimo momento para analisar dados sobre o que está e o que não está funcionando para determinados tipos de acordos de trabalho”, diz Davenport da Babson College. “Por exemplo, as pessoas que trabalham remotamente são tão felizes e produtivas quanto os trabalhadores no local? Há uma oportunidade fantástica de encontrar respostas para essas perguntas.”

A modernização de processos oferece benefícios nos resultados. Embora a mudança cultural merecidamente tenha se tornado um foco dos gerentes de transformação, os executivos também devem prestar muita atenção à modernização de processos. Processos aprimorados podem gerar benefícios financeiros, o que pode liberar recursos para outras iniciativas de transformação. “Os executivos prestam muita atenção à experiência do cliente e nos modelos

de negócios quando pensam na transformação digital. Porém, meu conselho é não negligenciar a modernização das operações internas, o que pode ser uma enorme fonte de vantagem competitiva”, diz Westerman, do MIT. “As empresas têm uma oportunidade de limpar e simplificar seus processos, o que torna possível implementar inovações digitais adicionais.”

Para modernizar os processos, 57% dos líderes usam integração contínua/entrega contínua (continuous integration/continuous delivery, CI/CD), um processo para acelerar a implantação e o aprimoramento contínuo de novas aplicações que atendam às mudanças nos requisitos de negócios. **FIGURA 4** Essa descoberta se compara a menos de um terço (30%) dos outros entrevistados adotando essa abordagem. Os líderes se distinguem ainda mais do resto dos entrevistados (39% versus 26%, respectivamente) por sua adoção das metodologias lean ou startup.

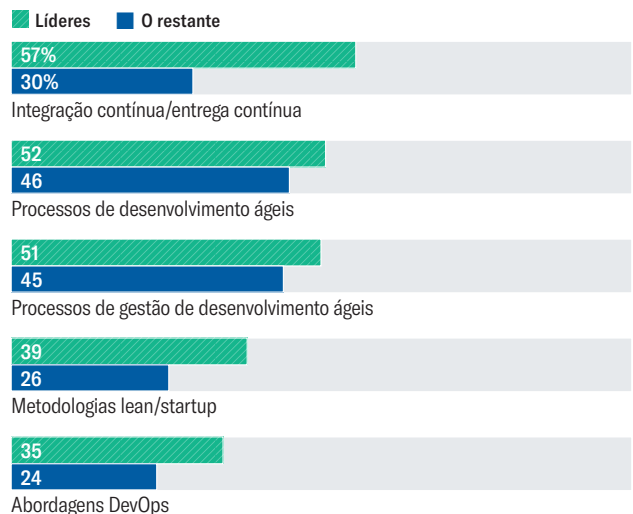
Em porcentagens semelhantes, os líderes e seus colegas estão se voltando para metodologias ágeis para atividades dentro da TI e além. Quarenta e sete por cento de todos os

FIGURA 4

Modernizações de processos têm como alvo métodos ágeis

Os líderes separam-se dos colegas com maior ênfase em agilidade

Qual das seguintes mudanças de processos sua organização implementou para apoiar a transformação digital?



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, fevereiro de 2021

entrevistados dizem que suas organizações implementaram um processo de desenvolvimento ágil e, de forma semelhante, 46% relatam que métodos ágeis estão apoiando processos de gestão de projetos em suas organizações. Métodos ágeis incentivam movimentos como a montagem de equipes de várias funções que promovem a transformação através de uma série de etapas iterativas.

Os líderes atribuem aos métodos ágeis e diretrizes de CI/CD maior importância como recursos para acelerar fluxos de trabalho; mais da metade dos líderes está aplicando as duas estruturas a seus esforços de transformação digital. Alguns consultores de gestão acreditam que técnicas para estimular a flexibilidade e a mudança reconhecem as realidades atuais do mercado. “Se você analisar processos para aprovar coisas como solicitações de crédito ou seguro, parece que, se não forem em tempo real, as decisões são inaceitáveis nos dias de hoje”, diz Bender. “Focar em melhorar a velocidade de processamento é uma das áreas mais importantes que as organizações devem ter como meta hoje atualmente.”

A modernização da tecnologia exige uma abordagem multifacetada. A modernização de processos muitas vezes anda de mãos dadas com a transformação tecnológica, dizem os veteranos de transformação. Essa conexão existe porque um dos maiores inibidores da aceleração dos fluxos de trabalho de negócios é a tecnologia antiga. Um problema antigo particularmente persistente é o “espaguete” digital, as complexidades de gestão e manutenção que surgem à medida que os sistemas e aplicações de TI são personalizados ao longo do tempo. “Ao repensar os processos de negócios e limpar o espaguete legado, as organizações se tornam mais ágeis”, diz Westerman. “Sistemas simplificados oferecem às empresas informações mais limpas, maior agilidade e a capacidade de interagir com os clientes de forma mais eficaz.”

Os executivos estão ouvindo esta mensagem. Metade dos entrevistados da pesquisa relata que planeja investir em automação de processos de negócios nos próximos 12 a 18 meses, uma mudança que pode enfrentar diretamente as complexidades de TI e a ineficiência dos fluxos de trabalho.

FIGURA 5 Os líderes esperam aumentar os investimentos em automação, mais de quatro pontos percentuais em comparação com seus colegas. Os líderes se separam do resto dos entrevistados com maior atenção a outra área de tecnologia: plataformas para o desenvolvimento de aplicações. Com uma diferença de 13 pontos percentuais, os líderes, em comparação com os demais, investirão em sistemas que poderiam ajudá-los a implementar software e serviços rapidamente em resposta a novas prioridades de negócios.

Os líderes também expressam maior interesse em investir em duas áreas para melhor compreensão e atuação em dados corporativos. Com uma diferença de quatro e seis pontos percentuais, respectivamente, os líderes planejam superar os gastos de seus colegas em inteligência artificial e machine learning, assim como em plataformas de análises de nuvem.

Além disso, quase metade (47%) dos líderes planeja definir gastos para plataformas de colaboração que suportam videoconferências, compartilhamento de dados e criação de conteúdo. A atenção aos sistemas de colaboração não

FIGURA 5

A automação de processos se torna uma prioridade de investimento

Os líderes também focarão em novas plataformas de desenvolvimento

Em quais novas tecnologias sua organização planeja investir nos próximos 12 a 18 meses para apoiar a transformação digital?



Fonte: pesquisa de Serviços analíticos Harvard Business Review, fevereiro de 2021



Os dados sugerem que um número crescente de executivos acha que serviços de back-end eficientes são uma base para reter clientes, o que pode ser importante para permanecer lucrativo considerando as despesas associadas à atração de novos clientes.

é uma surpresa, considerando a onipresença das forças de trabalho remotas estimulada pela pandemia. Para aumentar os recursos de análise, 41% das empresas planejam investir em plataformas de análises de nuvem. “As análises já eram uma prioridade antes da pandemia e sua importância está sempre aumentando”, diz Bender. “As análises, incluindo inteligência artificial, são ferramentas que podem melhorar e transformar as empresas, desde calcular o valor da vida útil do cliente até garantir que uma empresa ofereça o produto adequado a um determinado cliente. Análises como essas são o presente e o futuro.”

As empresas também precisarão monitorar o progresso para manter a transformação no caminho certo. Para avaliar o sucesso de seus esforços de transformação digital, os entrevistados da pesquisa estão buscando diversas métricas de negócios e desempenho. Mais da metade (55%) dos executivos focam nas métricas de desempenho de crescimento e geração de receita, enquanto um número semelhante (53%) diz que avalia a eficiência operacional. As medidas de lucratividade e retenção de clientes seguem em 48% e 44%, respectivamente.

Dois desses indicadores fundamentais de desempenho (key performance indicators, KPIs) tiveram controle mais minucioso nos últimos 12 meses: a atenção à eficiência aumentou 17 pontos percentuais e a retenção de clientes subiu 13 pontos percentuais como medidas de sucesso durante a era da Covid-19. O foco na eficiência e retenção mostra como a pandemia mudou a maneira como os executivos veem seus negócios. Quando os clientes aumentam sua dependência de canais on-line para se envolverem com as empresas, os concorrentes precisam encontrar novas maneiras de fornecer experiências digitais superiores. Os dados sugerem que um número crescente de executivos acha que serviços de back-end eficientes são uma base para reter clientes, o que pode ser importante para permanecer lucrativo considerando as despesas associadas à atração de novos clientes.

Os KPIs mostram que as empresas globais estão observando os benefícios de seus esforços de transformação digital. Quarenta e três por cento dos executivos dizem que a eficiência operacional melhorou significativamente como resultado dos esforços de transformação digital de suas organizações. Os ganhos de eficiência podem surgir de investimentos nas ferramentas digitais mais recentes e na modernização de processos. Porém, como a pesquisa anterior também mostrou, a modernização cultural continua a ser um desafio. Apenas cerca de um quarto (28%) dos entrevistados está observando uma melhoria significativa nessa área. Porém, há um sinal de esperança; na pesquisa anterior, apenas 16%

dos entrevistados disseram que a mudança cultural melhorou significativamente.

Os líderes têm ainda mais motivos para serem otimistas em relação ao progresso de sua transformação. Eles observam melhorias significativas na eficiência operacional e na satisfação dos funcionários. Em ambas as categorias, o número de líderes que relatam melhorias é 19 pontos percentuais maior do que o resto dos entrevistados. O ganho financeiro é outra razão pela qual vale a pena ser um líder; 11% mais executivos no grupo de alto desempenho dizem que a lucratividade melhorou significativamente como resultado da transformação digital.

Deixar o passado para trás

O impacto da pandemia de Covid-19 nos negócios globais provavelmente repercutirá por vários anos. A pandemia já resultou na reavaliação das metas de negócios de empresas de todos os setores industriais e regiões geográficas. Os efeitos prolongados da pandemia estão forçando os executivos a reexaminarem e revisarem planos de transformação digital, incluindo a velocidade com que as organizações estão digitalizando sistemas de negócios e automatizando fluxos de trabalho. Ao mesmo tempo, as organizações continuam a focar nos desafios e oportunidades associados aos três pilares da transformação: cultura, processos de negócios e tecnologia. Felizmente, novas práticas recomendadas estão surgindo de pesquisadores líderes e profissionais de transformação digital.

À medida que executivos decidem como promover a modernização nos próximos meses, eles precisam estar prontos para adotar novas ideias. “A pergunta não é como voltar às formas antigas de trabalhar”, diz Westerman. “A questão é como as organizações podem aproveitar o que aprenderam e reunir a combinação certa de melhorias para o futuro.”

PERFIL DO PARTICIPANTE E METODOLOGIA

Um total de 522 participantes provenientes do público de leitores da HBR (leitores de newsletter/revistas, clientes, usuários do HBR.org) concluíram a pesquisa. Todos os entrevistados estavam localizados nos Estados Unidos.

Tamanho da organização

38%
10.000 ou mais funcionários

31%
1.000 a 9.999 funcionários

10%
500 a 999 funcionários

21%
100 a 499 funcionários

Alta administração

25%
Gestão executiva/membros do conselho

20%
Gestão sênior

18%
Gestão intermediária

14%
Outros níveis

Setores chave da indústria

15%
Serviços financeiros

11%
Tecnologia

10%
Educação

10%
Produção industrial

8%
Governo/
sem fins lucrativos

8%
Serviços especializados/
de negócios

Todos os outros setores
menos de 8% cada

Função do cargo

21%
Gestão executiva/geral

9%
Serviço de desenvolvimento de negócios/vendas ao cliente

8%
Consultoria

Todas as outras funções
menos de 8% cada

Regiões

39%
América do Norte

22%
Ásia

19%
Europa

9%
América Latina

7%
Oriente Médio/África



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NÓS

Os Serviços Analíticos da Harvard Business Review são uma unidade de pesquisa comercial independente do Harvard Business Review Group que conduz pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes. Visando fornecer inteligência de mercado e percepção de grupos de pares, cada relatório é publicado com base nas descobertas da pesquisa quantitativa e/ou qualitativa original e em análises. Pesquisas quantitativas são conduzidas com o Conselho consultivo da HBR, o painel de pesquisa global da HBR, e pesquisas qualitativas são conduzidas com executivos seniores e especialistas do assunto de dentro e fora da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Envie um e-mail para nós em hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services