

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL APÓS A CRISE: FOCO NAS PESSOAS

Ricardo Viana Vargas

Edivandro Carlos Conforto

Tahirou Assane Oumarou

Publicado em

The London School of Economics Business Review

Londres - Reino Unido, Junho 2020

Algumas tecnologias atingiram a maioria durante a pandemia de Covid-19 de 2020. Milhões de pessoas foram forçadas a fazer trabalhos de casa pela primeira vez. Incapaz de se ver cara a cara, as famílias em todo o mundo tiveram que dominar rapidamente o Skype, o Zoom, o Microsoft Teams e uma série de outras tecnologias de conexão. Os usuários diários do Zoom aumentaram para mais de 200 milhões em março de 2020, de um total máximo anterior de 10 milhões. “Zoombombing” se tornou um fenômeno.

Para as organizações, havia preocupações urgentes imediatas. Para muitos, a sobrevivência era a missão número um. E praticamente todas as outras organizações foram forçadas a repensar seus negócios e modelo operacional – seu propósito, sua estratégia, seus funcionários, seus processos, seus clientes e a tecnologia subjacente. Quaisquer que sejam as respostas a essas perguntas, a tecnologia se tornou um grande facilitador da transformação, e a capacidade de aprender e se adaptar rapidamente a esse “novo normal” é essencial para sobreviver.

“A Covid-19 conscientizou todas as organizações sobre os limites de sua capacidade de aprender rapidamente em um ambiente extremamente veloz, no qual dez dias de hesitação podem levar à quadruplicação de infecções e a uma escalada de negócios e disrupção social.” disseram Rich Lesser e Martin Reeves, do Boston Consulting Group. “A resiliência não é mais uma preocupação teórica: empresas e países foram dolorosamente conscientizados da fragilidade dos sistemas críticos dos quais dependem. E a crise criou a necessidade de empresas e governos demonstrarem que seu propósito e valores não são apenas palavras ocas escritas em tempos melhores.”

A pesquisa anterior da Brightline em 2018 analisou de forma mais geral a melhor forma de lidar e responder a crises. Pesquisamos mais de 1.200 líderes globais seniores e executivos dos setores governamental, sem fins lucrativos e privado sobre decisões de gerenciamento e pontos fortes organizacionais durante e após eventos de crise. Afinal, a experiência da crise é comum: 68% dos entrevistados concordaram com a inevitabilidade de suas organizações enfrentarem uma crise no futuro – embora poucos pudessem prever algo tão global e dramático quanto a Covid-19. Um hack que expõe milhões de dados de clientes. O lançamento de um importante produto de férias foi adiado para o próximo ano. Demissão imediata de um presidente por má conduta. O passo em falso de um funcionário se tornou viral. As circunstâncias da próxima grande crise de uma organização variam, mas seu surgimento é inevitável. Embora as crises difiram em caráter, escala e escopo, os três aspectos a seguir são verdadeiros, independentemente da

organização, setor ou geografia.

Primeiro, aprender com uma crise requer entrar no modo de crise. Ao enfrentar uma crise, as organizações devem romper deliberadamente com suas formas tradicionais de trabalho. Operar normalmente impede que as organizações isolem seus aprendizados durante a crise e os apliquem a melhorias pós-crise.

Em segundo lugar, as organizações que emergem mais fortes do pós-crise fazem mudanças no modo de crise em duas áreas principais: pessoas e processos. Organizações com maior flexibilidade nos processos internos e aquelas que capacitaram funcionários que não estavam em nível de liderança e que estavam mais próximos da crise para tomar decisões tendem a emergir mais fortes do pós-crise do que aquelas que não o fizeram.

E, finalmente, o modo de crise obriga as organizações a examinar quatro áreas-chave, independentemente de estarem no pós-crise ou desfrutando de negócios como sempre: priorização de iniciativas estratégicas, velocidade na tomada de decisões e execução de processos, capacitação de equipes e comprometimento com comunicação interna. A informação deve fluir e a comunicação precisa ser transparente e consistente.

Menos inevitável, no entanto, é uma organização que encontra um resultado positivo após uma crise. Embora, é claro, nenhum líder jamais desejaria que uma crise acontecesse, ela não precisa significar um desastre. Pelo contrário: é possível que certas oportunidades surjam de uma crise e tenham uma influência positiva duradoura em um negócio. Uma crise pode trazer à tona o que há de melhor em sua equipe, descobrir melhorias nos processos e revelar novas oportunidades de negócios, que podem — e devem — influenciar a estratégia pós-crise e o caminho a seguir.

Crescer forte

Então, como as organizações podem garantir que se fortalecem após a pandemia de Covid-19? Não há, é claro, uma resposta simples. Mas há um desafio direto: qual a melhor forma de usar a tecnologia para maximizar as pessoas. Tecnologia e pessoas. Pessoas aproveitando a tecnologia.

Há uma necessidade premente de acelerar a transformação digital. A pesquisa Connectivity Benchmark da MuleSoft descobriu que 97% dos tomadores de decisão de TI estão envolvidos em iniciativas de transformação digital em suas respectivas organizações. Uma pesquisa com diretores, CEOs e executivos seniores descobriu que o risco da transformação digital foi a preocupação número um das empresas em 2019. Isso foi antes da pandemia. Agora, esperamos que a maioria

dos tomadores de decisão nas organizações esteja atualmente envolvida de uma forma ou de outra na transformação digital – seja atualizando seus sistemas ou reconfigurando completamente suas tecnologias para dar suporte a um pivô na direção estratégica.

No entanto, se a transformação digital está no topo da agenda dos líderes, precisamos aprender algumas lições fundamentais rapidamente. Há uma abundância de pesquisas sugerindo que as organizações lutam repetidamente para converter a transformação digital de ideia em realidade. Incríveis 70% de todas as iniciativas de transformação digital falham em atingir seus objetivos. Dos US\$ 1,3 trilhão gastos em transformação digital em um ano, estima-se que US\$ 900 bilhões foram desperdiçados.

Mike Sutcliff, Raghav e Aarohi Sen identificaram os dois principais motivos pelos quais as transformações digitais atingem os amortecedores corporativos: desacordo tácito entre os principais gerentes sobre os objetivos; e uma divisão entre os recursos digitais que suportam o piloto e os recursos disponíveis para dar suporte ao escalonamento.

A percepção crucial deve ser que a transformação digital – agora mais do que nunca – exige que organizações e líderes coloquem as pessoas em primeiro lugar. Em seu trabalho, analisando por que alguns esforços de transformação digital são bem-sucedidos e outros falham, Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard e Vernon Irvin simplesmente concluem que “a transformação digital não é sobre tecnologia”. “A maioria das tecnologias digitais oferece possibilidades de ganhos de eficiência e intimidade com o cliente. Mas se as pessoas não tiverem a mentalidade certa para mudar e as práticas organizacionais atuais forem falhas, a transformação digital simplesmente ampliará essas falhas”, dizem eles, recomendando que os líderes se reconectem com os fundamentos, para se concentrarem “em mudar a mentalidade de os membros [de uma organização], bem como a cultura e os processos organizacionais antes de decidirem quais ferramentas digitais usar e como usá-las. O que os membros imaginam ser o futuro da organização impulsionou a tecnologia, e não o contrário”.

A rota para a transformação digital deve ser de dentro para fora e deve ser uma transformação do funcionário. O ponto central de uma estrutura desenvolvida pela Brightline — o Brightline Transformation Compass — é a percepção de que uma transformação bem-sucedida envolve a construção de um movimento que alinha as abordagens de dentro para fora e de fora para dentro. Essa transformação é liderada por líderes seniores comprometidos dentro de sua organização e criada e conduzida por um grande número de seus próprios funcionários – a gerência e os membros da equipe de linha de frente que têm interesse em seu

sucesso. Não é um exercício padronizado criado e executado por exércitos de consultores. A abordagem funciona por causa do foco na transformação pessoal; construindo o comprometimento e a motivação dos funcionários, permitindo que eles criem sua própria jornada de transformação.

Essa abordagem não é insular – ela se baseia em uma profunda empatia com os clientes e na compreensão das megatendências que moldam seu comportamento. Em uma era de distanciamento social, isso envolve derrubar barreiras tradicionais e eliminar impedimentos organizacionais desnecessários para fazer conexões diretas – e é aí que entra a tecnologia.