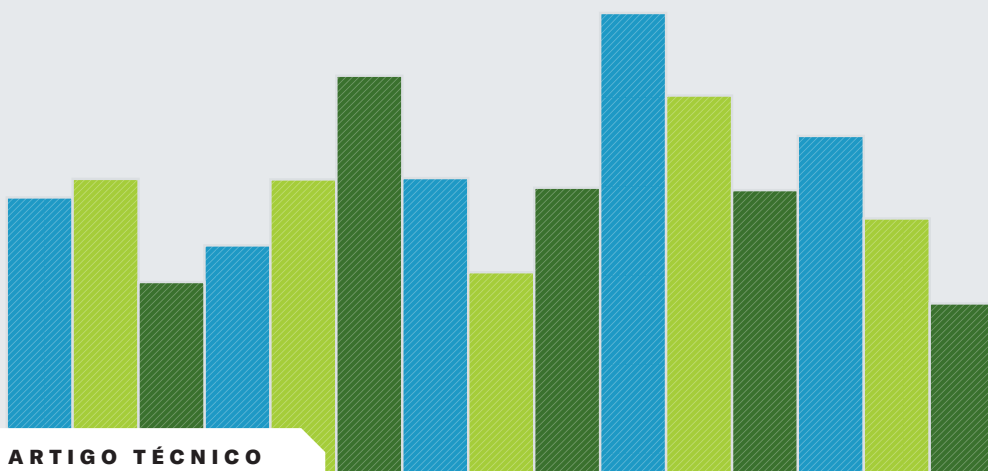




**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



ARTIGO TÉCNICO

# O futuro da transformação digital acelerado por uma pandemia



Patrocinado por



Microsoft

## PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

Não é de agora que organizações em todos os setores perceberam que o ritmo de mudança está ficando mais rápido e se adaptaram por meio da transformação digital, mas a pandemia funcionou como um fator de aceleração digital sem precedentes. Rapidamente, os líderes empresariais tiveram que responder a essa crise, garantindo a segurança dos funcionários e a continuidade dos negócios, seguindo o caminho da recuperação e repensando cada aspecto de suas organizações para criar um caminho para o futuro.

Embora as organizações pesquisadas nesse relatório não estejam todas no mesmo estágio de maturidade digital, elas demonstram convergência em suas transformações digitais. Na Microsoft, identificamos quatro elementos em comum essenciais em todas as transformações digitais:

- Uma visão e estratégia que elevam o propósito de uma organização,
- Uma cultura que mantém as equipes conectadas e uma mentalidade organizacional enraizada na transparência,
- Um potencial exclusivo para tirar proveito e amplificar o valor que a transformação digital cria, e
- Uma ampla variedade de recursos, incluindo as pessoas certas com as habilidades certas apoiadas pela tecnologia certa.

Juntos, esses elementos possibilitam responder e se adaptar hoje, criar resiliência e repensar o amanhã. Eles também indicam que a transformação não começa com a tecnologia; em vez disso, é um processo centrado nas pessoas que apoia o propósito de uma organização. Ela alinha a inovação tecnológica com os recursos de uma organização para direcionar os negócios e gerar resultados para a sociedade. Quando executada de modo estratégico, a transformação digital permite que as organizações se tornem mais ágeis, resilientes e colaborativas.

Firmamos parceria com os Serviços Analíticos da Harvard Business Review para analisar como a Covid-19 afetou a transformação digital de organizações governamentais, de varejo, serviços financeiros, fabricação e saúde. Recomendo a leitura desse relatório para descobrir como o digital orientado por propósitos está promovendo a transformação em tempos de resiliência e mudança.



**Judson Althoff**

**Vice-presidente executivo,**

**Negócios comerciais mundiais da  
Microsoft**

# O futuro da transformação digital acelerado por uma pandemia

A mudança é inevitável, mas ela raramente acontece rápido. As organizações remodelaram a força de trabalho, abandonaram modelos de negócios ultrapassados e adotaram tecnologias digitais, de robôs de conversa a blockchain, em uma resposta rápida à pandemia.

“Houve mais inovações nos últimos seis meses do que nos últimos seis anos”, afirma Mohanbir Sawhney, professor da Kellogg School of Management na Northwestern University.

Mas a fase inicial da Covid-19 já passou. À medida que a economia se estabiliza, muitas organizações estão se perguntando como podem continuar a promover a transformação e manter as conquistas obtidas em tão pouco tempo. Há de se considerar, por exemplo, a velocidade com que as empresas implementaram forças de trabalho remotas ou como empresas físicas tradicionais migraram para o comércio eletrônico.

Tirar proveito dessa dinâmica digital exige análise das medidas táticas que guiaram as empresas durante esse momento sem precedentes na história e as lições aprendidas ao longo do processo. Como muitas empresas estão descobrindo, avançar também exige a adoção de estratégias não convencionais relacionadas à cultura, estrutura organizacional e liderança.

De fato, apesar de todos os desafios das mudanças e dos fracassos rápidos, a realidade é que a Covid-19 mostrou às organizações novas formas de engajar os clientes, conectar os funcionários e colaborar com os concorrentes. Para muitos, as mudanças são irreversíveis. “Houve muita discussão em nossa agência sobre não querer retomar a forma antiga de fazer as coisas, pois (nossa abordagem) nos ajudou muito como organização”, afirma Susan Donovan-Brown, diretora geral do Employment and Social Development Canada (ESDC), um departamento do governo do Canadá. “Consigo ver mudanças reais na forma de pensar em iniciativas, o que é um resultado muito positivo da Covid-19.”

## DESTAQUES

As organizações **remodelaram a força de trabalho, abandonaram modelos de negócios ultrapassados e adotaram tecnologias digitais**, de robôs de conversa a blockchain, em uma resposta rápida à pandemia.

As empresas precisam aproveitar as lições aprendidas com a pandemia **e utilizá-las para avançar de maneiras inovadoras** no que diz respeito à cultura, estrutura organizacional e liderança.

Os concorrentes precisam aprender a colaborar, **os líderes a serem empáticos com os funcionários e as empresas bem estabelecidas a testarem** novos modelos de negócios.



“Houve mais inovações nos últimos seis meses do que nos últimos seis anos”, afirma Mohanbir Sawhney, professor da Kellogg School of Management na Northwestern University.

De muitas maneiras, essa forma de pensar em iniciativas reforça a necessidade da transformação digital que há tempos figura no topo das listas de tarefas das organizações, mas que, talvez, precise de um catalisador para mostrar claramente a infinidade de possibilidades. De acordo com uma pesquisa de dezembro de 2019 dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, por exemplo, 84% dos executivos acreditam que novas oportunidades de negócios estão surgindo à medida que suas organizações se transformam digitalmente. **FIGURA 1**

A Covid-19 foi o catalisador que surgiu, mudando drasticamente os planos corporativos e forçando as organizações a acelerarem suas jornadas de transformação digital, conforme a sobrevivência e a oportunidade se entrelaçavam. Simplificando, a disrupção motivada pela pandemia permitiu que as empresas seguissem caminhos não convencionais e inexplorados para fortalecer os relacionamentos com os clientes, engajar os funcionários e cumprir um propósito maior.

Este relatório examina os fatores de sucesso que permitiram que as empresas transformassem rapidamente o modo como interagem com clientes, funcionários e concorrentes, quer esses fatores envolvam repensar os processos de negócios existentes, reestruturar relacionamentos ou priorizar o aspecto humano de suas operações. O relatório também analisa como as organizações continuarão a usar a tecnologia para apoiar as habilidades humanas e investir em novas

soluções para desenvolver ainda mais a resiliência e a capacidade de resposta em um ambiente em constante evolução.

## As pessoas em primeiro lugar

Fazer dos clientes o foco principal nas decisões de priorização e investimento de uma organização pode promover mudanças transformadoras na experiência do cliente, o que se tornou um indicador cada vez mais importante para o sucesso nos negócios. A Walgreens é um exemplo perfeito. O gigante varejista lançou várias iniciativas novas, incluindo um serviço de retirada de produtos sem contato que permite aos clientes fazerem pedidos de produtos on-line, pagar e retirar seus itens em mais de 7.300 farmácias “drive-through” em todo o país. Além disso, para atender os clientes on-line, há um novo robô de conversa sobre prestação de assistência médica na plataforma on-line Find Care da Walgreens. Esse robô conecta os pacientes a uma variedade de serviços de saúde, permitindo que os visitantes determinem o risco de contraírem Covid-19 e recebam respostas em tempo real sobre dúvidas frequentes.

Empresas “business-to-business” também estão reconhecendo o valor do lançamento de novos serviços para elevar e dar mais poder aos clientes. Considere a decisão da Rockwell Automation de oferecer aos clientes serviços essenciais gratuitamente. Da forma como está estruturada, a tecnologia de automação da Rockwell Automation está integrada em muitas máquinas, incluindo as responsáveis pela fabricação de algumas das máscaras cirúrgicas da mais alta qualidade de hoje no combate à Covid-19. Para melhor respaldar os fabricantes durante a pandemia, a Rockwell Automation decidiu oferecer sua solução de realidade aumentada, que fornece instruções de trabalho “virtualmente” para técnicos no campo, como um serviço gratuito. Outros produtos gratuitos incluem o acesso a cursos de e-learning e recursos remotos de solução de problemas.

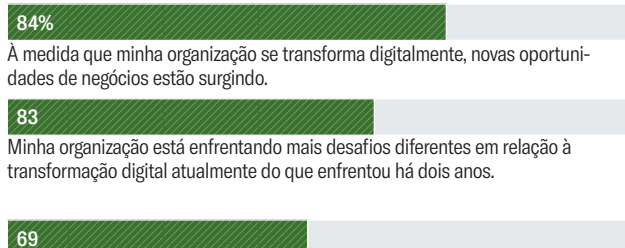
À medida que o uso desses serviços crescia de modo exponencial, a Rockwell Automation rapidamente criou um grupo estratégico para a Covid-19, isto é, uma equipe multifuncional de 60 executivos seniores cujo objetivo é “garantir que continuemos a ter a capacidade de apoiar nossos clientes e gerar valor”, afirma Tom O'Reilly, vice-presidente de desenvolvimento de negócios globais da Rockwell Automation. Os integrantes dependem de ferramentas de colaboração e comunicação baseadas na internet, como videoconferência e mensagens instantâneas, para verificar o engajamento dos clientes e outros fatores que possam impactar a qualidade do serviço.

FIGURA 1


### Um caminho em evolução rumo à transformação digital

Novas oportunidades de negócios esperam por quem é capaz de negociar essa jornada.

Avalie até que ponto você concorda com as seguintes afirmações.



Fonte: Pesquisa dos Serviços Analíticos da Harvard Business Review, dezembro de 2019



## Empresas “business-to-business” também estão reconhecendo o valor do lançamento de novos serviços para elevar e dar mais poder aos clientes.

As organizações também estão colocando os funcionários à frente e no centro, atendendo às suas necessidades com a mesma dose de flexibilidade e empatia. Na Manulife, o CIO Shamus Weiland afirma que a empresa se empenha em “disponibilizar horários flexíveis para ajudar quem está equilibrando o trabalho em casa e as responsabilidades familiares; apoio financeiro, como continuidade de remuneração para cargos em que o trabalho remoto não é possível; e licença complementar remunerada de curto prazo para quem foi afetado pelo vírus”.

Outros benefícios incluem dias de folga, palestrantes motivacionais e o Camp Manulife, um retiro de verão virtual de quatro semanas voltado para o entretenimento de filhos pequenos cujos pais trabalham em casa. A Manulife também reformulou seus sites da intranet “com informações atualizadas sobre como se manter saudável, dicas para otimizar a experiência tecnológica e treinamentos virtuais”, afirma Weiland, acrescentando que as visitas aos sites aumentaram 50% desde a melhoria.


E a Manulife está longe de ser uma exceção. “Definitivamente estamos vendo mais ênfase na empatia à medida que as organizações visam às necessidades de seu pessoal”, afirma Melissa Swift, líder global de transformação da força de trabalho na Korn Ferry.

### **Abandone o que está ultrapassado e abrace o novo**

Embora a transformação rápida exija das organizações a adoção de novas estratégias associadas aos relacionamentos com clientes e funcionários, ela também precisa que sejam abandonados processos antigos de negócios que não atendem mais a um plano reformulado ou uma visão de futuro. Exemplo prático: Quando chegou a hora da Walgreens lançar serviços relacionados à pandemia para seus clientes, a empresa adotou uma abordagem de implementação totalmente nova. Atualizar um site ou desenvolver um robô de conversa pode levar meses, entre escrever o código e negociar recursos e funcionalidades com vários líderes de negócios. Para agilizar esse processo, a Walgreens escalou metodologias ágeis em toda a organização, afirma Andrea Farris, vice-presidente de desenvolvimento da empresa.

Equipes scrum, antes formadas basicamente por desenvolvedores de software, agora “incluem representação de todas as diferentes áreas do negócio, da cadeia de suprimentos, finanças a operações, a aprendizado e desenvolvimento”, diz ele. A Walgreens também começou a se concentrar na velocidade e no progresso iterativo, uma tática que ajudou a reduzir os ciclos de implementação de serviço de meses para semanas.

“Não deixamos mais que o perfeito fosse o inimigo do bom e começamos a lançar experiências novas para os clientes em um ritmo acelerado, iterando e aprimorando ao longo do processo”, afirma Farris.



**“Não deixamos mais que o perfeito fosse o inimigo do bom e começamos a lançar experiências novas para os clientes em um ritmo acelerado, iterando e aprimorando ao longo do processo.”**

**Andrea Farris, vice-presidente de desenvolvimento da Walgreens**



**“Tomamos a decisão ousada de ter transparência completa de dados. Foi transformador. Graças à total transparência, não houve necessidade de supervisão e governança rigorosas, o que teria impedido a implementação rápida”, afirma Dick Elsy, CEO da HVMC.**

A Walgreens não está sozinha em sua aplicação abrangente do conceito ágil. “Estamos começando a ver conceitos ágeis sendo adotados, até mesmo em corporações grandes e tradicionais”, afirma Sawhney. A probabilidade é que o ritmo só aumente, acrescenta ele, conforme “equipes menores, colaborativas e multifuncionais se tornam mais adaptáveis e resilientes”.

Algumas empresas estão indo mais longe para desafiar a noção do que significa ser uma empresa competitiva em um mercado livre. No início de 2020, quando o governo do Reino Unido convocou fábricas britânicas a ajudarem na produção de respiradores críticos para unidades de tratamento intensivo, a High Value Manufacturing Catapult (HVMC) poderia ter permanecido atrelada à noção tradicional de concorrência ao iniciar uma jornada individual para fornecer uma solução. Em vez disso, a HVMC, um grupo de centros de pesquisa de fabricação do Reino Unido, formou um consórcio das melhores empresas industriais, tecnológicas e de engenharia do país, dos setores aeroespacial, automotivo, automobilístico e médico, com o objetivo em comum de fabricar um valor equivalente a pelo menos 20 anos de respiradores em 12 semanas.

De acordo com o CEO da HVMC, Dick Elsy, adaptar-se a uma nova definição de concorrência e transparência de dados foi fundamental para superar alguns dos maiores obstáculos e promover a colaboração. As equipes autogeridas substituíram processos de comando e controle para criar uma estrutura organizacional horizontal em todo o consórcio, em que os concorrentes do setor foram incentivados a compartilhar de dados do projeto, de detalhes financeiros a informações sobre gargalos na produção.

“Tomamos a decisão ousada de ter transparência completa de dados”, afirma Elsy. “Foi transformador. Graças à total transparência, não houve necessidade de supervisão e governança rigorosas, o que teria impedido a implementação rápida.” Os líderes também se reuniam regularmente por videoconferência para permanecerem alinhados sobre as metas do projeto.

Alguns setores, no entanto, são conhecidos por continuarem atrelados a processos antigos e conceitos de trabalho tradicionais. O governo, por exemplo, continua sobrecarregado pelos sistemas existentes, fluxos de trabalho desconectados e estruturas de subordinação extremamente burocráticas. Contudo, quando o governo do Canadá começou a implementar programas de apoio financeiro para pessoas afetadas pela Covid-19, Donovan-Brown, do departamento de Emprego e Desenvolvimento Social do Canadá

(Employment and Social Development Canada, ESDC) sabia que a agência federal tinha que agir rápido.

Ao convocar servidores públicos aposentados, o ESDC conseguiu formar a equipe de uma central de atendimento virtual para responder dúvidas dos cidadãos sobre o programa recém-lançado, o Benefício de resposta de emergência do Canadá (Canada Emergency Response Benefit, CERB), para canadenses afetados diretamente pela Covid-19. Uma pausa nos projetos de baixa prioridade proporcionou mais tempo para tarefas de missão crítica, como a organização de centros de distribuição para fornecer, distribuir e conectar virtualmente laptops para aproximadamente 30 mil trabalhadores remotos, dos quais apenas 5% costumavam trabalhar em casa. Ferramentas de conferência pela internet e de mensagens instantâneas “se tornaram fundamentais para permitir que as equipes colaborassem virtualmente e se reunissem com frequência”, afirma Donovan-Brown. Atualizações de sistema abrangentes de todos os aspectos, de servidores e recursos de armazenamento a soluções de acesso remoto, continuam a garantir acesso seguro e confiável para o ambiente de TI do ESDC.

Deixando de lado a transformação digital acelerada, Donovan-Brown afirma que atender às necessidades dos cidadãos em meio a uma pandemia não teria sido possível sem a adoção de uma abordagem típica do setor privado em relação aos fluxos de trabalho do governo.

“Normalmente, o governo fica para trás porque as preocupações principais são gerenciamento e mitigação de riscos e planos de longo prazo”, afirma Donovan-Brown. “Mas nós tínhamos um objetivo definido: prestar serviços essenciais aos canadenses.” Cumprir esse objetivo, diz ela, dependeu da disposição da gestão sênior de permitir que a equipe, visando à velocidade, implementasse as soluções primeiro e iterasse depois.

## **Confiança em um alicerce sólido para obter resiliência e velocidade**

Empresas que já haviam investido em infraestrutura e soluções tecnológicas robustas antes da pandemia se viram em plenas condições de superar alguns dos seus efeitos mais impactantes. Por exemplo, quando a pandemia acarretou o fechamento de escritórios em todo o mundo, as empresas precisaram providenciar um batalhão de trabalhadores remotos com acesso seguro e confiável a redes corporativas, e de modo rápido. O Toronto-Dominion Bank (TD) estava pronto. “Nossos sistemas de TI estavam preparados para





## A pandemia ensinou muitas lições, mas uma das principais pode ser a de que propósitos podem direcionar as organizações para estratégias mais criativas e decisões mais corajosas.

gerenciar 20 mil trabalhadores remotos”, recorda Jeff Martin, vice-presidente sênior e CIO do TD. “Em poucos dias, nos adaptamos e conseguimos configurar um sistema estável para 60 mil trabalhadores remotos, incluindo colaboradores da central de atendimento e equipes comerciais no Canadá e nos EUA.”.

Um dos motivos da resiliência do TD foi sua prontidão antes da pandemia. Meses antes, o TD aprimorou seus serviços de acesso remoto para fornecer aos funcionários acesso virtual a todos os aplicativos e arquivos de seu desktop, no escritório ou em casa. Outras ações acertadas: disponibilizar à divisão de gestão patrimonial recursos de videoconferência e manter relacionamentos sólidos com fornecedores que, em última análise, ajudaram o TD com a compra, o fornecimento e o envio de mais de 10 mil laptops para trabalhadores remotos “em questão de semanas”, afirma Martin. Como resultado, quando a transição em massa para o trabalho remoto se instaurou, devido à paralisação causada pela pandemia, o TD conseguiu se adaptar de maneira praticamente perfeita.

Da mesma forma, a Northwell Health, uma das maiores prestadoras de assistência médica do estado de Nova York, criou uma base visando à resiliência, com investimentos precoces na tecnologia de robôs de conversa. Isso inclui o NORA, um robô de conversa desenvolvido para ajudar médicos a encontrarem informações sobre pacientes

e resultados de testes em seus smartphones, permitindo que eles forneçam aos pacientes respostas imediatas às suas dúvidas de saúde.

### Aumento das habilidades humanas com a tecnologia

Para organizações como a Northwell Health, investimentos em robôs de conversa e outras tecnologias atendem a um propósito duplo. Por um lado, permitem resposta rápida em meio a circunstâncias novas. Porém, tecnologias inovadoras também servem para potencializar as habilidades humanas. Por exemplo, acrescentar 100 agentes à equipe da sua central de atendimento ainda não havia preparado a Northwell Health para uma grande incidência de perguntas de pacientes no início da Covid-19. “Começamos a receber milhares de ligações de pacientes com perguntas como: ‘Não estou me sentindo bem. Estou com Covid-19?’ ‘Estes são meus sintomas, o que devo fazer?’ E ‘Preciso me consultar com um médico?’”, afirma John Bosco, CIO da Northwell Health.

Em resposta, a Northwell Health designou e implantou assistentes de saúde virtuais de inteligência artificial (IA) que, na verdade, são robôs de conversa que direcionam os pacientes para informações críticas, assim como apresentam resultados laboratoriais da Covid-19, sem intervenção humana. Durante o surto de pacientes com Covid-19 no início desse ano, esses robôs de conversa habilitados por inteligência artificial atenderam quase 20% do total de ligações da central de atendimento de acesso dos pacientes.

Da mesma forma, a prestadora de assistência médica Providence pode confirmar o poder dos robôs de conversa, entre outras tecnologias inovadoras. Em janeiro de 2020, a organização se tornou a primeira prestadora de assistência médica dos EUA a hospitalizar um paciente com Covid-19. Ainda assim, não houve tempo suficiente para se preparar para março, quando as pessoas ficaram “com medo desse novo vírus”, ameaçando lotar os prontos-socorros, afirma B.J. Moore, vice-presidente executivo e CIO da Providence.

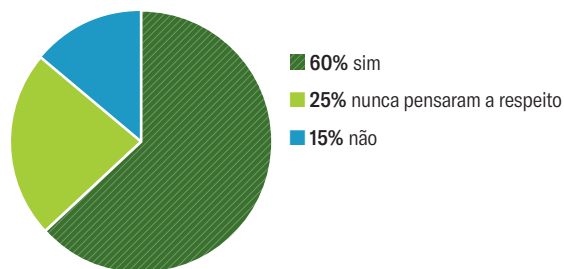
Utilizando as orientações dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças (Centers for Disease Control and Prevention, CDC), a Providence conseguiu criar um robô de conversa habilitado por inteligência artificial para uma ferramenta de avaliação sobre o coronavírus a fim de ajudar as pessoas nas comunidades atendidas por ela a saberem se deveriam procurar atendimento médico devido a sintomas respiratórios. Com isso, os pacientes obtiveram respostas rápidas e precisas para dúvidas urgentes sem ter que ir ao hospital.

FIGURA 2

### A popularidade crescente da telemedicina

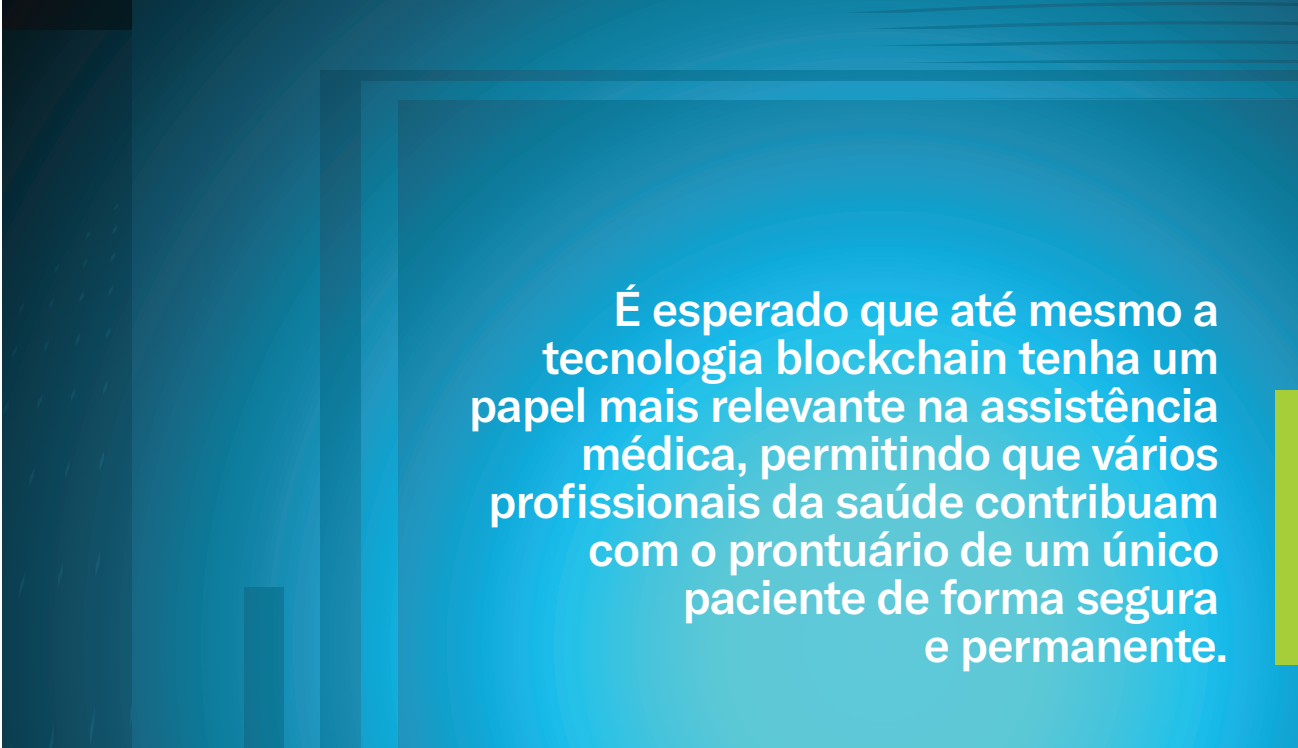
A pandemia mudou para melhor a opinião dos norte-americanos sobre a telemedicina

A pandemia da Covid-19 aumentou sua disposição de testar a telemedicina no futuro?



Fonte: Pesquisa da Sykes Enterprises, março de 2020





**É esperado que até mesmo a tecnologia blockchain tenha um papel mais relevante na assistência médica, permitindo que vários profissionais da saúde contribuam com o prontuário de um único paciente de forma segura e permanente.**

“O robô de conversa avalia os sintomas e riscos de um paciente com base em suas respostas para determinadas perguntas e, a partir daí, recomenda ao paciente para não se preocupar, verificar novamente mais tarde ou clicar em um botão para agendar uma consulta médica virtual”, afirma Moore.

A tecnologia de aprimoramento das habilidades humanas também ajudou a Providence a se preparar para consultas médicas virtuais por telefone ou videoconferência, o que fez com que o número desse tipo de consulta disparasse, de 70 para quase 70 mil por semana. Até o momento, a Providence não foi apenas capaz de adicionar 10 mil novos profissionais da saúde ao seu programa de telemedicina, mas também de conectar esses profissionais aos pacientes de maneira confiável e segura.

Não surpreende que uma pesquisa realizada em março de 2020 pela empresa de tecnologia da informação Sykes Enterprises com 2 mil adultos dos Estados Unidos tenha constatado que 60% das pessoas estão mais propensas a considerar o uso de serviços de telemedicina no futuro por conta da Covid-19. **FIGURA 2**

## **Transformação orientada por propósitos**

A pandemia ensinou muitas lições, mas uma das principais pode ser a de que propósitos podem direcionar as organizações para estratégias mais criativas e decisões mais corajosas. Foi isso o que ocorreu quando havia apenas 5.900 respiradores disponíveis no Reino Unido e os especialistas previam a necessidade de mais 20 mil

aparelhos. A HVMC, então, atendeu a esse pedido urgente ao adotar uma abordagem criativa e contraintuitiva em relação à concorrência.

O desafio contínuo das empresas é manter vivo esse espírito de resposta rápida. O progresso das iniciativas inspiradas pela pandemia já encorajou algumas organizações a testarem novos modelos de entrega de serviços. A título de exemplo, pode-se considerar os planos recém-anunciados da Walgreens de criar centenas de clínicas de atendimento primário perto de suas farmácias de varejo nos próximos cinco anos. O projeto, chamado Village Medical at Walgreens, unirá médicos de atendimento primário a farmacêuticos locais em um modelo integrado para oferecer aos pacientes assistência médica e conveniência, fatores aos quais eles se acostumaram durante a pandemia. As clínicas também fornecerão atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, com consultas via telemedicina e em domicílio.

Também estão surgindo casos de uso novos e animadores para soluções desenvolvidas especificamente para a Covid-19. Considere o que está acontecendo na Northwell Health cujo aplicativo homônimo para dispositivos móveis permite aos pacientes agendarem uma consulta virtual, pagar faturas, encontrar médicos e acessar prontuários. No entanto, Bosco, CIO da prestadora de assistência médica, vislumbra o dia em que o aplicativo será usado para eliminar lacunas no atendimento aos pacientes. Por exemplo, ele diz que o aplicativo poderia ser programado para enviar automaticamente a um paciente com diabetes tipo 1 uma notificação informando que está na hora de agendar um exame oftalmológico. Outra ideia que está



## As empresas precisam aproveitar as lições aprendidas com a pandemia e utilizá-las para avançar de maneiras inovadoras no que diz respeito à cultura, estrutura organizacional e liderança.

sendo testada: um dispositivo vestível que monitora os sinais vitais do paciente e notifica automaticamente um médico se o paciente estiver com um aumento de temperatura ou batimento cardíaco irregular. “Dessa forma, um médico pode agir imediatamente em vez de esperar até a próxima vez em que um profissional verificará os sinais vitais do paciente”, afirma Bosco.

Embora essas tecnologias sejam muito promissoras para o setor de assistência médica, Bosco alerta que “esses programas terão que ter comprovação clínica” antes de serem amplamente difundidos.

Ainda assim, algumas soluções já estão remodelando o futuro do atendimento a pacientes. Desde a pandemia, a Providence monitorou remotamente mais de 1 mil pacientes com casos confirmados ou suspeitos de Covid-19. “Algo muito importante que surgiu com essa pandemia é o aumento do atendimento domiciliar, mais monitoramento remoto e maneiras mais dinâmicas de prestar atendimento ao paciente”, afirma Moore, CIO da organização.

O próximo passo, diz ele, envolve a integração de várias soluções, como termômetros inteligentes, sensores de oxigênio e monitores de batimento cardíaco, agregando os dados gerados para obter uma visão mais holística e completa do paciente. É esperado que até mesmo a tecnologia blockchain tenha um papel mais relevante na assistência médica, permitindo que vários profissionais da saúde contribuam com o prontuário de um único paciente de forma segura e permanente. Por exemplo, a tecnologia blockchain pode ajudar médicos a monitorarem melhor se um paciente recebeu uma vacina contra a Covid-19, independentemente de onde ela tenha sido aplicada.

Até mesmo a liderança está sendo reformulada à medida que as organizações partem do sucesso de projetos anteriores. O desafio dos respiradores da HVMC fornece uma amostra disso. Graças ao sucesso do projeto, liderado por um consórcio de gigantes da indústria, Elsy, da HVMC, no momento está avaliando se a mesma abordagem colaborativa e sem concorrência pode ser usada para resolver problemas críticos. “Por que não aplicamos algumas dessas novas regras e formas de trabalho a outros grandes desafios nacionais?”, pergunta ele. “Podemos criar essa cultura de determinação, capacitar as pessoas a fazerem a coisa certa (e) unir os concorrentes para trabalhar em consenso e com desafios em comum? Acreditamos que isso seja perfeitamente possível.”

### Conclusão

Não há dúvida de que a Covid-19 criou oportunidades que permitiram às empresas absorver com facilidade anos de transformação digital em apenas meses. Porém, será necessário mais do que redes robustas e plataformas de colaboração como preparação para um futuro desafiador. Em vez disso, as empresas precisam aproveitar as lições aprendidas com a pandemia e utilizá-las para avançar de maneiras inovadoras no que diz respeito à cultura, estrutura organizacional e liderança.

Os concorrentes precisam aprender a colaborar, os líderes a serem empáticos com os funcionários e as empresas bem estabelecidas a testarem novos modelos de negócios. Por quê? Porque as coisas não voltarão a ser como antes. Sawhney compara a situação a um elástico. “Quando você pega um elástico e o estica além do seu limite de distensão e retira a pressão, ele não voltará ao seu formato original”, afirma ele. “A mudança será permanente.”

A Covid-19 testou a elasticidade da transformação digital, mudando para sempre o modo de operação das organizações. Agora, o desafio delas é manter a ousadia inspirada pela disrupção provocada pela pandemia para continuar a inovar de maneiras novas e criativas.





**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 realiza pesquisas e análises comparativas sobre desafios de gestão importantes e oportunidades emergentes de negócios. Com o objetivo de fornecer inteligência de negócios e percepções para grupos de pares, cada relatório é publicado com base nas constatações de pesquisas e análises quantitativas e/ou qualitativas originais. As pesquisas quantitativas são realizadas pelo HBR Advisory Council, o painel de pesquisa global da HBR, e as pesquisas qualitativas são realizadas por executivos seniores de negócios e especialistas no assunto integrantes ou não da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Nosso e-mail de contato é [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**