

GENTE, DIGITAL

A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS IMPACTOS PARA AS PESSOAS, NOS NEGÓCIOS

SILVIO MEIRA



much
more
Unlocking Digital Dollars

GENTE, DIGITAL

A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS IMPACTOS,
PARA AS PESSOAS, NOS NEGÓCIOS

Silvio Meira, Chief Imagination Officer, MuchMore.digital

Com Ariela Primo, Bob Wollheim, Bruno Encarnação, Teco Sodré e a MuchMore.digital



Conteúdo

Apresentação: <i>O Humano do Futuro ou o Futuro do Humano?</i> , por Domênico Massareto	5
1. Introdução.	7
2. Não dá para, Simplesmente, Virar um Startup.....	10
2.1 Incrível: Governos já foram Startups...	12
2.2 Crescer é um Problema.....	14
2.3 Todo o Poder para as Pontas.	16
3. Velocidades: Exponenciais e Lineares.	20
3.1 Força de Trabalho, Aumentada?	23
4. Informaticidade.....	27
4.1 Abraçar a Velocidade da Mudança.....	30
5. Um Novo Modo Operacional.....	34
5.1 Cobrir o Negócio com uma Capa Digital: Adianta? Não.....	36
5.2 LEAN não é Fazer o Mínimo, é Minimizar Perdas.	38
6. Quatro [ou Cinco] Vetores da Organização do Futuro.....	40
6.1 A Experiência Positiva dos Colaboradores.....	44
6.2 A Organização Simplesmente Irresistível.	46
6.3 Clientes, NÃO: Usuários.....	48

7. Digital: Evolução Antes de Revolução?	50
7.1 Digital Não é Igual em Todos os Mercados.....	52
7.2 Destreza, Digital.....	54
7.3 Bottom-up: Negócios Digitais, de Cabeça pra Baixo.	56
8. Uma Cultura de Mudança Permanente.	60
8.1 Apostas Digitais.....	63
9. Lideranças para a Sobrevivência.....	67
9.1 Digital não é um Departamento.....	70
9.2 Os Líderes Escondidos.....	72
9.3 O Conflito pela Interface com o Usuário.....	73
10. Empresas Competem por Pessoas. E por Diversidade.	78
10.1 Seis Demandas da Sociedade do Conhecimento.....	80
10.2 Carreiras Mutantes.....	82
10.3 Agregadores de Demandas por Habilidades.....	83
11. Empresas Precisam Ler Mais Ficção Científica.	87
11.1 Sem Falar em Ler História, de Sempre.	88
Resumo Gráfico Final	93
Créditos	94

O Humano do Futuro ou o Futuro do Humano?

Domênico Massareto

“Se eu fosse um estudante francês e tivesse 10 anos de idade, seria mais importante para mim aprender a programar do que aprender o inglês”, disse Tim Cook ao jornal de notícias francês Konbini enquanto visitava o país para se encontrar com o presidente Emmanuel Macron. O bom dessa vida é que para cada noção que assumimos como verdadeira, muitas vezes, o contrário também é verdade. Arrisco dizer que o conselho do Tim possuía uma intenção de amparar o amanhã profissional dos alunos franceses e, por isso, soa como uma previsão de futuro tecnológico equivocada, pois parece se basear em progresso linear.

Comecemos a discordar do Tim pelo presente. Seja inglês, francês, Python ou C++, a língua falada por uma nação ou compreendida pela máquina, estamos discutindo comunicação. E num presente onde Xi Jinping é considerado o homem mais poderoso do globo^[a], omitir o mandarim de qualquer discussão idiomática já me cheira a viés, para dizer o mínimo. Foquemos, entretanto, na tecnologia voltando um pouco no tempo.

Em outubro de 2011, a empresa já comandada por Tim Cook mostrou ao mundo a Siri: uma assistente pessoal movida a uma versão ainda rudimentar de inteligência artificial. Embora fosse divertido ver a “moça” se embananando com nossas requisições, ficava clara a sua limitação no papel de receptor de uma conversa. E para os mais técnicos, a causa era relativamente clara: pessoas com noções básicas de programação eram capazes de entender que para que a Siri pudesse responder tudo o que lhe fosse perguntado com perfeição, seria preciso que seus engenheiros a pré-programassem para, bem, praticamente tudo; magnitude que tenderia à infinitas linhas de código e, logo, humanamente impossível.

Porém, três anos depois, um pequeno grupo de engenheiros da Siri deixou a Apple para fundar em silêncio a Viv Labs^[b], um startup cuja missão era parir uma nova geração de assistente virtual chamada Viv, baseada numa variante mais avançada de inteligência artificial. E por essa o Tim não esperava: ao contrário da Siri, a Viv lidava com suas restrições gerando o seu próprio código. Sim, a Viv se programa sozinha.

Hoje já é possível, com ajuda tecnológica, se comunicar num país em que se desconhece a língua local, então aceito que aprender inglês já não seja questão de sobrevivência como foi até a década passada. Nem mandarim. Será que num futuro onde máquinas se programam sozinhas, o número de programadores tende a zero? Ou explode? É difícil dizer se o mercado profissional será abundante ou escasso para quem escreve código a longo prazo. Isso não significa que nós, ou os estudantes franceses devam ficar alheios à indústria de software, mas num paralelo grosseiro, se estivéssemos falando do futuro dos alimentos, Tim Cook talvez esteja orando sobre a importância de saber plantar uma cenoura com as suas próprias mãos num mundo onde fazendas já são altamente robotizadas, semiautônomas e algumas até localizadas em grandes metrópoles^[c].

Agora sim, ao futuro.

Numa lógica exponencial, acredito que o futuro trará abundância. De tudo. Assim como não precisamos mais caçar o nosso próprio alimento por necessidade, um dia não precisaremos mais aprender idiomas, linguagens de programação ou qualquer outra disciplina por necessidade. Repito: por necessidade. Portanto, o que caberá a nós numa realidade de responsabilidades reduzidas e em que o trabalho certamente terá outra definição? Caberá ao humano substantivo explorar o pleno do humano adjetivo. A contribuição desta espécie frágil que representa ínfimos centésimos na história de vida do planeta Terra será a capacidade de avistar poesia mesmo onde há apenas rocha, frio e escuridão. Dedicaremos nossa vitalidade à busca de significado, traçando paralelos alegóricos, procurando, projetando e vivendo experiências emocionais.

O artista americano Father John Misty disse, numa entrevista recente, que^[d]...

Há uma diferença entre arte e entretenimento.

Entretenimento é sobre esquecer sua vida e arte é sobre lembrar sua vida.

Veja, toda comparação requer uma base. Quando olhamos para o que vem pela frente, na melhor das hipóteses, temos o agora como suporte. E se tentar decifrar o futuro com sabedoria do presente é uma barreira cognitiva intrincada até para o Tim Cook, o que dizer de nós, meros terrenos?

Este *paper* da MuchMore, escrito por Silvio Meira, é um desses trabalhos que se propõe a espiar o mundo que temos e teremos pela frente e ele o faz de forma isenta, apontando para todas as possibilidades e caminhos, e vai te ajudar com evidências de como a transformação digital já impacta pessoas e negócios: desmystificando jargões, contrapondo o avanço linear ao exponencial, te apontando no caminho da eficiência organizacional rumo à abundância, e caçando mitos de Silício com pragmatismo e objetividade.

Espero que aproveitem a leitura e que o *paper* traga iluminação e dúvidas na mesma proporção. Afinal, o futuro do humano é sobre continuarmos curiosos e nos mantendo mais absorvidos pelas perguntas do que pelas respostas.

Domênico Massareto, Chief Creative Officer da Publicis.

Notas:

[a] *Xi Jinping has more clout than Donald Trump. The world should be wary*, The Economist, econ.st/2xHMGdd; [b] viv.ai;

[c] boweryfarming.com; [d] *Father John Misty Was on LSD During This Interview*, Rolling Stone, rol.st/2yqrnw2.

1. Introdução.

Bem-vindo. Este texto tenta refletir a experiência do autor com dezenas de empreendimentos de todos os tamanhos, desde projetos de software com poucas pessoas, startups com a energia de dois fundadores e mais ninguém, negócios que rolam há 20 anos com centenas de pessoas em várias bases e grandes operações com milhares de colaboradores. Todos e cada um deles envolvidos, agora, no rolo que se convencionou chamar de ***transformação digital***. Que afeta de startups a quem faz negócios há décadas e empresas que *fazem digital* para terceiros mas que, por dentro, parecem com as corporações hierárquicas dos anos 1960, 1930. Ou antes.

Depois de décadas de investimentos e alta frequência de mudanças, *plataformas digitais* chegaram num *plateau de estabilidade, entendimento e performance* que aponta para possibilidades de mudança radical, traduzidas pelo *redesenho de estratégias, táticas e operações dos negócios*, agora e no futuro realizáveis sobre *infraestruturas, serviços e aplicações digitais*. Quando tal acontece, você deixa de ser cliente e se torna usuário, e gerente, num *app*, de um cartão de crédito que foi aberto sem você falar com ninguém. De repente, rearanja-se toda a cadeia de valor, tudo fica de cabeça pra baixo, seu negócio e organização juntos.

Do lado de lá, *dentro do cartão*, o negócio virou plataforma para *sua performance*, sem que ninguém interfira nas *susas interações*. Lá, *ninguém lhe atende*, no sentido de participar de *sua transação* de alguma forma e, ao mesmo tempo, *todos lhe atendem*, pois todos trabalham nas plataformas que entregam a *performance* que *você* demanda 24/7/365. Saem gerentes e caixas, entram designers e coders. Saem lojas, agências e filas, entram serviços na rede, interfaces... e os novos problemas de usabilidade, confiabilidade, performance e segurança.

Tudo acontece como se *quase nada estivesse mudando*, uma leitura que ainda é dada por muitos, mas *quase tudo está mudando*. Não se trata apenas de novos sistemas de informação, mas novos e radicais ***entendimentos, comportamentos, experiências e consumidores***. Para e no negócio, o que é uma surpresa para donos, sócios, acionistas, conselheiros e executivos. De repente, *os colaboradores se comportam quase como os clientes* e exigem que o negócio, para eles, seja uma ***plataforma de performance pessoal***. Isso não estava no radar, nunca esteve.

As empresas vinham informatizando seus processos de sempre, há décadas, e tudo corria de acordo com os planos de cada uma, até que os clientes, nos seus smartphones, se informatizaram e se *transmogrifaram* em usuários. De repente, *entender a jornada desse novo consumidor digital* passou a ser chave da sobrevivência para qualquer negócio. E as empresas começaram a entender o que era a ***transformação digital***: os clientes haviam se transformado em usuários e tinham, ou queriam ter [ou elas, empresas, deveriam querer que eles tivessem, com elas] uma conexão tão intensa e permanente como têm com Google, Facebook e Twitter.

Tais conexões, nos ***negócios naturalmente digitais***, foram *orquestradas a partir do zero*, sem qualquer legado corporativo entre o desejo de [se] conectar [com os] usuários e a realização desse feito. Plataformas como Uber e AirBnB descobriram, rapidamente, como criar conexões com provedores e consumidores de serviços

e como as interações, nos mercados em rede que criaram, dependia essencialmente do **domínio da interface com o usuário**. Uber foi o primeiro a *tomar o usuário dos fabricantes*. Daí pra frente, foi uma avalanche só.

Não que isso estivesse claro quando a revolução começou, há 25 anos, com a internet nas casas, aqui e ali. Ficou mais claro há uns 10 anos, com smartphones nas mãos dos poucos que tinham posses para aparelhos e contas. E é óbvio agora, quando 75% da população do planeta terá um smartphone conectado em 2020 e que, na próxima década, mais de 20 bilhões de dispositivos da Internet das Coisas estarão [pelo menos em parte] associados a pessoas em rede. A gente contou parte dessa história em *Sinais do Futuro Imediato*, um outro texto da *muchmore.digital* publicado em abril deste ano, em bit.ly/muchmoresinais. Vá ver.

Aqui a gente vai discutir os **impactos da transformação digital para as pessoas, nos negócios**. Porque a grande transformação, nas próximas décadas, afetará pessoas, seu conhecimento e habilidades, formas de trabalhar e se articular, entender e atender clientes e consumidores, evoluir e se manter competitivas. E os negócios, empresas e suas estruturas formais e informais serão os lugares onde isso acontecerá. Não há como entender transformação digital -muito menos seus efeitos nas pessoas, suas habilidades e carreiras- na academia.

Esse conhecimento [ainda] não está lá, formalizado, para ser entregue em cursos. E é bem capaz de, por causa dos **efeitos da transformação digital nos ambientes de conhecimento e aprendizado**, nunca venha a estar, na forma clássica a que estávamos acostumados. Resta aprender fazendo, tentando, com erros e acertos, e refazendo tudo depois de aprender fazendo a primeira vez. Bem-vindo a *um contexto fluido e incerto*, com tanta coisa acontecendo ao mesmo tempo que é difícil até saber o que já aconteceu ou não. *Se você tem a impressão de que as coisas estão mudando muito e muito rapidamente, é porque estão mesmo*. E fique com um segredo, só nosso: comparado com o deve acontecer nos próximos 25 anos, tá tudo muuuuito lento. Até demais. Pode crer.

E o sufoco será, como sempre, para as pessoas. É disso que este texto trata. Mas não de forma linear e com receitas de bolo pra você voltar ali no seu negócio e resolver as dificuldades de seu pessoal. Não é assim que funciona, você sabe. Porque há muitos novos problemas, conceitos, entendimentos e propostas a tratar e, em nenhuma das *dimensões do problema de gente na transformação digital* a solução é universal, aplicável a todos os negócios, de todos os tamanhos, em todos os mercados. De mais de uma forma isso é bom, porque cria a possibilidade de cada negócio ser único, no universo digital. Por outro lado, cria a dificuldade de cada um ter que tratar seu negócio e organização como únicas, no mercado, para sobreviver e se diferenciar.

Nas próximas páginas, vamos começar detonando a ideia de que as *empresas existentes deveriam virar startups*. Como você verá, isso não existe. Depois, vamos falar da *velocidade das mudanças* e de *informaticidade*, o *plateau* de performance atingido, nos últimos anos, pelas tecnologias de informação e comunicação [que não irão ficar aí, por sinal, mas isso é outra história]. Em seguida, vamos discutir as ideias de um *novo modo operacional* para as organizações entrarem na era digital, da McKinsey, de *mentalidade digital* nas organizações que estão

na *liderança do processo de transformação*, segundo a SAP, e de *organização simplesmente irresistível*, da Deloitte, e como as três noções podem ser e estão sendo articuladas. E como você pode fazer isso no seu negócio.

Aí discutiremos porque, na maioria dos casos, empresas estabelecidas *não* irão fazer uma *revolução digital* nas suas organizações, mas sim uma *evolução digital*, e porque isso acontecerá mais facilmente se houver *talentos empoderados na base* das empresas, especialmente nas de pequeno e médio porte, e em lugares como o Brasil. A CapGemini tem um arcabouço interessante para essa mudança e ele fará parte da nossa conversa.

Vamos estabelecer a ideia de que a *sobrevivência das organizações*, na era digital, depende de *uma cultura de mudança permanente*, associada a *apostas digitais* feitas continuamente, em todos os níveis do negócio. Isso só acontecerá se as *lideranças, distribuídas em todos os níveis, estiverem focadas em sobrevivência* e se for resolvido, na empresa, *o grande conflito pela interface pelo usuário*. Organizações digitais não têm clientes, mas *usuários*; e todos, no negócio, têm que ter um só foco, o *relacionamento com o usuário*. Se seu negócio não se articular ao redor dele, tudo estará perdido. Ainda mais, como cada um, dentro do negócio, é usuário de suas plataformas... todas as interfaces devem ser preocupação e foco de atividade, constante, de todos os líderes.

Quase para terminar, vamos discutir porque *empresas competem, na verdade, por capital humano*. Ainda mais agora, na *transformação digital*, quando as organizações estão passando a ser *agregadores de demandas por habilidades*, num contexto fluido de *carreiras mutantes* e *evolução contínua e rápida do conhecimento*.

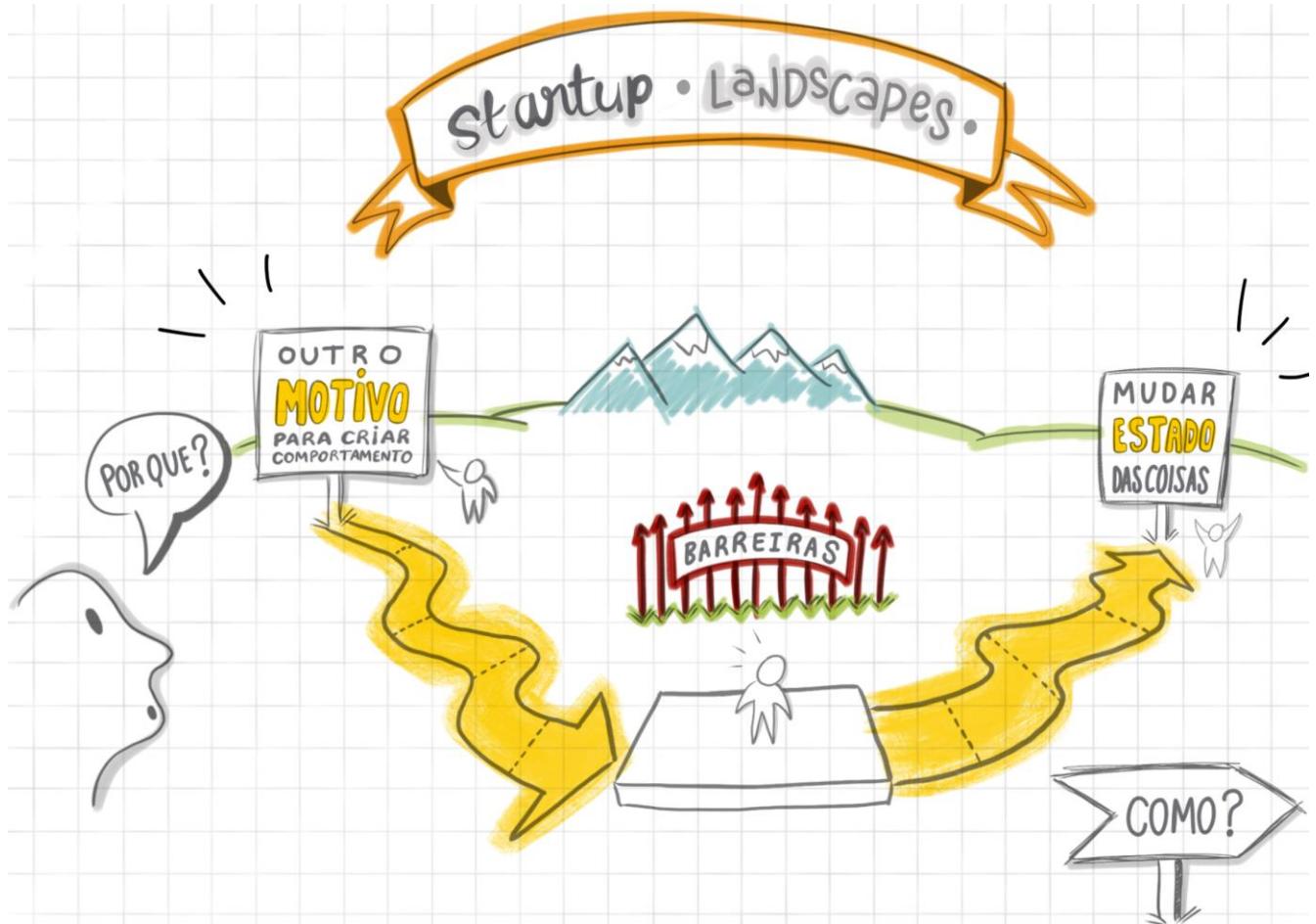
Por fim, voltando 25, 50 anos, vamos descobrir que quase tudo o que está acontecendo agora *já estava escrito*. Quem leu e aproveitou as lições da teoria para testar, tentar, errar e aprender, na prática, antes dos outros, está lááá na frente. Quem não leu ou, se leu, não entendeu a gravidade do que estava por vir para seus negócios e interesses... está chorando lágrimas digitais. Boa parte da *história do futuro da sociedade do conhecimento ainda não foi lida*... e a gente termina dizendo que *é preciso ler e reler história[s]* e, ao mesmo tempo, para não cair na mesma armadilha do passado, *as empresas precisam [saber] ler ficção científica*. Começando agora.

O texto tem dezenas de referências sobre a *sociedade e economia do conhecimento* e *transformação digital*, que você deveria considerar para entender o que está acontecendo e para acontecer. Outras dezenas de sínteses visuais, gráficos e tabelas deixarão uma memória imagética do que estamos querendo dizer. E queremos dizer que *transformação digital acontece através das pessoas, com as pessoas e nas pessoas*. Que qualquer *estratégia de transformação digital* é, necessariamente, uma *estratégia de transformação de pessoas*.

Boa leitura. Este não é um texto linear. Os assuntos voltam à tona, aqui e ali, porque às vezes é necessário, no contexto. Mas cada seção é quase autocontida e dá pra você abrir em qualquer lugar e começar a ler... agora. Pra mim, foi um prazer escrever. Um dia, quem sabe, Adriana Salles Gomes vai pegar esse texto, o *Sinais...* e mais um que ainda não está escrito, sobre *Modelos de Negócios na Transformação Digital*, e transformar num livro. Mas isso, no momento, é teoria, quase ficção. Que, como quase toda boa ficção, é capaz de acontecer...

2. Não dá para, Simplesmente, Virar um Startup.

Tem muita gente que pensa que o processo de transformação digital, em qualquer negócio de maior porte, envolve apenas tentar fazer com sua empresa fique mais parecida com [ou se transforme n]um *startup*. E **isso nunca será o caso**¹. E há pelo menos duas razões para que tal nunca seja o caso. A razão fundamental é que a maioria dos startups, especialmente os verdadeiros startups, aqueles negócios revolucionários que estão tentando mudar o estado das coisas no mundo, têm um motivo particular para ser do jeito que são.

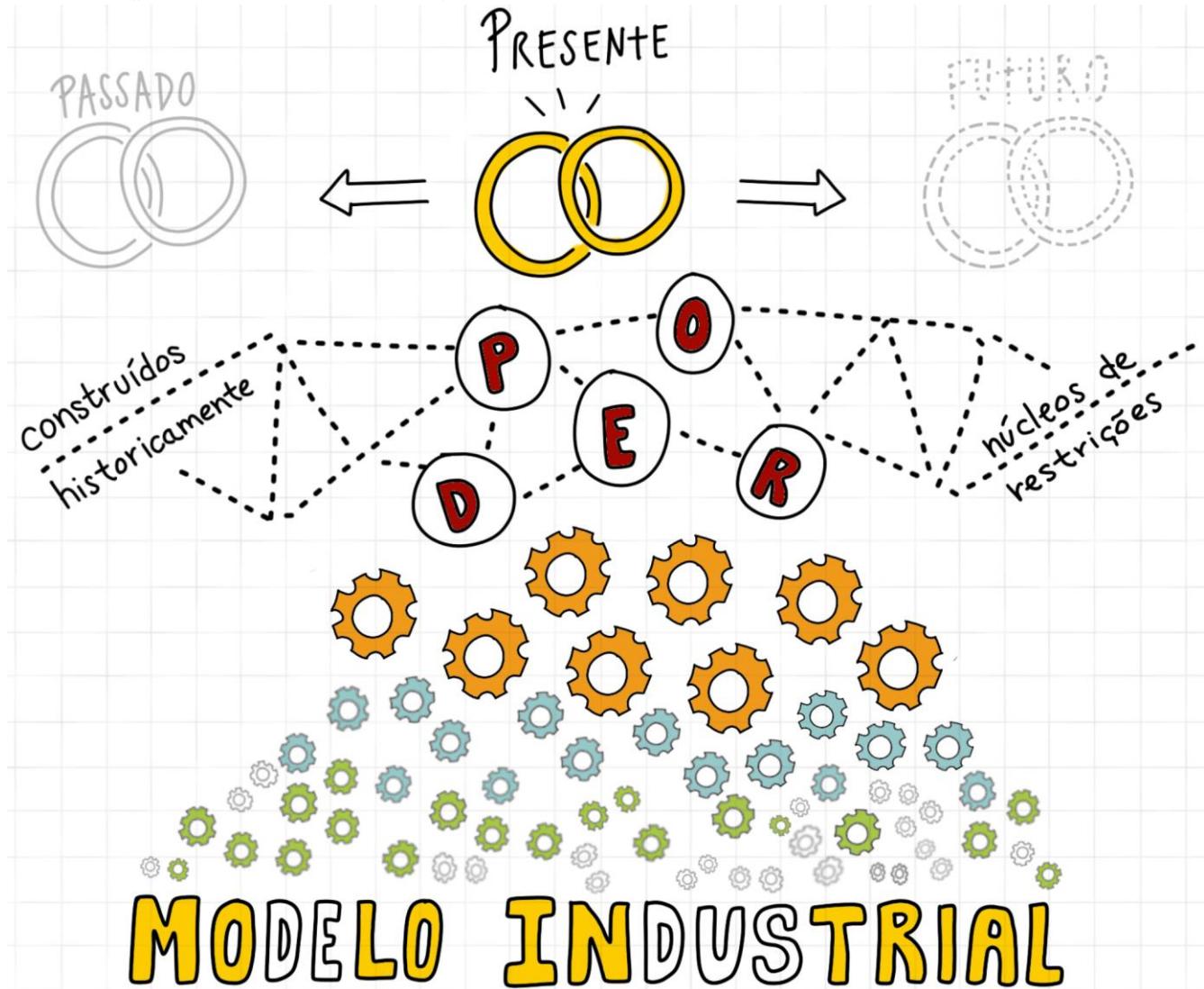


Startups são movidos pelo desejo de romper as barreiras que limitam o desenvolvimento de novos tipos comportamentos em certos mercados -ou mercados que estão dentro de mercados. Lá, naqueles mercados, estão as empresas estabelecidas. As **grandes corporações que, normalmente, são o alvo dos startups**. E é praticamente impossível uma grande corporação simplesmente decidir fazer algo radicalmente novo em seu negócio, alguma coisa que *não estava nos seus planos*. Grandes empresas têm ações na bolsa, mecanismos de governança e planos de longo prazo. E conselhos, diretorias e superintendências estabelecidas, [dezenas de] milhares de pessoas trabalhando direta e indiretamente no e nos arredores dos seus modelos de negócio. **Grandes corporações não costumam fazer coisas fora dos planos**. Faz parte da natureza do negócio.

¹ Why You Can't Just Tell a Company Be More Like a Startup, na HBR, bit.ly/2wyRsJ1.

E o que está nestes planos? Na verdade, não importa muito. O relevante é que ***os planos do negócio foram comprados pelo mercado***. Os planos, talhados em dezenas de reuniões, centenas de páginas e milhares de slides, foram veiculados na mídia, entendidos pelos clientes e formaram, com eles, alianças de consumo e fidelidade. Os planos formaram redes com fornecedores, prestadores de serviços, resolvem problemas, entregam valor e carregam consigo um passado, talvez de décadas, muito difícil ser desmontado de uma hora para outra. É claro que há resistências naturais -pirâmides de poder, núcleos de oposição...- à quebra dessas alianças. Seria muito estranho se não houvesse. As resistências, de certa forma, ***são*** o negócio, também.

E ***essas resistências não se formaram por acaso***. Elas foram se desenvolvendo organicamente, em muitos casos *by design*, com grande dispêndio de energia e foco em execução, tudo a partir do momento em que essas instituições estabeleceram suas bases e começaram a assumir o formato que têm hoje. As alianças e pirâmides de organização e poder surgiram há muito tempo e quase certamente são resultado de múltiplas reflexões sobre como a organização tem que se estruturar para funcionar e, funcionando, atender a um conjunto de demandas que existe no seu mercado ***agora***.



Esse **agora**, obviamente, foi desenhado do passado para cá. E essas organizações, claro, vêm se estruturando para o futuro. Mas elas **desenharam o agora no passado**. E quanto mais apropriado é aquele seu desenho para o presente, e quanto melhor as organizações forem na execução desse presente, mais resistência elas terão para mudar seu modelo de negócios para o futuro.

E isso é igualmente verdade para instituições supostamente digitais, ou nas cadeias de valor do digital. A IBM, por exemplo, tem queda recorrente de faturamento nos últimos 21 trimestres². Ela deixou de ser a companhia que era há vinte anos e ainda não descobriu que companhia é, num cenário mutante que nem ela -nem ninguém- talvez saiba -nem mais ou menos- exatamente qual é. A IBM tem mais de 100 anos e já viu tudo. O que não quer dizer que consiga ver o que vai acontecer daqui pra frente. E fazer, a tempo.

Uma preocupação que deve rondar a casa é que não dá para continuar sendo a IBM *de sempre*. A IBM -e outros grandes negócios digitais- sabe que está numa transformação. Porque seu mercado está mudando. E está tentando³, como a maioria dos incumbentes em mercados de mobilidade, de transporte aéreo, rotas marítimas ou -até, pra não dizer principalmente- de governo. Empresas que têm o porte, as competências, os meios e a história de uma IBM têm uma boa chance de se redesenarem para exceder as expectativas de novos cenários e mercados. Mas precisam agir muito rápido. E focados. E agora. *Tempus fugit*.

Mas a IBM e outras empresas que estão passando por processos de transformação digital não podem se comportar como startups porque startups têm [proporcionalmente] mais tempo e capital para se arriscar, mais *liberdade para quebrar regras* e, inclusive, startups *devem* -porque foram desenhados para- falhar.

2.1 Incrível: Governos já foram Startups...

Lá no começo dos tempos, não havia governo. Aqui e ali, a necessidade de regras gerais de comportamento, válidas para todos, inclusive desconhecidos, criou outra necessidade, a de ter códigos de conduta e, depois, de tudo. E apareceu a necessidade de educar jovens para cumprir os códigos e ter quem zelasse pela sua obediência. E grandes grupos começaram a querer serviços que não vinham de nenhum interesse pessoal ou corporativo.

Com o tempo, o interesse comum começou a ser cuidado por grupos especializados –os **startups** da época– que cuidavam da coisa pública. Uma hora, estes startups descobriram um modelo de negócios, baseado em... sim, em impostos. E o resto da história você sabe e participa ativamente dela, nem que seja só como pagador de impostos. Até porque, aqui, os serviços... bem...

² It's now been 21 straight quarters of declining revenue for tech giant IBM, no BI, read.bi/2xtpBGF.

³ IBM bucks trend, calls remote workers back as tech changes, no lohud, lohud.us/2wJliuf.

Os governos -o Estado- passaram os últimos milhares de anos se organizando nos mínimos detalhes e suas estruturas e mecanismos de governança estão bem estabelecidas, hoje, em quase qualquer lugar. O modelo de negócios do Estado vem passando por um longo processo de refinamento e, em muitos lugares, define se aquele estado nacional vai dar certo ou errado. Por diferentes razões, uma Somália⁴ e um Brasil dão errado, em diferentes graus, enquanto uma Finlândia e um Liechtenstein dão certo, por outras.

Ao contrário do que possa parecer, governos não são o caos, no sentido de falta de ordem. Eles até podem funcionar mal, pessimamente, mas têm uma governança bem estabelecida. Essa governança tem como base constituições que definem o que a sociedade, o mercado e o governo será - ou o que teria que ser. Há regras formais e informais sobre o comportamento, funcionamento e articulações de grandes grupos de pessoas, dentro e fora do aparato de Estado. Só que... ***essas regras ficaram obsoletas.***

E, com elas, ficou obsoleto o governo, mesmo o melhor governo. Mesmo que as regras que fundamentaram os princípios históricos de governo não estejam obsoletas, a maior largura de banda, a maior liberdade para que pessoas e grupos se mobilizem e se movimentem numa sociedade aberta criou comportamentos que quase necessariamente implicam num maior grau de insatisfação das pessoas com os resultados que lhes são entregues por governos. Qualquer governo, em qualquer lugar. Em especial, governos analógicos, como as facetas do governo brasileiro, onde nada é digital, tudo é analógico, às vezes com uma *capa digital*.

O conceito, a estrutura e o funcionamento dos poderes, desde a revolução industrial, é organizado como pirâmides de poder. São muitos ministros, secretários executivos, superintendentes, chefes de departamento, gerentes de primeiro, segundo e terceiro nível... que ***levam anos para tomar decisões*** em função das -sem brincadeira- ***governanças naturais dos governos***. No mundo digital, conectado, fluido, em tempo real, o governo [todas as suas facetas] passou a ser um [quase] anacronismo, porque não consegue responder às demandas da maioria das pessoas e empresas nem na velocidade, nem na intensidade, nem na qualidade, nem na eficácia que deveria ter. E olha que governos, no passado, também já foram startups. Mas eles foram evoluindo, tornando-se mais complexos, acumulando alianças e tijolos na pirâmide e foram se tornando cada vez maiores. E mais lentos. E tornar-se maior é, quase sempre, um problema.

Os governos detêm um monopólio muito especial, o de extração de renda da economia que controlam. Isso pode até ter sido opcional no modelo de negócios original, mas passou a ser imposição depois de um tempo e, hoje, é pecado capital não ceder parte da sua renda para que o governo faça, bem, faça o que bem entender. Por isso, governos continuam vivos mesmo quando sua eficiência e eficácia são muito baixas, porque podem, por um lado, diminuir a quantidade e qualidade do serviço que prestam ao mesmo tempo em que, por outro, cobram mais caro pelo que [não] fazem. E, em condições normais, os contribuintes e empresas quase sempre se ajustam a esta dupla piora.

⁴ *Fragile States Index*, em atfp.co/2w1QfIV.

No mercado, as empresas privadas não gozam de tais condições de sobrevivência. Isso faz com que empresas que começam a se comportar como a vasta maioria dos governos, aquelas em que o arrasto causado pela própria execução do negócio consome mais energia do que o valor que está sendo gerado, tenham sérias dificuldades de sobrevivência. Que é uma forma educada de dizer que elas estão na fila pra desaparecer.

O estranho é que eu e você conhecemos, já interagimos com -e você talvez esteja trabalhando numa...- empresas cujo comportamento é indistinguível de um governo -hoje. Negócios em que um grande número de instâncias precisa que ser envolvido para tomar decisões elementares, que precisam passar por barões, condes, marqueses, duques e príncipes para que, lá na ponta, meros artesãos executem. Parece medieval? É porque é. Um bom número de empresas ainda funciona assim. Por quanto tempo? Se tudo correr bem, não muito. Porque elas não terão tanto tempo para tomar decisões tão básicas e porque o custo de tal *sistema* é inaceitável. Porque o crescimento, o tamanho, para elas, se tornou um problema. Sem solução aparente.

2.2 Crescer é um Problema.

Crescer é um problema porque um negócio real, quase que necessariamente, terá que ser executado por múltiplos grupos dentro de algum tipo de organização. Um conjunto de estudos diz que o limite superior de uma comunidade capaz de se auto administrar é cerca de 150 indivíduos⁵. Essas comunidades até podem ter um conselho de sêniores, que mudam as regras de tempos em tempos, mas não têm responsáveis por fazer com que elas funcionem como deveriam. Não têm polícia, por exemplo, ou um conjunto de órgãos de controle. Negócios verdadeiramente inovadores, que funcionam em rede, com pessoas empoderadas para resolver problemas, sabem o que isso quer dizer. *Propósito, recursos e limites* bastam para que *problemas* se encontrem com *soluções*, sem que seja preciso recorrer a uma arquitetura barroca de tomada de decisão.

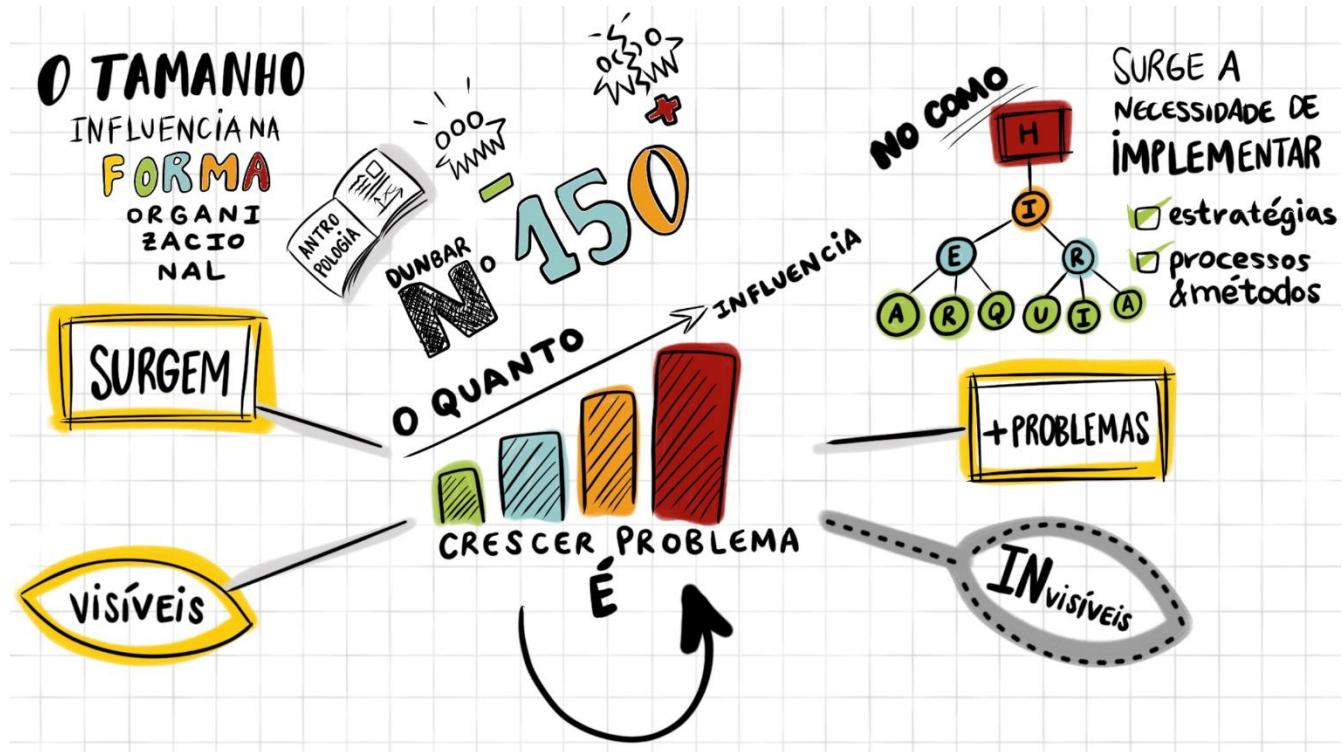
Negócios -em particular, novos negócios- são criados para ***resolver problemas***. Problemas que não estavam sendo resolvidos, ou que estavam sendo mal resolvidos, ou que nem existiam, mas que valia a pena serem [criados e] resolvidos para agregar valores que não eram agregados antes.

Só que, quando uma organização começa a resolver seu conjunto de ***problemas-fim***, ela tem que passar a tratar, também, a diversidade das habilidades, competências e funcionalidades que precisam existir, dentro do negócio, para resolver os tais problemas-fim. E aí, sem ser notada, toda uma família de ***problemas-meio***, que começa a surgir na periferia do negócio vai, quase que invisivelmente, tomando lugar e tempo precioso no [centro do] negócio, até contaminar tudo e transformar a melhor das organizações uma rede difusa de interesses e conflitos que, no mais dos casos, se assemelha a um... governo. E dos ruins⁶.

⁵ *Dunbar's number*, na Wikipedia, bit.ly/2xdnnfo.

⁶ *Sabia que governo federal tem uma estatal de chips? Pois...,* bit.ly/2vr3LTM. Já o Acre... tem uma de camisinas: bit.ly/2gh2OKU.

E qualquer um, por outro lado, ao montar um negócio, *acaba agregando outros problemas* quando paramos de crescer em função do problema original. Esses novos problemas são, de certa forma, problemas de nossos clientes originais. Basta olhar para Google.



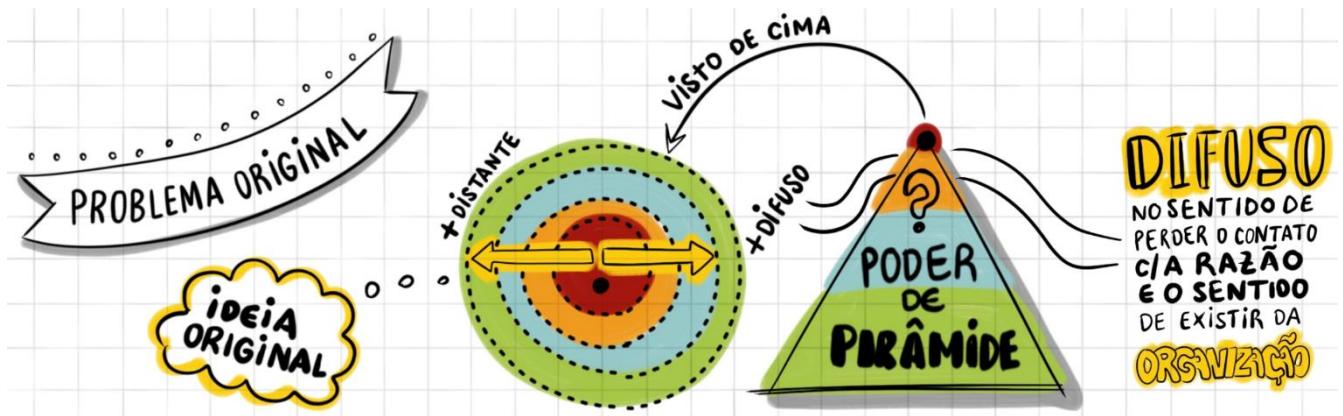
Duvido que alguém, lá, no começo, pensou que a máquina de busca, um dia, tivesse que passar a ser [também] provedor de sistemas operacionais. Tudo para embutir sua máquina de busca no ambiente de mobilidade e, com isso, aumentar radicalmente o alcance -veja só...-da máquina de busca. Para melhor atender seu propósito original, para continuar sendo competitivo, Google teve que se tornar especialista e líder global em sistemas operacionais para smartphones, com Android. A Microsoft parece não entender esse *problema*. Ou, se sabia que ele existia e entendeu, não soube resolvê-lo. Caso contrário, a gente também estaria usando Bing, e não só Google.

Ou seja, *uma organização se torna grande no afã de atender mais gente, ou atender melhor mais gente, ou resolver mais problemas do mesmo grupo de pessoas para defender seu mercado*. Isso, não duvide, acontece nos melhores lugares, como sempre acontece nos governos.

Às vezes, muitas vezes, a organização se torna muito grande e o tamanho cria um caos organizacional derivado de uma espécie de *movimento browniano* ao redor dos problemas gerados pelo crescimento. Ao girar ao redor do mesmo ponto, não se resolve nenhum problema decentemente e, quando se resolve, a solução não agrupa muito valor ao negócio. Tal conjuntura não melhora com o crescimento e impõe, para sobreviver, a instalação *duas coisas: políticas e estratégias*, num nível abstrato e, na execução, a *combinação de processos e*

métodos para dar conta das táticas e operações que resolvem os problemas. Na prática, até agora, em qualquer organização normal, vinda do passado, isso requer *mais* hierarquias.

No modelo atual, quanto maior for o negócio e mais hierarquias houver, mais segregação e silos haverá, para conter o caos em módulos e manter algum nível de racionalidade e funcionamento. Quanto mais dispersas forem as receitas e, consequentemente, mais unidades operacionais houver -ou seja, quanto mais dispersas forem as pessoas dentro da organização- mais difusa será a percepção do seu conceito fundador. E mais confusa a execução e muito mais focadas em si próprias as pessoas, os grupos, a organização.



Quanto mais distantes as pessoas estiverem das cabeças da organização, mais difusa será a ideia que elas têm do que a organização faz, no que elas contribuem para que a organização faça o que faz e, em última análise, como elas podem atender os anseios de seus clientes e resolver os problemas de seus consumidores.

2.3 Todo o Poder para as Pontas.

Empresas são abstrações. Nenhum negócio é concreto só porque tem sede própria. Há décadas que, no fim do dia, todo o negócio vai pra casa. Porque as pessoas vão cuidar da família, balada, biritá, do cantinho e do violão. E os negócios passaram a ser intensivos em conhecimento ou, em muitos casos, são totalmente de conhecimento. Aí, toda noite, seu negócio se dispersa, completamente e, todo dia seguinte, de manhã, você deveria estar preocupado em ganhar foco de novo. Pensando em como redescobrir, em cada uma de suas colaboradoras, um **propósito** renovado no e para o negócio.

Repetindo o último parágrafo da seção anterior, só pra gente refletir...

...quanto mais distantes as pessoas estiverem das cabeças da organização, mais difusa será a ideia que elas têm do que a organização faz, no que elas contribuem para que a organização faça o que faz e, em última análise, como elas podem atender os anseios de seus clientes e resolver os problemas de seus consumidores.

Toda noite, seu colaborador tem uma grande oportunidade de pensar se o que ele faz, no negócio, é uma atividade qualquer, que só serve para *pagar boletos*, ou se ele vê, ali, um propósito maior, ao qual ele quer se dedicar e, dando tudo o que pode e muito mais, fazer a diferença. Sem um [grande] propósito, mesmo que haja liberdade, haverá difusão. Mesmo que haja propósito, se não houver liberdade, haverá difusão, é só uma questão de tempo. Difusão é um grande problema em qualquer organização. Desde sempre. Não só nas bordas, mas nas beiradas do núcleo, como a história de Roma nos ensina há milênios⁷.

Existem múltiplas formas de resolver o problema da difusão organizacional e [re]criar propósito todo santo dia e nos feriados também. ***Transferir o poder para as pontas***⁸ é uma das melhores -e mais testadas. Mais precisamente, estamos falando em [re]criar [su]a organização baseada em problemas e transferir o poder -de resolver os problemas- para as bordas do negócio. Mas isso não rola por passe de mágica.

É preciso fazer com que pessoas, entendendo o que a organização é e quer ser, consigam descobrir e entender os problemas que devem ser resolvidos para atender os consumidores e quais os recursos e tempo necessário para tal. E essa decisão tem que ficar o mais distante possível do núcleo [em inglês, ***core***] da organização. É como se o negócio dependesse de uma espécie de governança leve, e um ***mecanismo de tomada de decisão a posteriori*** sobre o que foi feito, porque foi feito, se foi bem-feito e se atendeu as estratégias do negócio.

É óbvio que não é toda organização que é capaz de fazer isso. Numa organização de 150 pessoas, onde todo mundo se encontra, no mesmo lugar, num dia típico de trabalho, basta que alguém que tem um problema se levante, chame a atenção e diga o que a incomoda, perguntar se *aquele é problema é de todos*. Se for, basta conversar olho no olho sobre como ele pode ser resolvido e quem ajudará na solução. Se forem umas 1.500 pessoas num negócio clássico, isso é quase impossível de fazer sem múltiplos níveis de articulação.

Até porque quem -na prática- tem o problema vai achar, por exemplo, que *o problema não é dela*. Ou que, se for, e não estiver sendo resolvido, a pessoa -talvez sem ter as condições para tal- criará uma solução antes que alguém descubra que ela não resolveu o problema. Isso se não [tentar] esconder o problema, enquanto puder. Esse ruído vai gerar atrasos e conflitos e levar à *desorganização da organização*, já que a *comunidade* do propósito se perdeu. Perdeu-se, naquele problema, o entendimento coletivo sobre o que a organização faz. Ou deveria fazer. Ou, pior, já ter feito.

Como resolver isso? A fluidez do negócio depende de entendimento comum e de criar e manter dinâmicas simples na execução de tudo. Simplificando os processos de liderança [e tomada de decisão], saindo de pirâmides [de poder] para redes [de competências e resolução de problemas], não se deixará de fazer algo porque *a coisa não era sua responsabilidade*. Quando todos se sentirem líderes, e uma *cultura de distribuição de poder para tomada de decisão* for clara para todos e, ao mesmo tempo, se estabelecer *o que cada um tem a*

⁷ Why Rome Fell, em HISTORYNET, bit.ly/2w5GiZd.

⁸ Power to the Edge, em DTC.MIL, bit.ly/2vpW3si.

contribuir para o sucesso ou fracasso de uma iniciativa, tudo ficará transparente e objetivo. Em organizações que combinam alto nível de performance com um bom grau de inovação, menos níveis decisórios e de gerência são essenciais. Quanto mais as bordas puderem decidir sobre o que lhes parece um problema, melhor. Quanto mais elas descobrirem que a solução está ao seu alcance, melhor. Aí, é só fazer, mesmo.

Transferir às pontas a capacidade de resolver problemas implica -na prática- em trazer as pontas para o núcleo, que faz e refaz as estratégias do negócio o tempo todo.

Será que a gente está querendo dizer que os problemas, ao serem resolvidos lá na periferia da organização, têm que ficar mudando o que ela faz, o tempo todo? **Sim**⁹. Eita... E, por causa dessa mudança contínua, é fundamental que a estratégia mude continuamente e a organização rearticule propósitos, redefina métodos e processos e refaça a sua capacidade tática e operacional... o tempo todo? **Sim!** Pense num rolo.

Essa história de *transformação*, especialmente *digital*, só iria parar se e quando as *plataformas em rede* ficassem completamente estáveis. Acontece que, ao contrário de [por exemplo] *eletricidade*, que é uma plataforma de energia e que se comporta de forma estável há mais de um século... as plataformas digitais são, por essência, *programáveis*. E isso é *uma grande vantagem* pra todo mundo... e um *megaproblema*.

As vantagens, todos sabemos, deveríamos saber ou conseguimos imaginar. O problema, claro, é que vez por outra vai aparecer alguém com uma ideia genial, exequível, com energia para transformá-la em algo prático sobre código e, não mais que de repente, lá estaremos nós, de novo, correndo atrás, com uma nova plataforma a seguir. E é bem provável que cada nova geração das plataformas em rede rearticule, como agora, todas as formas de fazer negócios, inclusive, e principalmente, as pessoas, dentro e fora do negócio.

O que significa que, com os *negócios sendo executados sobre plataformas digitais*, teremos que nos transformar de tempos em tempos ou, em muitos casos, viver em um processo de *contínua transformação*. Pensou nisso?

Mas essa história de viver mudando, de mudança ou na mudança, o tempo inteiro, é opcional. Só precisam mudar e se transformar os negócios -e suas organizações- que queiram sobreviver. Se este não é o caso no seu negócio, claro que você pode ficar aí, mesmerizado, parado no seu espaço-tempo, e esperar a mudança para o grande cemitério dos CNPJ. Ela vem, pode ficar de boas, mas vem mesmo.

Mas você quer sobreviver e já sabe que seu negócio precisa mudar, o tempo todo. Se as bordas estão mudando -e elas estão, seja qual for sua governança...- o núcleo da organização, por sua vez, tem que interagir o tempo todo com todas as periferias, num mecanismo de *push and pull*, para manter a instituição inteira, no mesmo espaço-tempo. Porque *se isso não acontecer, a dispersão será inevitável*, a desorientação idem e o que

⁹ *Change or Die*, na Fast Company, bit.ly/2vqgTHG.

originalmente pode ter sido uma organização extremamente focada, eficiente e eficaz... vai acabar como um negócio totalmente difuso. E acabar. Mesmo.

Aí você deve estar se perguntando... como é que eu comecei a ler um texto sobre **pessoas, na transformação digital**, já estou na página 19 e a gente não está falando disso ainda? Então... É porque estávamos falando de **pessoas, em transformações**. O **digital** estava na coxia, a gente até ouviu um sussurro dele aqui e ali mas ele vai entrar em cena, de verdade, agora. Daqui pra frente, enquanto estiver lendo o que vem por aí e depois de ler... lembre-se: **transformação** é muito mais **relevante** do que **digital** pra nossa conversa.



3. Velocidades: Exponenciais e Lineares.

Num mundo estável, a *dispersão organizacional* teria impacto imperceptível em muitos negócios. Uma ou outra instituição seria mais eficaz que a nossa. Algumas dinâmicas periféricas passariam desapercebidas por um certo tempo, mas certamente bastaria um pouco de governança para recuperar a performance perdida. O problema é que a mudança causada por inserção de novas tecnologias em alguns mercados é radical. E tecnologias de informação e comunicação, em particular internet e mobilidade, causaram mudanças infraestruturais em *todos os mercados*. E não só. A mudança tem se tornado mais rápida, mais larga e mais profunda. Mais rápida porque acontece em menos tempo. Mais larga porque acontece em mais facetas da tecnologia e nos mercados que afeta. E mais profunda porque está mudando cada vez mais dramaticamente cada uma dessas facetas.

Mobilidade, internet das coisas, inteligência artificial, acesso global a tecnologias de informação e comunicação. A curva da mudança tecnológica se tornou exponencial há duas décadas, resultando em conectividade e disseminação quase universal de muitas tecnologias. Mudanças de comportamento nos levaram, como indivíduos, a fazer mais, melhor, mais rápido, mais barato e em escala exponencial. Mas a performance dos negócios vem crescendo linearmente ou, em alguns negócios, sublinearmente. Pior: há muitos negócios em que a performance está decrescendo¹⁰ devido à incapacidade de capturar o valor das

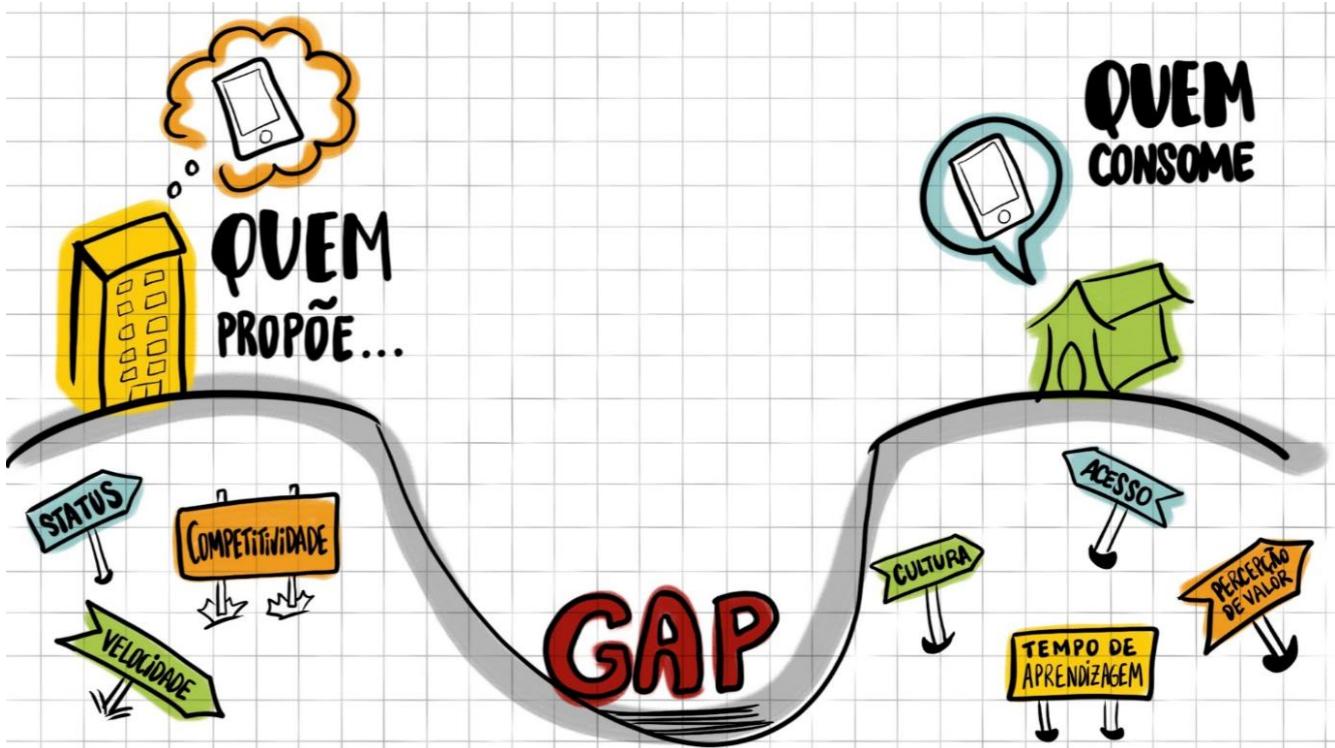


¹⁰ Digital Transformation is Failing. Why?, P. Taylor, bit.ly/2nH89ua; Rewriting the rules for the digital age, DUP, bit.ly/2v7KVF8.

novas plataformas, fundações e funcionalidades -os novos habilitadores da produtividade dos negócios- numa era de maturidade das tecnologias da informação e comunicação. Mas esse não é um problema de tecnologia, cuja disponibilidade é global. ***É, fundamentalmente, um problema de gente, de capital humano.***

E o problema, mesmo, é criar as estratégias que empoderam e criam as opções ao redor do capital humano. Estratégias que pensam, organizam, administram, cuidam da evolução, alinhamento, coordenação e criação de propósito comum para as pessoas na organização. Um grande problema para grandes organizações, com altos níveis de governança, e para pequenas organizações com donos, que não estão entendendo o que está rolando no mundo. Mais que isso. *Elas não têm a capacidade de entender.* Não terão a capacidade de entender a partir da ótica, visão, foco e e limites de seus atuais mercados e operações.

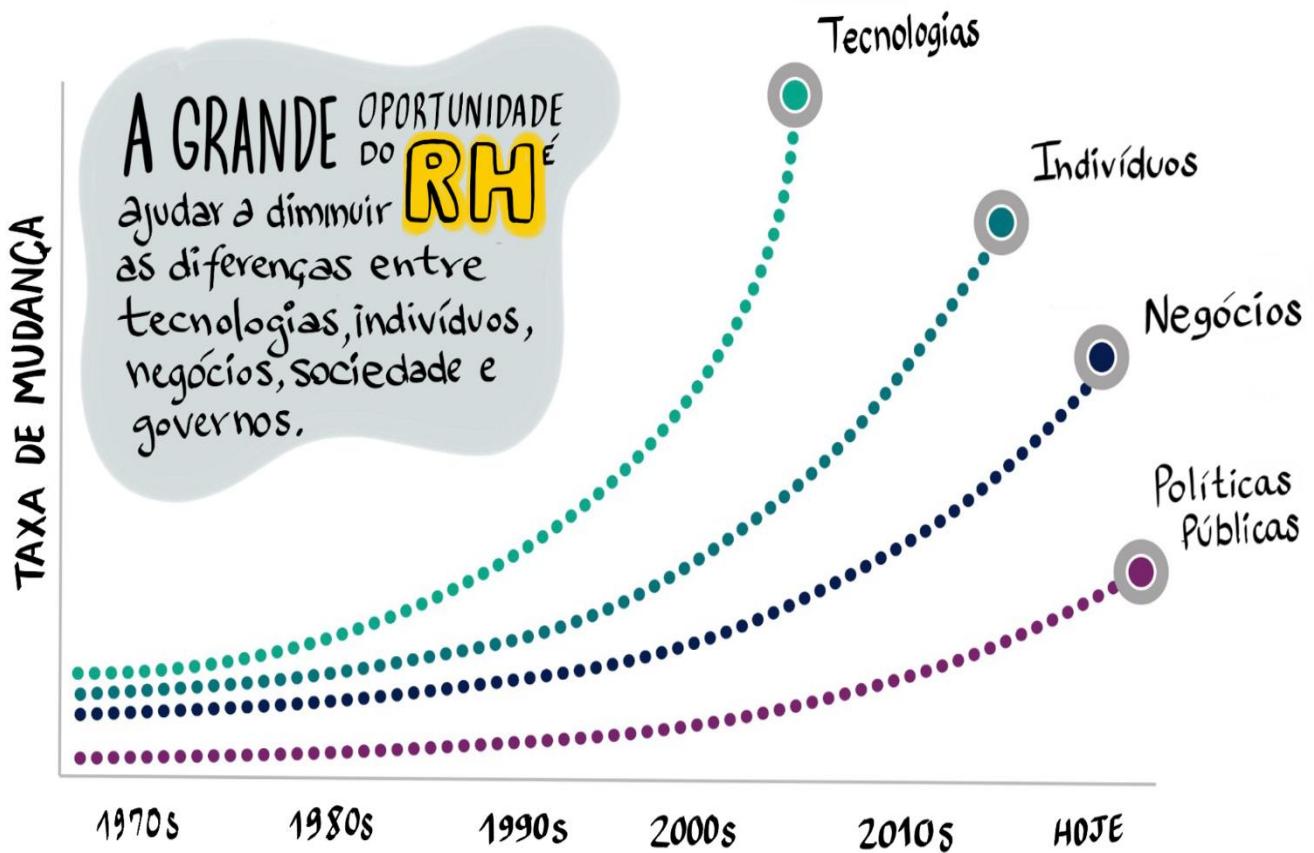
E isso é de se esperar. Quem propõe tecnologia, o faz na velocidade da criação. Tecnologia está no domínio da possibilidade. Há um hiato natural entre quem propõe e quem usa, consome tecnologia. Se um time da Amazon cria algo que parece com Instagram, mas onde os produtos na imagem são clicáveis, compráveis -e a Amazon acabou de lançar isso- *levará algum tempo* para que cada pessoa e, depois, grupos delas consigam entender pra que serve e como é usada essa nova função. Aprender como novas tecnologias e modos de uso agregam valor às nossas vidas, hábitos e culturas *gasta tempo*. De experimentar. Errar e aprender.



Se indivíduos precisam de um tempo para acompanhar a velocidade das tecnologias, *negócios precisam não só de um tempo, mas de muitas ações*. Para acompanhar mudanças de plataformas, os negócios têm que investir na mudança de estratégias, métodos, processos e renovar seu conhecimento do negócio. Têm que entender a nova disponibilidade de tecnologia, os pros e contras de cada uma, seus potenciais e riscos, e como elas podem e devem ser tratadas para que os negócios -e clientes- absorvam as novas práticas. E tudo isso leva tempo.

Um dos meios que poderia ser melhor utilizado para acelerar a adoção de tecnologias pelos negócios são as políticas públicas. Infelizmente, os governos são muito mais lentos que quase todos os negócios. E pessoas, enquanto agentes do Estado, tendem a se mover *muito mais lentamente* do que pessoas em negócios privados. Até porque quase ninguém as motiva para ser de outra forma. O que é uma pena. Até porque exceções, às vezes muito grandes e de muito sucesso, como o Banco do Brasil, provam que poderia ser muito diferente. Quando isso acontece, o impacto é gigantesco. Tinha que acontecer mais. Muito mais.

Fora as honrosas exceções, [quase] não há como políticas públicas andarem mais rápido do que os negócios. E negócios vão se mover muito mais devagar que pessoas. Então... haverá tecnologia puxando, lá na frente, um conjunto inicial e pequeno de indivíduos, que estarão sintonizados com a diversidade da performance tecnológica disponível e têm meios para apostar no que se chama, normalmente, de *novo*. *Alguns negócios conseguirão acompanhar*, mais ou menos de perto, entendimento e demandas dos indivíduos por novas tecnologias e performances. Lá atrás, o Estado vai propor políticas públicas para lidar com tudo isso. Quando der, quando puder. Ou -mais provavelmente- nunca¹¹. Enquanto isso, vai se formando uma massa crítica de pessoas que, cada vez mais capazes de usar os limites atuais da tecnologia para seus propósitos, se distancia das empresas, que passam, literalmente, a correr atrás. Tem sido assim em todos os mercados, em todas as culturas.



¹¹ A imagem acima é a figura 2 de *Rewriting the rules for the digital age*, bit.ly/2v7KVF8, da DUP, com legenda em português.

3.1 Força de Trabalho, Aumentada?

O descolamento entre a velocidade do avanço das tecnologias e a capacidade das empresas de acompanhar seu potencial acontece, de forma exponencial, desde a estreia da internet comercial. Mas *começou bem antes*, no início da revolução da informação na década de 1970. Hardware entrou nas empresas na década de 70, mas o impacto em performance e produtividade só veio nos anos 90, porque hardware [e programação] evoluíram tão rapidamente que boa parte do que se conseguia em performance se perdia na mudança contínua nas plataformas de hardware e software.

Nos anos 1980, começou uma era de software, com PCs aparecendo nas mesas dos funcionários, criando a possibilidade de qualquer um, em qualquer lugar e domínio, começar a dar novo propósito ao hardware. A década de 1990 é da internet; aqui no Brasil, a rede comercial chegou em 1995. E levou uns 10 anos pra *pegar*, o que se deu nos meados dos anos 2000 com smartphones e dados móveis de verdade. A combinação dessas décadas de evolução possibilita, agora, a ***internet das coisas***, cuja dinâmica parece ser uma composição não-linear das revoluções das quatro décadas anteriores - de hardware, software, redes e mobilidade.

Essa combinação de dinâmicas, causada e causando ***tudo-como-serviço*** e ***desorganizando*** quase todo tipo de mercado e organizações, cria uma percepção de mudança exponencial nas tecnologias de informação. E as pessoas passam a querer trabalhar em *organizações que conseguem acompanhar as mudanças, se equilibrar no caos*. O que envolve aprendizado, dentro e fora da organização, novas demandas sobre a gestão de capital humano e de performance dos colaboradores. A *inclusão digital do capital humano*, em todo tipo de negócio, passa a ser preocupação e problema fundamental. Lá na frente, quando resolvida a contento, levará a uma força de trabalho aumentada [*augmented workforce*]. Que a gente ainda não sabe o que é, direito. Mas vai saber.

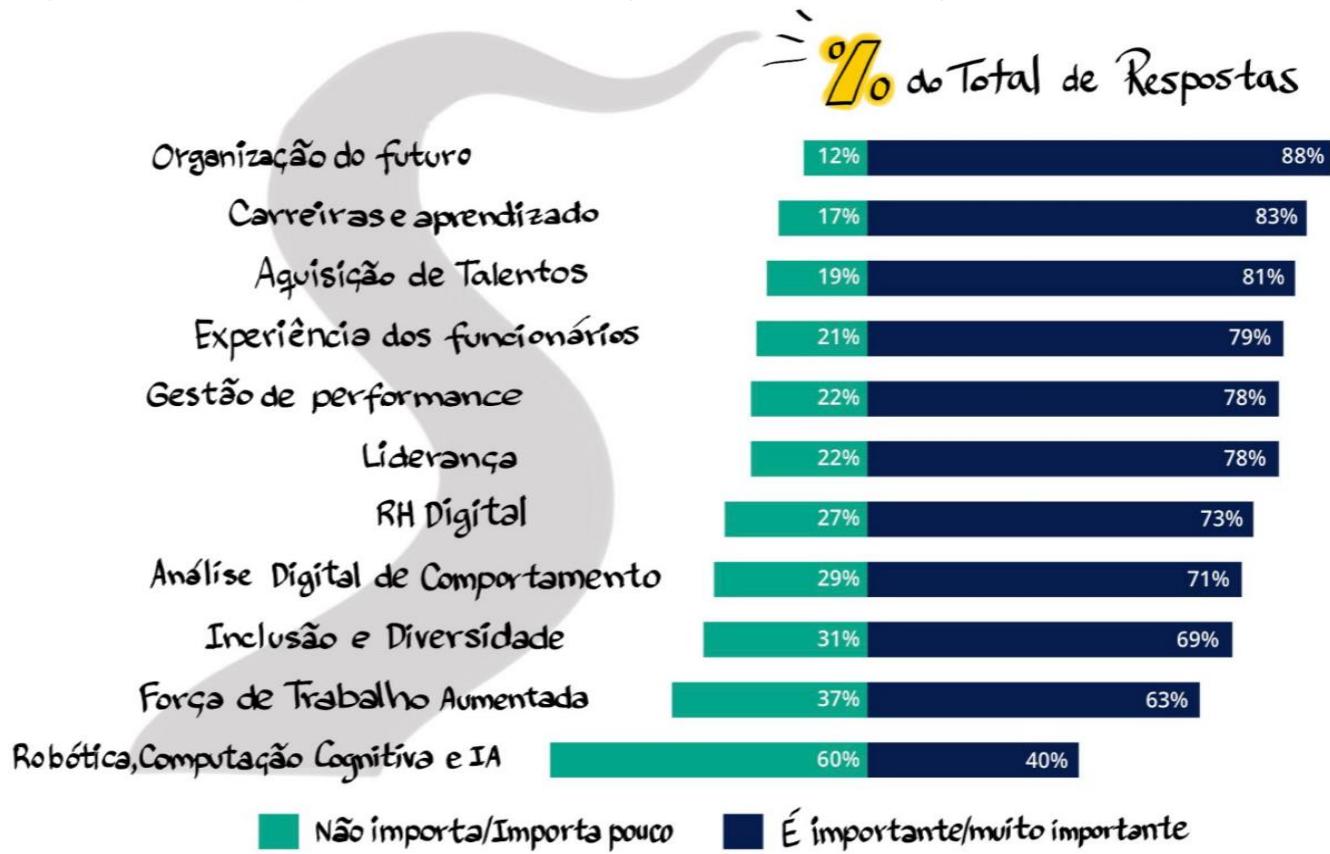
Uma força de trabalho aumentada teria, nas organizações, o mesmo efeito que Google tem em conversas de bar. Quando alguém diz algo entre dois goles, o interlocutor consulta a *opinião* de Google sobre o assunto. Se souber como achar uma fonte qualificada, a informação sendo discutida é validada ou não, *na mesma hora*. Google *aumenta a conversa* no bar, no futebol... Pense nesse efeito, nas pessoas, no ambiente de trabalho.

Isso é só a ponta do iceberg da *expansão e extensão da capacidade humana*, combinação de inteligência artificial, máquinas de busca, grandes volumes de dados e informação sobre tudo, conectividade, sensores, atuadores e, principalmente, redes. Algumas, triviais, disponíveis agora, como redes de médicos no Whatsapp, onde especialistas em múltiplas competências se ajudam mutuamente em seu e nosso benefício. Esse processo de *expansão de conhecimento na e pela rede* funciona para saúde, software, filosofia, futebol, qualquer coisa. Mas tal capacidade expandida não se limita a conhecimento. *Ações e criações também são afetadas pela rede*.

A rede expande, por exemplo, a capacidade de *freelancers*, de quem trabalha nas plataformas da *economia da empreitada* e de negócios que se articulam com multidões. Essa nova força de trabalho -*muito maior que a força local* da empresa- ainda não é entendida pelos gestores de capital humano e ainda menos por quem faz a

estratégia e toma decisões nos negócios - os CxO da organização. Não tentar, pelo menos, acompanhar a velocidade da evolução da tecnologia e seus usos por quem está fora das empresas pode ser fatal para o negócio. E não por causa da competição por mercados, mas *por pessoas*. Qualquer um que tiver senso de realidade e futuro e estiver numa empresa que não acompanhe essa evolução, terá problemas no futuro. A carreira, ali, é um beco sem saída. Aliás, tem sim. É só sair...

O estudo *Global Human Capital Trends* consultou mais de 10.000 líderes de negócios e de capital humano, e revelou 10 áreas críticas nas quais as empresas terão que se virar para resolver as diferenças de velocidade entre as mudanças de tecnologia, hábito, cultura e desejos das pessoas -que lhes são externos- e os desafios de gestão de trabalho e pessoas -dentro de cada negócio. Reflita sobre a imagem antes de continuar a leitura.



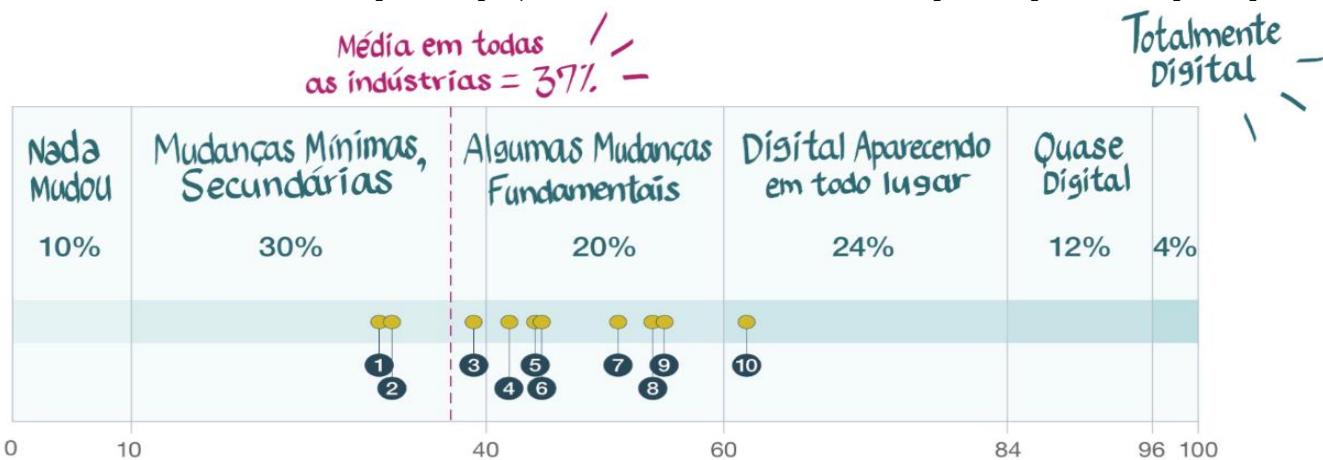
A organização do futuro está na ordem do dia para 88% dos consultados¹². Novas carreiras, aprendizado contínuo e adquirir talentos são prioridade para mais de 80%. E força de trabalho aumentada, algo meio misterioso, ainda, que ninguém consegue definir ao certo, é lembrado por 63%. Os 88% da pesquisa global, quando transpostos para o Brasil, se tornam 95%. Um empate com a Índia, onde 96% dizem que a organização do futuro é fundamental. Japão e África do Sul estão no fim da lista, com respectivamente 70% e 74% de pessoas preocupadas com a tal organização do futuro. Mas mesmo isso é muito, são quase 3 em 4 pessoas... o que é um sinal de que a galera está aperreada com a história. E isso vai determinar o futuro de muita empresa...

¹² A imagem é a mesma que a figura 3 de bit.ly/2v7KVF8, da DUP, com legendas em português.

Ao ver o resultado de uma destas pesquisas, é bom levar em conta que um dos grandes problemas de estudos de tendências é que as opiniões de quase todo mundo normalmente se baseiam no que já vem acontecendo e suas evoluções, e não no que pode vir a acontecer e suas consequências.

Comparando duas mudanças, a McKinsey¹³ revela que o aumento da produtividade na revolução industrial entre 1860 e 1910 foi de 0,3% por ano e prevê um aumento entre 0,8 a 1,4% ao ano entre 2015 e 2065, causado pela **revolução digital**. Se a primeira revolução industrial mudou tanto o mundo em meio século, o que poderá acontecer, nos próximos 50 anos, se já tivermos atingido a massa crítica para *aumento contínuo de performance apoiada pelo digital?* Com a produtividade crescendo cinco vezes mais rápido do que aconteceu lá na revolução industrial, no mesmo período de tempo e sobre um novo patamar? Pense nos impactos...

Para se ter uma ideia, estima-se que a proximidade à grande fonte de energia da época, carvão, respondeu por 60% do crescimento das cidades europeias na revolução industrial¹⁴. Agora imagine a *proximidade* dos negócios às *competências informacionais e cognitivas*, que impacto terá... em relação à média, e aos que ficarem distantes, por [uma combinação de] ortodoxia, lentidão... e falta de competências humanas. A imagem abaixo¹⁵ mostra a *penetração digital* por tipo de negócio, avaliando a *percepção* de executivos sobre a mudança para o digital em cinco dimensões: **a. marketing e distribuição, b. produtos e serviços, c. processos de negócio, d. ecossistemas, levando em conta novos entrantes no mercado e e. cadeias de fornecedores**. Cada ponto na faixa azul é um mercado: **1. produtos de consumo, 2. automóveis e montagem, 3. serviços financeiros, 4. serviços profissionais, 5. telecom, 6. viagens, transportes e logística, 7. serviços e sistemas de saúde, 8. alta tecnologia, 9. varejo e 10. mídia e entretenimento**. Dá pra ver que já aconteceu muita coisa... mas o que está por vir é o que importa.



Nestes dez grandes mercados, não há mais quase ninguém achando que nada mudou, tampouco muita gente achando que tudo já é digital. Na prática, este estudo diz que ainda há muito espaço para evolução digital em todos os mercados e negócios, em relação ao estado da arte e prática que é percebido pelos executivos agora. Lá atrás, estão os produtos de consumo pessoal, nas prateleiras, junto com os velhos automóveis, suas fábricas

¹³ Harnessing automation for a future that works, em bit.ly/2jPY4IM.

¹⁴ Coal and the European Industrial Revolution, de Fernihough, O'Rourke, em bit.ly/2xxwkzD.

¹⁵ A imagem é a fig. 1 de The case for digital reinvention, na McKinsey, em bit.ly/2g7eG22, com legendas em português.

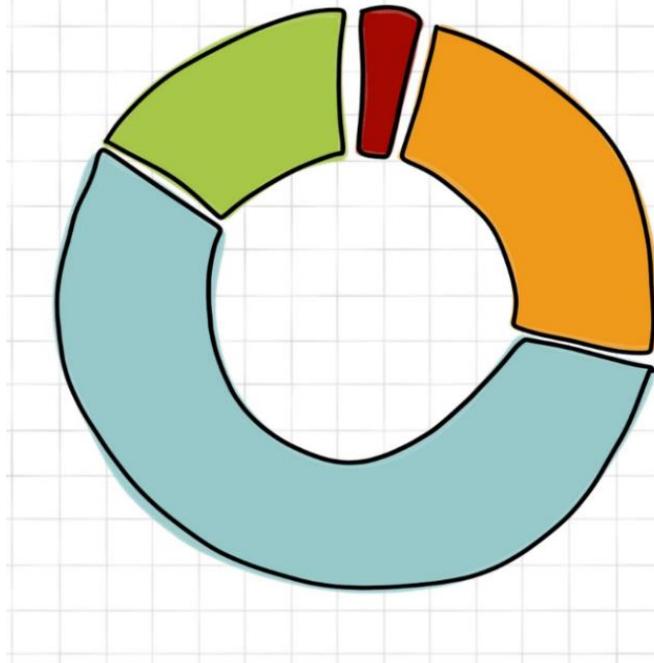
e modelos de distribuição. Lá na frente, a própria indústria de alta tecnologia e, à frente dela, mídia e entretenimento, até porque esta não teve outra alternativa senão se tornar digital.

De mais de uma forma, seu negócio e pessoal já estão atrasados. Mas ainda dá tempo. Mas comece. Agora. E por *agora*, entenda ***agora***, mesmo. Como se fosse preciso algum dado adicional para qualificar tal urgência, olhe a imagem acima, de uma pesquisa da Microsoft e HBR¹⁶, que consultou 783 executivos em múltiplos mercados. Nada menos que 28% dizem que seus mercados já atingiram o ***ponto de ruptura digital***.

E outros 56% entendem que isso vai acontecer entre ***agora*** e ***2020***. Se levarmos em conta que verdadeiras mudanças nos princípios e plataformas que fazem seu [e quase qualquer outro] negócio funcionar levam entre 18 e 36 meses... a ampulheta que conta o resto do tempo que você ainda tem não deve ter muita areia na parte de cima, certo? Pois comece a se movimentar, agora. E a articular as redes que vão redesenhar suas plataformas, dentro das outras redes que fazem seu mercado. Os próximos três anos serão uma correria.

PONTO DE INFLEXÃO DIGITAL É IMINENTE

porcentagem dizendo que seu mercado/negócio já atingiu o
ponto de ruptura ou vai chegar lá nos ***próximos 3 anos***



4%
ANTES de 2010

24%
2010 a 2016

56%
2017 a 2020

16%
DEPOIS de 2020

¹⁶ Figura 1 de *Competing in 2020: Winners and Losers in the Digital Economy*, na HBR, bit.ly/2xjIyyT, com legendas em português.

4. Informaticidade.

Perceber, entender e agir sobre as mudanças que estamos discutindo não é um problema para amanhã. É um problema imediato. Há quem pense, em vários cenários e mercados, que esse problema poderia ficar para depois de amanhã. Mas é o contrário. O problema é urgente¹⁷. O que estamos vivendo agora é uma **transição entre plataformas** que são parte da infraestrutura de execução dos negócios, governo, da sociedade.

É como se surgisse uma *nova eletricidade*. Estamos começando a era da **informaticidade**, onde informação e suas infraestruturas, arquiteturas, serviços, métodos, processos e as funcionalidades oriundas da combinação disso tudo são a base para execução de todos os negócios, em todos os mercados e lugares.

Informaticidade e suas propriedades **são o sistema**, dentro do qual vai acontecer a transição da automação digital de processos analógicos, analogicamente conectados, do passado, para processos repensados de forma digital, totalmente informatizados, conectados por redes digitais globais, que envolvem todos os agentes que fazem parte de qualquer negócio. É a transição de um *modo analógico, passado para o modo digital, futuro*. No presente.



É bom lembrar que havia *processamento, conexões e redes de dados* antes. Só que eram livros-caixa, correio e navios, singrando mares, quando havia um grande volume de informação a transportar. Lembre-se que, há 50 anos, comunicação via satélite estava bem no começo. E que, há 20, PCs nas casas ainda eram raridade.

¹⁷ The Case for Digital Reinvention, na McKinsey, em bit.ly/2g7eG22.

Essa transição entre plataformas reinventa mercados. Seu principal impacto -a **transformação digital**- é a reinvenção dos mercados onde as empresas estavam atuando no passado e onde poderão *não atuar no futuro*. Porque o mercado será outro. Ele pode continuar parecendo, para muitos e em certos casos, que ainda é de [por exemplo] carros. Mas deixa -já deixou?...- de ser de carros e passou a ser de mobilidade.

Como já vimos¹⁵, a percepção média de penetração digital é de 37%. Está quase na fronteira entre *mudanças secundárias, de menor porte* e mudanças que alteram os *princípios funcionais e organizacionais* das empresas. Essa penetração passou dos 50% em alguns mercados, como varejo [comércio eletrônico...]. Mas quem lidera a transição digital é mídia e entretenimento, mercado que foi *totalmente digitalizado* e que transformou em nicho os setores onde ainda havia vetores físicos para seus produtos, como os discos de vinil.

A volta do *vinil* é um encantamento, depois dele ser praticamente destruído pelo *CD*, os dois atropelados por *MP3* e *downloads* na internet, e tudo liquidificado na música como serviço de *Spotify* e outros. De repente, lá vem o vinil de volta. Mas não como relíquia; ele volta porque *ficou fácil fazer vinil*. Voltamos ao estágio em que uma pequena gravadora pode ter uma impressora de vinil. É um bom exemplo de como tecnologias digitais mudam processos produtivos, mas pode ser só uma exceção.

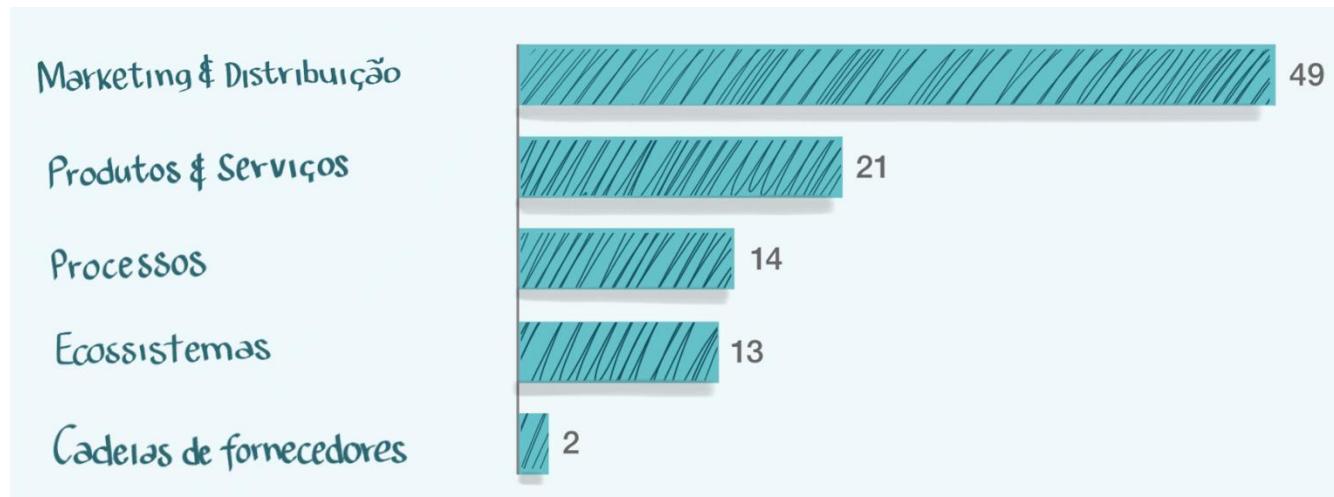
A mudança no mercado de mídia e entretenimento é radical. O ***digital atingiu o miolo dos negócios***, a forma na qual o conteúdo, hoje entregue como serviço, é criado, produzido, armazenado, transportado, consumido, faturado e avaliado. Essa mudança é percebida de várias formas, mas leva, basicamente, a duas situações. Quem percebe mercados mudando está agindo ou muito preocupado e se preparando para mudar. Quem não percebe a *transição digital* até que vê muitos sinais, mas acha que ***não será afetado***. Isso é um erro fatal.

A McKinsey¹⁸ estima que a queda de receita em *mercados totalmente digitalizados* será de 12%, por conta da diminuição dos custos de uso de infraestruturas, métodos e processos para entregar valor no digital. A queda de EBIT -ganhos antes de impostos e taxas- é estimada em 10%. Um possível impacto é que empresas que têm ao redor de 5% de margem, hoje, como o varejo analógico, de alimentos, ***não vão ter condições de continuar a competir*** se continuarem sobre plataformas analógicas. E isso não é força de expressão.

Basta ver o que a Amazon fez com as livrarias... até para depois de ter redesenhadado todo o setor, começar a abrir novas livrarias físicas, que herdam das antigas livrarias quase só o nome. São pontos de presença real, de pedra e cal, de uma megaoperação *glocal* de comércio eletrônico. De uma plataforma de negócios digitais. Enquanto muitas empresas estarão operando no *vermelho analógico*, haverá outras a fazer o mesmo que as tradicionais faziam, só que de forma muito mais eficiente e com custos radicalmente menores de operar o negócio -no *azul digital*.

¹⁸ *The Case for Digital Reinvention*, na McKinsey, em bit.ly/2g7eG22.

Ao pesquisar onde as empresas estão se reinventando¹⁹ sobre o digital, é em *marketing e distribuição* que se vê as maiores mudanças. O que tem relação com a *informatização do consumidor* [como já vimos] à frente dos negócios. Outra prioridade é *produtos e serviços*, relacionado à *transformação de produtos em serviços* através de plataformas ou do seu uso para criar ou atender mercados em rede²⁰.



Os dois primeiros focos são essenciais para competir, em função da obviedade de clientes já informatizados. Mas em *processos, ecossistemas e cadeias de fornecedores*, há muito menos empresas tentando se mudar para o digital. Enquanto 49% estão na transformação digital no marketing e 21% em produtos em serviços, só 14% estão focados em processos e ecossistemas. Pior: só 2% focam nos fornecedores. Há algo errado na percepção do que serão os negócios numa economia do conhecimento, em rede, aqui: isso quer dizer, de fato, todos em rede e, por todos, entenda todos mesmo: de qualquer tipo de fornecedor a todo tipo de cliente, sempre.

Isso terá impactos¹⁸ no futuro, porque a execução de todos os negócios será -já está começando a ser- em rede. Você, seus clientes e consumidores, seus fornecedores, somados a mediadores de todos os tipos, nas *mesmas redes*. Trate de habilitar seus fornecedores, se eles não estiverem cuidando de si próprios... antes que você precise deles, no mesmo estágio de competência digital que o seu... e eles não estejam prontos. Aí...

E isso não é um conjunto de frases de efeito: plataformas e mercados em rede¹⁹ não são nuvens passageiras, e seus impactos serão bem maiores do que podemos imaginar -só- olhando para trás. Suas redes, as redes que você forma ou das quais faz parte serão, muito em breve, seu negócio. Seja qual for seu negócio, de postos de gasolina a padarias, de fábricas de componentes a automóveis. Porque, se tudo rolar como está parecendo que vai, *toda a sua produção será feita sobre plataformas que criam mercados em rede e o consumo, idem*. Logo, logo. Tipo assim, na próxima década boa parte disso se resolve. Seu negócio no meio do rolo. Simples assim.

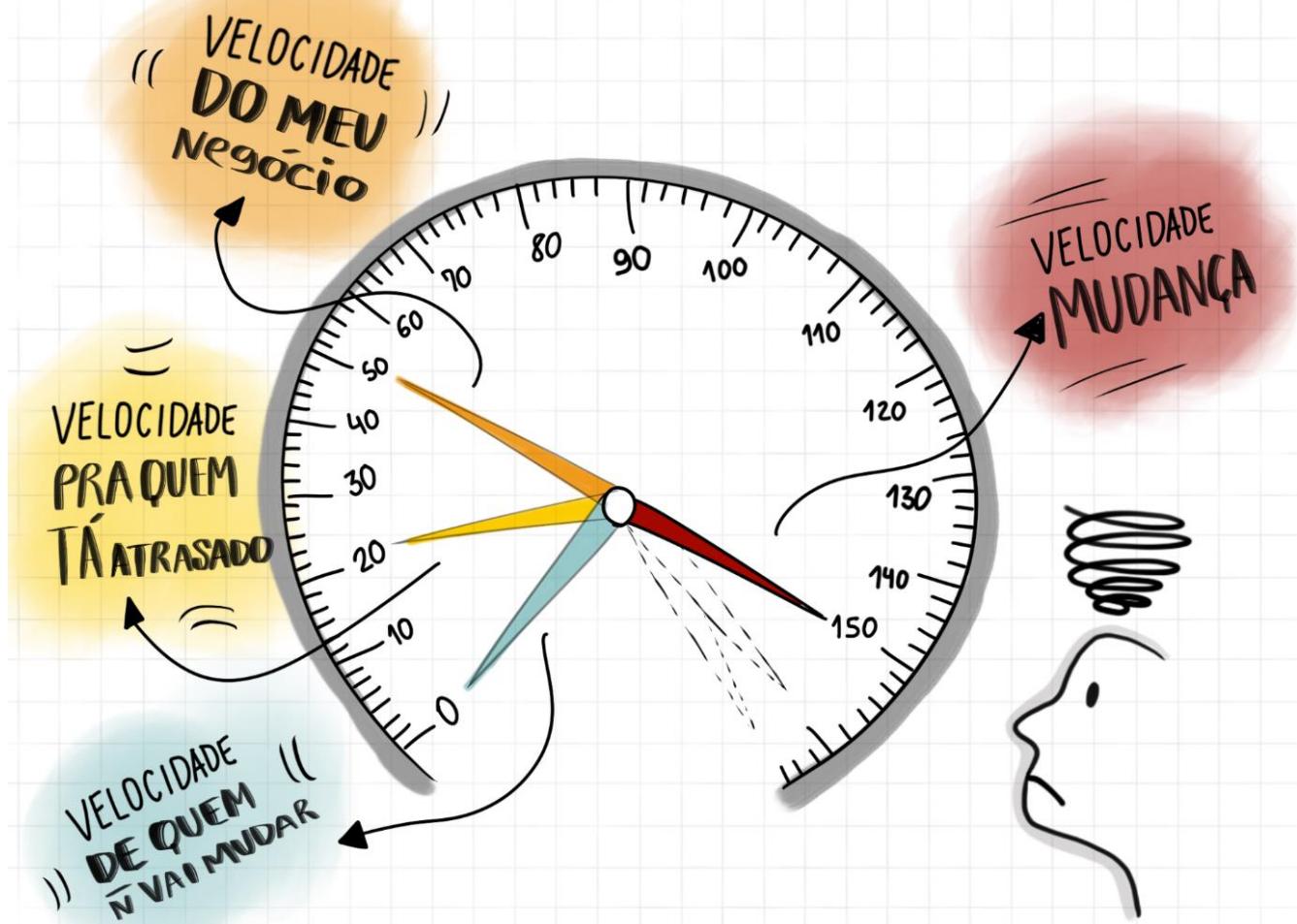
¹⁹ Dados e imagem originais de *The Case for Digital Reinvention*, na McKinsey, em bit.ly/2g7eG22.

²⁰ *Sinais do Futuro Imediato*, na MuchMore.digital, em bit.ly/muchmoresinais.

4.1 Abraçar a Velocidade da Mudança.

É preciso mudar. É preciso saber quem vai mudar. Mas é preciso saber que tem gente que não vai mudar e, *por isso, vai desaparecer*. E nós não podemos, não devemos, não queremos, ir na mesma viagem. Nem pensar.

Para mudar, há um pequeno conjunto de coisas que precisam ser feitas²¹. De verdade. Primeiro, é preciso entender que é fundamental aumentar a *velocidade nativa de execução de negócios* para começar a atuar, no mínimo, *na mesma ordem de velocidade da mudança*. E quem está chegando atrasado, portanto, tem que rodar numa velocidade *maior que a da mudança*. Parece um contrassenso. Fazer mais rápido o que vou deixar de fazer. Mas é isso, é criar um senso de urgência, onde atrasados tentam acelerar a criação de uma *estratégia digital para consumidores* ao mesmo tempo em que, *com fornecedores, refinam e redefinem* mecanismos e talentos que serão usados para executar um processo de *mudança mais radical*, de *transformação digital*.



Refinar trata de como a organização evoluirá o que já existe em casa e como seu capital humano vai mudar para fazer isso. Já **redefinir** pode significar trazer -talvez muita- gente de fora para, levando em conta todo o negócio, inclusive sua cultura, para *acelerar o processo de transformação digital* do negócio. Tudo isso porque

²¹ *The organization of the future: Arriving now*, na DUP, bit.ly/2xjY4Zg.

dificilmente a organização conseguirá reeducar ou capacitar os de casa rápido o suficiente para chegar onde precisa chegar, no tempo que tem. *Fugit irreparabile tempus*, já dizia Virgílio, antecipando nossos tempos.

E para chegar onde precisam, organizações irão mudar seus enfoques sobre *mobilidade e conectividade*. Fazer com que pessoas participem de vários times, em seqüências muito rápidas e impensáveis no analógico - ou no analógico digitalizado. Flexibilidade, urgente.

Mas mobilidade, velocidade e flexibilidade não significa *partir para o caos*. É possível reorganizar o negócio a partir de uma visão unificada sobre o que é **performance, no digital**. Quais são, ou serão, as plataformas que conectarão times e vão articular a execução da estratégia do negócio? É preciso trabalhar de baixo cima para coordenar grupos de maneira que seja possível medir performance. Novas ferramentas e mecanismos criam novas *possibilidades de interação digital* -e diminuem a necessidade de presença física- e garantem que a maior parte da informação sobre o negócio e seus projetos fique registrado nas plataformas. Estas, lá na frente, senão agora, têm que se articular umas com as outras.

Times, imersos em ambientes digitais, geram os dados que, analisados, serão base de preciosa intuição sobre como estamos. As pessoas e o negócio. Nem pense que o **RH digital**, muito falado por aí, é juntar e processar toda a imensidão do *big data* relativo a pessoas, na organização, que você já tem agora; é todo seu pessoal, o RH inclusive, trabalhando de forma digital, o tempo todo.

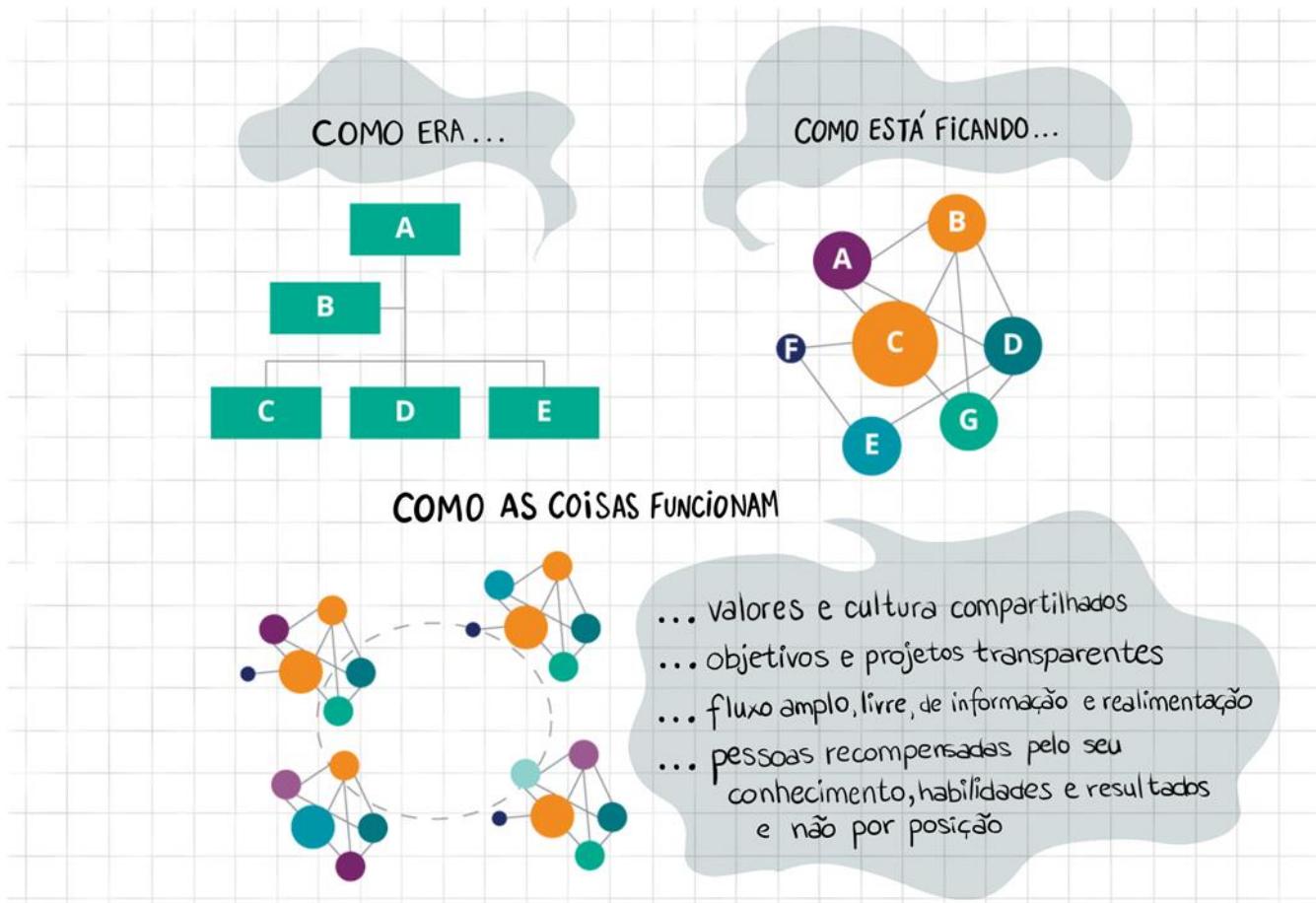
Depois destes quatro passos -**abraçar a mudança** e ser rápido nisso, cuidar das **novas formas de mobilidade e talentos**, entender as **novas formas de performance** e fazer elas aconteçam sobre **ambientes digitais**- é preciso fazer com que isso tudo seja uma rede articulada. Claro que, se você não tem nada, pode começar com um clássico PDCA -Plan, Do, Check, Act. Mas, aqui, estamos falando de redes e é preciso pensar em **múltiplos feedbacks** pra dar conta das ações e interações dentro das redes do negócio. Realimentações muito mais rápidos para o entendimento de quem coordena e articula os grupos de execução e de criação de valor.

No passado analógico -ou no analógico digitalizado²²- tínhamos sistemas e times hierárquicos, sequências de comando e controle que vinham do topo e que transitavam por múltiplos estágios até que os problemas das bases chegassesem lá em cima e as devidas autorizações para as soluções voltassem para as bases. Hoje, estamos passando a ter, em todo canto, *sistemas e times em rede*, articulados de tal forma que cada agente participa de mais de um time, em mais de um projeto, em papéis diferentes, ao mesmo tempo.

²² O **análogo, digitalizado**, corresponde à informatização, pura e simples, do que existia antes do digital, sem mudar estruturas ou processos. O **digital, puro**, acontece quando redesenhamos estruturas, processos, papéis, a partir do digital, levando em conta que o negócio, como um todo, é uma rede, parte de muitas outras redes, sendo executado sobre plataformas, todas elas digitais e sempre conectadas. Em tempo real. Tempo real é, ao mesmo tempo, **premissa e consequência do digital**.

Estamos falando²³ de *meta redes* que articulam a criação de valor dentro do negócio. Num gigante como a Amazon AWS, não se cria novas performances com times de oito, dez pessoas agindo sem articulação. É claro que os times são articulados, inclusive por um conjunto compartilhado de projetos e objetivos.

A chave não está só na articulação e compartilhamento de projetos, mas no entendimento prático da *cultura do negócio*. Não é preciso filosofar muito para imaginar que as mesmas ferramentas [quase sempre] funcionarão de forma diferente em culturas diferentes. A cultura de um negócio pode tornar impossível criar e manter uma organização em rede, formada por times pequenos e quase sempre distribuídos.



Tornar o mecanismo de criação de valor numa organização [supostamente] **digital**, [mais] **ágil**, poderá não levar a lugar nenhum. Para empoderar colaboradores a formar seus grupos dentro do negócio e transferir o poder às pontas, é preciso haver um *conjunto de princípios, valores e objetivos* que habilita tal mudança. E isso vai rolar por causa de um outro conjunto, este de métodos e processos, de metas e métricas, que terão que ser coletadas e avaliadas, transparentemente, através de processos claros de responsabilização. Sem falar que distribuir para conquistar tende a aumentar a *entropia* da organização... mas isso a gente vê depois.

²³ A figura acima vem de *The organization of the future: Arriving now*, na DUP, bit.ly/2xjY4Zg, com legendas em português.

Responsabilizar não é buscar culpados na organização. Nem pensar. É *compartilhar a responsabilidade que se distribui* entre times e *avaliar resultados*, porque existe um conjunto de meta-processos que articula o que a organização deveria fazer para que, no fim, o trabalho de todos, composto com a menor perda possível e articulado dentro das plataformas do negócio, seja o valor que se queria criar. Desde o começo. Com todas as mudanças que rolaram até o fim. Que aí já será começo. De novo...

Se um projeto for distribuído para um conjunto de dez redes na organização -dez redes de dez pessoas- e perdermos 30% da energia para a distribuição, coleta e articulação do trabalho [e consertar erros], 30% do esforço foi jogado fora. *Perdemos 30 pessoas*. E perdemos porque não houve competência para distribuir o processo de forma articulada e coordenada. Colaboração é *um processo complexo que exige coordenação* ao redor de *objetivos compartilhados*. Do contrário, é um processo de geração de caos. Incontrolável, às vezes.

5. Um Novo Modo Operacional.

A McKinsey argumenta que é preciso um ***novo modo operacional***²⁴ para transpor as organizações para o mundo digital. Assumir que transformação digital trata apenas das ferramentas e das plataformas que a gente usa pra gerar, criar e agregar valor, e capturar uma parte desse valor... é convidar o caos pra sala de jantar. É preciso assumir que o processo de transformação digital envolve -e aí está o *impacto da transformação digital no capital humano*- a modificação radical das ***formas como as pessoas funcionam*** dentro das organizações.

E isso começa por destruir os silos no negócio, transformá-los em redes e, por fim, articular tais redes. Não adianta simplesmente *estimular* uma rede de silos. Não rola. Tampouco adianta transformar silos em grupos e deixá-los ao léu, desarticulados, sem rede. Se não houver um modo de distribuir o trabalho de tal forma que grupos articulados em rede executem suas missões melhor do que silos, é *melhor não distribuir o trabalho*. Há muitas organizações cometendo esse erro. Distribuem o trabalho, mas só criam ou aumentam o caos.

Ainda por cima, é preciso organizar a performance ao redor de *jornadas*, e os consumidores devem estar *dentro* do negócio. Uma jornada é *solicitar um cartão de crédito*. É reclamar que o boleto não chegou, ou que há um erro, nele. É aumentar e diminuir o limite de crédito. É resolver a perda do cartão físico. E não irá existir *uma diretoria de jornadas do consumidor*, a não ser em alguma *Organização Tabajara Digital*...

As jornadas do consumidor, articuladas e realizadas através de performances de um [grande] número de grupos articulados e coordenados, tornam a *satisfação do consumidor* um *objetivo do negócio* como um todo. Todo mundo está, por definição, envolvido com o consumidor. ***E do ponto de vista dele, consumidor, e não da organização***. Como é que isso se ***realiza e organiza***? Sobre uma ***plataforma***. E o que é isso?

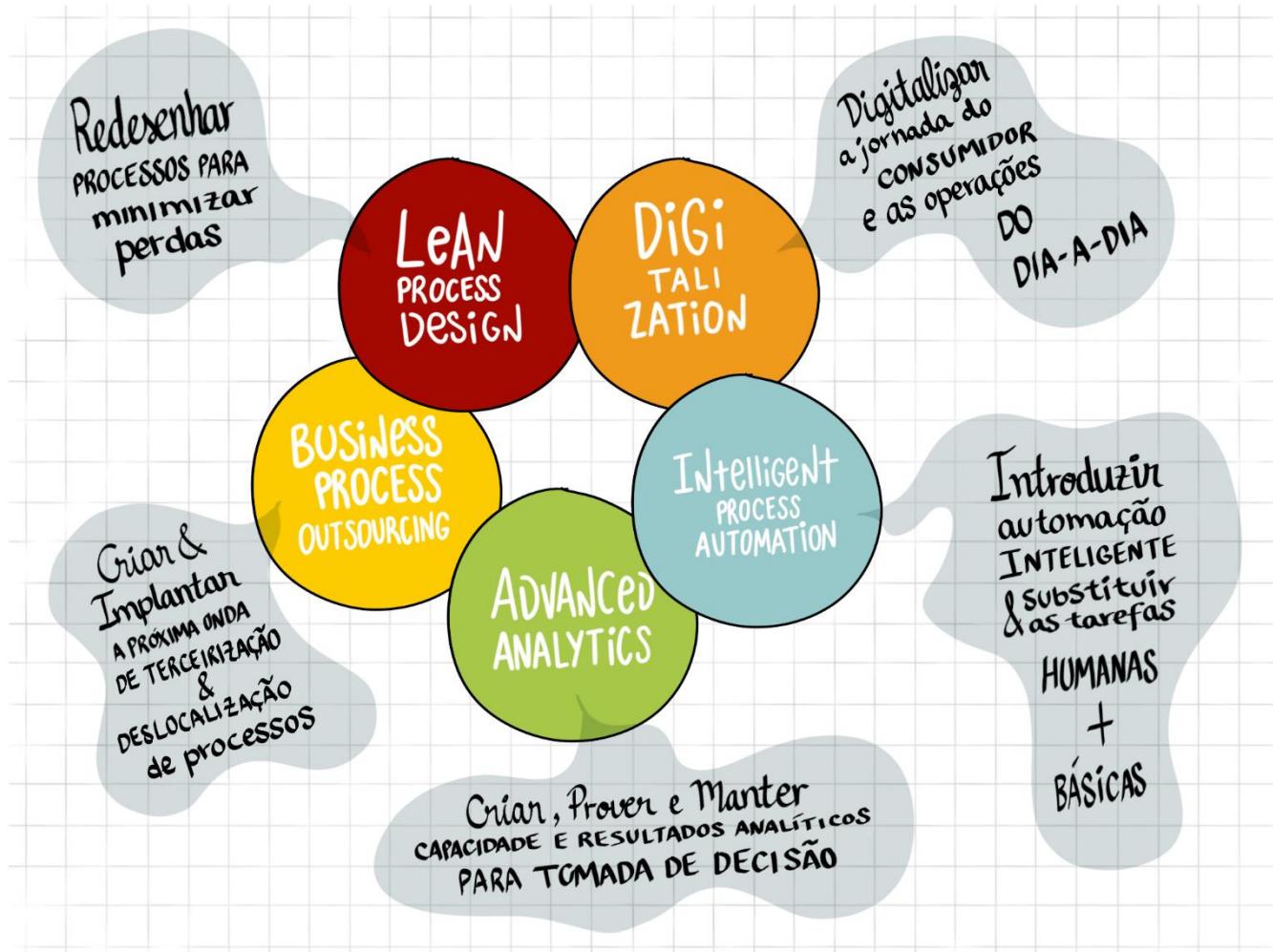
Plataformas, no dicionário, são *infraestruturas e serviços que servem como base* para realização de uma classe de performances. Aqui, performances são sustentadas por aplicações, visíveis dentro e fora da organização. Uma *plataforma digital de negócios*²⁵, segundo a Fujitsu, teria que, *coordenadamente, transformar a atividade* de cada uma das *resoluções das jornadas do consumidor* na melhor *experiência de usuário* -a totalidade de jornadas que ele realiza na organização- que nossos clientes têm, em qualquer relacionamento com negócios similares.

Usando o exemplo de Spotify, um número de times de infraestrutura e serviços desenvolve e opera de forma isolada, mas coordenadamente, partes essenciais da plataforma. Para isso funcionar, é preciso *compartilhar* uma grande variedade de objetos, de variáveis de execução a bancos de dados, de silos de informação do negócio até mecanismos elementares que serão usados para outros possam usar tais funcionalidades. Sem falar, claro, nas ideias, conceitos, formas de fazer, no domínio das estruturas de geração de valor do negócio.

²⁴ *The next-generation operating model for the digital world*, na McKinsey, bit.ly/2qz3kU8.

²⁵ *Fujitsu Technology and Service Vision, Book 1*, na Fujitsu, bit.ly/2x3sdyL.

Em cima disso, o app, em Spotify, é feito de maneira colaborativa, coordenada e articulada por um número independente de grupos que cuidam de jornadas específicas. Quem cuida de pagamento e de assinaturas é completamente diferente de quem cuida de buscas. Mas, eventualmente, eles trabalham juntos por causa de alguma coisa comum e membros de um grupo migram para outro, por causa de preferências de trabalho. Há quem goste de determinadas tecnologias ou funcionalidades e essas preferências mudam com o tempo²⁶.



Isso é absolutamente fundamental. É *uma mudança tectônica* na forma como se vê o capital humano dentro do negócio. As pessoas, na empresa, passam a cuidar de interfaces particulares do negócio com o usuário. Outra mudança dramática é como serão aplicadas certas capacidades que parecem individuais, mas que na verdade são *múltiplos estágios articulados em processos orquestrados em redes*. De uma forma ou de outra, são estas capacidades que habilitam jornadas mais sofisticadas.

Ou seja, distribuir a performance em jornadas e as jornadas entre grupos é uma das formas de *articular a organização ao redor do serviço* realizado para os usuários -da reposição de frutas na prateleira do mercado,

²⁶ A imagem é a fig. 1 de *The next-generation operating model...*, na McKinsey, bit.ly/2qz3kU8, legendas em português.

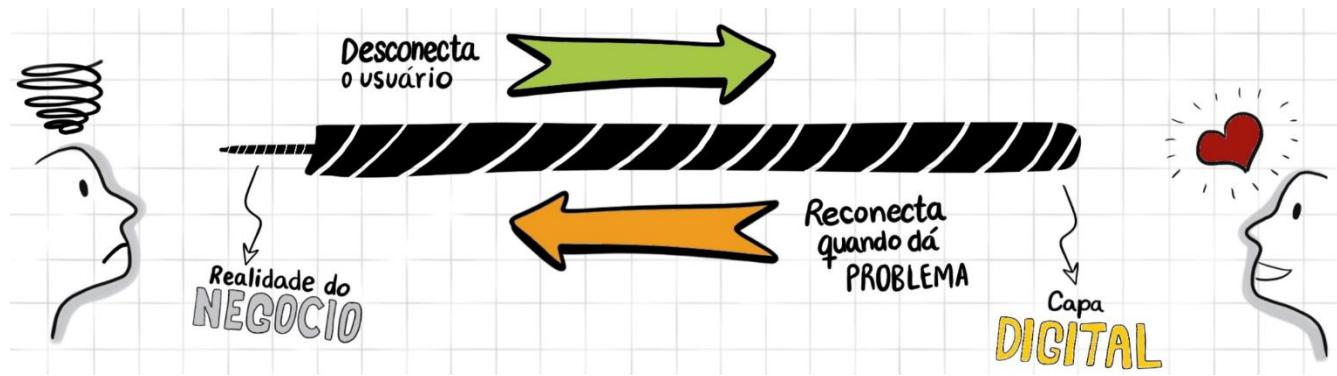
conserto de motores na oficina ou o pagamento da assinatura dentro de um *app*. Claro que tal conjunto de mecanismos precisa ser habilitado não por uma solução *um-a-um* nos fundamentos, ou por uma solução que resolve uma coisa aqui e outra que resolve outro pedaço dessa mesma coisa acolá. A articulação se dará no nível mais baixo, imperceptível para usuários e até para muita gente dentro do próprio negócio. Precisa ser articulado como uma *composição*, uma *orquestração* que cria, naturalmente, a *performance organizacional*.

5.1 Cobrir o Negócio com uma Capa Digital: Adianta? Não.

Há várias formas de digitalizar as operações de um negócio e uma óbvia, e supostamente fácil é não mexer na organização *como-ela-está* e informatizar as experiências do consumidor como elas existem e funcionam *agora*. Mas de que adianta *botar uma capa digital*²⁷ sobre experiências ou modo de realizar analógico, quase certamente como seu negócio *está agora*? Há uma diferença entre *estar* e *ser* analógico. Nenhum negócio é necessariamente analógico. Uma banca na feira de Casa Amarela que recebe pedidos de reserva, compra e entrega no WhatsApp é, de certa forma, uma instância de varejo de alimentos sobre uma plataforma digital.

Muito limitada, é verdade, a plataforma e, quase certamente, performance. Mas se o feirante *criar processos* para atender *clientes do WhatsApp*, que têm *demandas e comportamento* diferentes dos que vêm à feira... é bem capaz do nosso feirante estar mais digital do que a vasta maioria das filiais de grandes redes de varejo que ficam ao redor da mesma feira, na Zona Norte do Recife.

O modo de realizar analógico com uma capa digital vai, literalmente, desconectar o usuário da realidade do negócio. Pense em seguros, onde a venda já se tornou quase sempre digital e onde -também quase sempre- o tratamento de sinistros é analógico. Toda vez que há um problema, o segurado cairá no velho e bisonho processo analógico que demanda centenas de passos para levar e tirar o carro da oficina e pegar um carro reserva entre os dois pontos. Isso *desmascara o digital* nesse negócio -que, de fato, não é digital- e isso ficará claro logo na primeira interação depois da compra. Funciona, na prática, como se o seguro achasse que o segurado jamais precisaria de qualquer serviço... a não ser a renovação do próprio seguro.



²⁷ A carteira de motorista e a informatização do caos, em BOLETIM.DE, bit.ly/1SaaB81.

A automação não pode ser só uma cobertura digital dos processos analógicos do negócio. O processo inteiro precisa ser redesenhado. De tal maneira que, no redesenho, atividades repetitivas realizadas por humanos²⁸ -pelo menos até agora- sejam digitalizadas. Em seguros, por exemplo, o *app* do segurado tem que ser sua única interface com a seguradora. É no *app* que ele descreve, fotografa e geolocaliza o acidente ou perda para que, por trás do *app*, um conjunto de performances digitais -algumas delas com vários humanos no processo- resolvem o problema. *Haverá fraudes?* Sim. Para isso é que existe auditoria. Mas auditoria será feita baseada em comportamento e dados, não *a priori*. Aliás, atendimento de seguros, hoje, é uma auditoria *a priori*. E é causa de desconforto e grande perda de tempo para o usuário. Hora de mudar.

A interação com o usuário e a entrega de valor, *digitalizada, cria dados*. Cada transação criará dados sobre a localização do usuário [em tempo real, talvez], sobre a informação de todo tipo que ele consultar, acessar, a informação que pedimos e que ele disponibilizou e a que será extraída de outras fontes, que nos dirão o que ele fez ou que deixou de fazer, enquanto *conversava* conosco. Agora pare e pense: seus sistemas atuais *geram* informação e conhecimento que lhe fazem entender classes e grupos de clientes e cada um dos clientes em termos de dados como os que descrevemos acima? Se sim, sem esforço dantesco e em tempo real, e com seu cliente sendo tratado por *algoritmos que o entendem*, seu negócio está sendo *bem* digitalizado. Caso contrário, há um monte de trabalho a fazer.

Porque, com o tempo, *fluxos de dados* levarão o negócio a tomar decisões quase completamente baseadas em *comportamentos revelados por dados*. Mas dados não são tudo e há limites [legais, saiba] para sua coleta e uso. Mas, se *nossa entendimento digital dos usuários evoluir à medida que a cultura digital do usuário evolui*, dados e algoritmos certamente darão muito mais resultado, com o tempo, do que o atendimento humano *puro*. Aí, o negócio poderá desenhar mecanismos de avaliação de decisão capazes de aferir resultados em tempo quase real. E mudar no mesmo compasso. Até porque o *usuário digital* está mais disposto a aceitar *negócios digitais* do que tentar resolver seus problemas com múltiplas camadas de humanos [pense *call centers!*] que, no fim das contas, *não entendem direito o que ele quer*. E, quando descobrem, não conseguem desenrolar o problema.

Por fim, deve ser óbvio que nem a melhor *organização vai saber fazer tudo isso sozinha*. Parte dessa conversa terá que ser resolvida por terceiros. Até porque um negócio especializado em uma certa faceta de mercado não precisa só de suas especialidades para criar, entregar e capturar valor, ali. Além disso, é quase certo que nenhum usuário se importa se o negócio criou um meio de pagamento exclusivo, ou se ele é igual a tantos outros que ele já usa, se o negócio não é de meios de pagamento...

Resulta óbvio que todos os negócios terão vários níveis de *outsourcing*, o que pode envolver terceiros não só em parte da infraestrutura, serviços e aplicações *no, do, e para o* negócio, mas a *execução de parte do processo de negócios*. Sem falar que raríssimos negócios irão ter todas as competências para *rever suas estratégias* para o

²⁸ *Digital Transformations Start with Frontline Workers*, em strategy+business, bit.ly/2vFu9NI.

digital e, depois, recriar plataformas para entregar valor em rede, para usuários que estão acostumados às performances [diga-se de passagem, *gratuitas*, para eles] de Waze, Twitter, WhatsApp ou TripAdvisor.

A vida digital não é um passeio para os negócios. Dá trabalho, e muito. Mas não há alternativa, e não há volta: não há ninguém desistindo da internet, web, e-mail e aplicativos muitos e voltando a fazer negócios à base de fax, caixeiros-viajantes e reembolso postal. *Tecnologias de transição*, como as envolvidas na *transformação digital*, criam *mudanças sem retorno*. Depois do depois, não há, quase nunca, como voltar para o antes...

5.2 LEAN não é Fazer o Mínimo, é Minimizar Perdas.

Informaticidade, novos modos operacionais, instalados em alta velocidade, no meio de uma transformação digital global, em todo tipo de mercado, só acontecerá [com qualidade] se os novos processos forem capazes de²⁹ *maximizar o valor criado para o consumidor* ao mesmo tempo que *minimizam as perdas no negócio*. É como se fosse uma *estratégia de oceano azul*³⁰... de valor e processos. *Lean* não é fazer o mínimo. *Lean* é minimizar perdas. É descobrir e entender o valor desejado pelo consumidor e se concentrar nos processos essenciais para entregar valor. *Lean* dá muito mais resultado no modelo de negócios do que no código.

Dito de outra forma, *lean* é manter o foco no *menor conjunto* de processos que é preciso realizar para criar e entregar valor *a contento*. E a chave está em *menor conjunto* e no *a contento*. Qual é o menor conjunto de ações? O menor conjunto de funcionalidades que deve estar presente na plataforma? Qual é a interface mínima que deveria haver? Qual é a satisfação que o usuário deveria ter com essas coisas para haver um *mínimo realizável a contento*? *Lean* é isso. É um redesenho para fazer isso. A ideia de *lean* não é sair cortando tudo e achar que sempre dá para fazer *mais com menos*. Não tem absolutamente nada *lean* em minimalismo organizacional e operacional que pode até funcionar, mas não entrega valor. E destrói relacionamentos e a organização.

Uma coisa já se sabe: é preciso mudar as organizações e fazer com que elas atinjam uma certa *velocidade digital*. Porque o ambiente digital já está rápido e vai ficar perceptivelmente mais rápido em relação ao passo de todas as organizações *legadas*; à medida que um número de negócios atingir seu *estado de maturidade digital* e começar a executar os princípios digitais em larga escala, com alta performance, tudo -pra quem ficou no analógico- vai parecer muito mais rápido.

Saiba que é difícil conseguir uma alta performance digital. Mas é preciso tentar, nem que seja em forma sub-ótima. Aliás, não acredite em ótimo pra quase nada. É *bom planejar* levando em conta que o mundo é *sub-ótimo*, para executar bem em modo sub-ótimo.

²⁹ What is Lean?, no lean.org, em bit.ly/2iWBqmh.

³⁰ What is Blue Ocean Strategy, em Blue Ocean Strategy, bit.ly/2eVWgOm.

Quem planeja para o ótimo quer que tudo aconteça de forma perfeita, para começar uma transformação digital numa velocidade e performance supostamente ideal. Como se não houvesse competição. Ou mudança, dentro da mudança. Só que não é assim, porque empresas e pessoas existem em contextos mutantes, em cenários de competição agressiva derivada, principalmente, da chegada de novos entrantes - startups e, cada vez mais, *novas facetas*, digitais, de negócios existentes- enfrentando diretamente o modelo de negócios de velhos incumbentes e, eventualmente, tornando-o irrelevante.

Startups costumam capturar o valor de modelos de negócios de incumbentes fazendo um ou outro *detalhe* de forma radicalmente diferente. E startups de verdade são rápidas, capazes de capturar partes do -seu-negócio enquanto você planeja. Se não houver preparo para fazer de forma -*incrementalmente*- sub-ótima e rápido, não haverá tempo para transformação. Porque todo o tempo que você ainda tem deveria ser usado para criar [sua] organização do futuro.

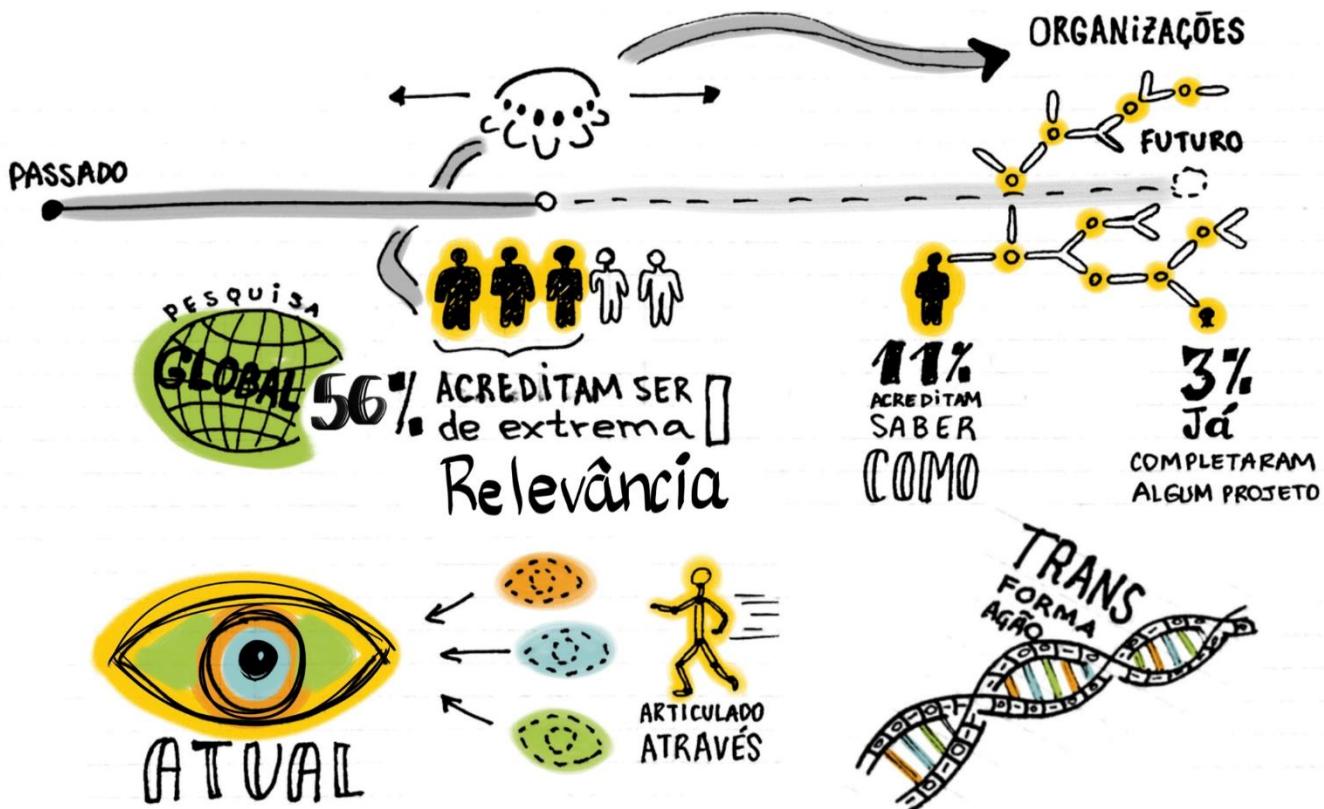
Não saia perguntando para os startups ao seu redor que negócio é este, do futuro, porque eles não sabem. Sério. Não sabem... mas estão tentando descobrir ao experimentar muito, rápido e barato. Uma hora eles descobrem, pelo menos no caso e mercadod e cada um deles. Lá, no nosso negócio, os desafios são outros. Um deles, o principal, é... **como experimentar muito, rápido e barato**... sabendo que nosso negócio não é um startup [lembra?... volte pra pág. 10], temos um legado [talvez imenso] de conquistas e relacionamentos e temos, por nossa vez, que *descobrir qual é a organização que irá existir no nosso futuro*... isso se tivermos um.

Aí é onde **lean** será relevante pra gente, auxiliando a **maximizar o valor criado para o consumidor** ao mesmo tempo que **minimizamos as perdas no negócio**. Se conseguirmos entender isso e começar a fazer, a tempo, vamos mudar o comportamento das pessoas no negócio e o estado de coisas visto de fora pra dentro. Vamos parecer -sem ser, como sabemos- startups. Isso será bom, porque vai mudar o estado de espírito das pessoas dentro do negócio, que começará a parecer com uma organização do futuro... o que vai ajudar a criar uma.

6. Quatro [ou Cinco] Vetores da Organização do Futuro.

Já vimos [pág. 23] que quase todo mundo quer trabalhar numa *organização do futuro*, seja lá o que isso for. Uma pesquisa³¹ da Deloitte revela que 88% das pessoas acreditam que construir essa organização do futuro é algo importante ou muito importante. Cerca de 60% destacam que o assunto é muito importante. Ou seja, três em cada cinco pessoas acham que a *organização do futuro* é radicalmente importante para o futuro dos negócios. Mas só 11% dizem entender como fazer a tal organização do futuro.

Mas quem será que está criando empresas do *futuro do presente*? As que evoluem daqui pra lá? Há alguém criando as empresas do *futuro do futuro*, as que vêm de lá pra cá? Uma pesquisa da SAP, o Digital Executive Transformation Survey³², indica quatro vetores que criam os líderes do processo de transformação digital. Em 3.100 negócios, só 3% completou algum projeto de transformação digital na organização inteira. Um número tão pequeno quanto os que ainda nem começaram a planejar uma transformação digital: 1%.



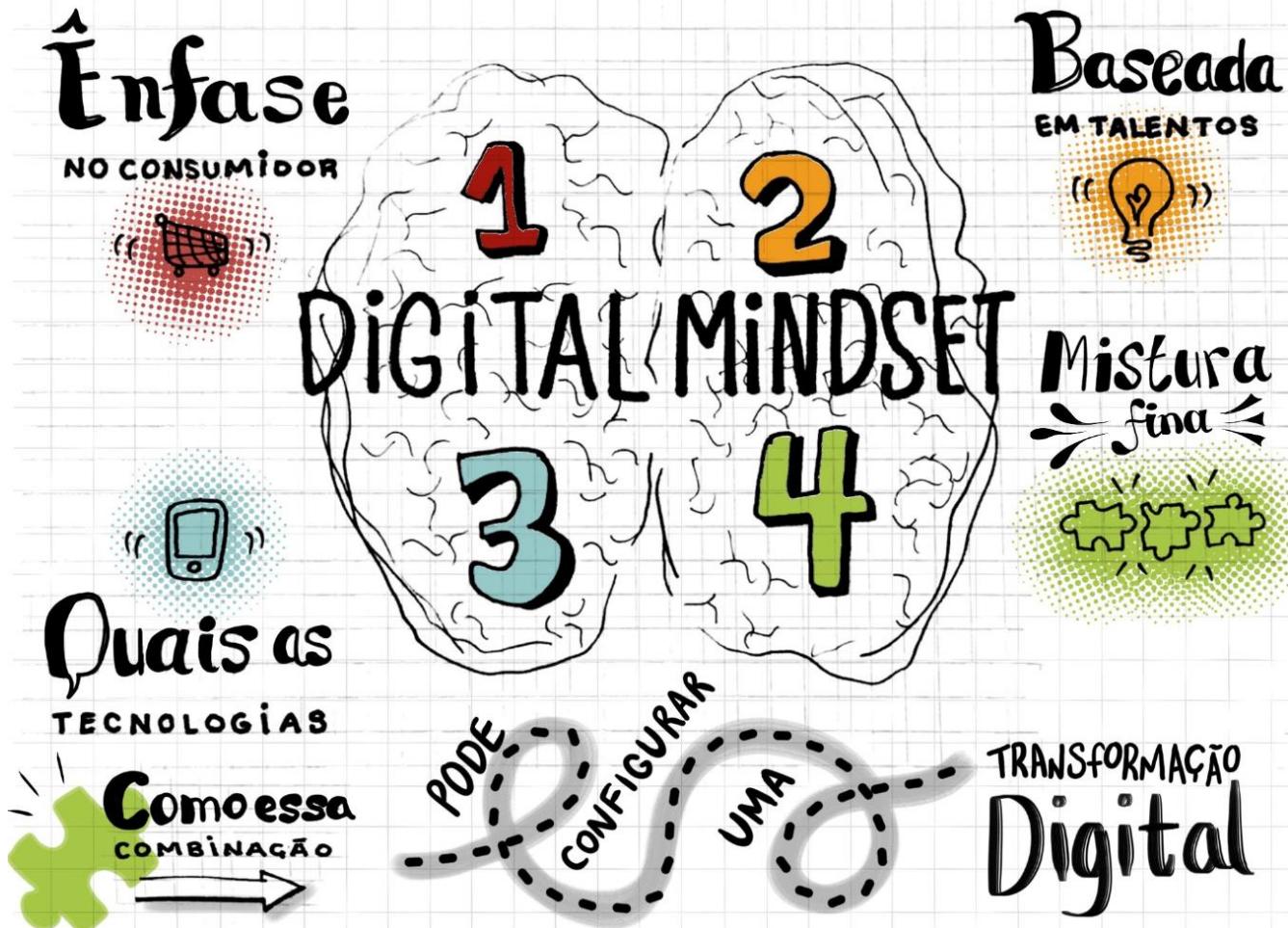
Esses são os dois extremos. Outros 55% estão fazendo um piloto, uns 22% estão planejando alguma coisa, enquanto 19% completaram um projeto de transformação digital em algumas áreas -mas não em outras. Só 100 empresas fizeram algo efetivamente organizacional.

³¹ The organization of the future: Arriving now, na DUP: bit.ly/2xjY4Zg

³² 4 Ways leaders set themselves apart, na SAP: <http://bit.ly/2wjSNk5>

E essas 100 empresas estão articulando suas ações ao redor do que poderia ser definido como um ***mindset digital*** para e nas organizações. O estudo da SAP define tal mentalidade em termos de quatro vetores que, compostos, resultam nas bases contextuais para processos de transformação digital. Os quatro vetores, você verá, são três. Mais um. Tendo um outro puxando todos. Os quatro vetores, na realidade, são cinco. Pense.

O ***primeiro*** vetor é, obviamente, ênfase -radical- no ***consumidor***. Mas isso não é o velho *o-cliente-sempre-tem razão*, que vinha de uma *visão organizacional do consumidor*, mas de uma *visão da organização do ponto de vista do cliente*, do consumidor. O ***segundo***, obrigatoriamente, deve ser baseado em ***talentos***, sem o que não temos a menor chance de atender as demandas do consumidor e enfrentar a competição. O ***terceiro*** vetor é o enfoque nas ***tecnologias*** que habilitarão nossos talentos para atender os consumidores. O ***quarto*** vetor é mágico: a ***combinação*** de *tecnologias, talentos e ênfase no consumidor* para criar uma verdadeira ***transformação digital*** na organização. Isso não é uma soma, note bem; ter os três e juntar não funciona; é uma combinação, complexa, articulada, *estratégica*, que acontece por causa de e precisa de *propósito*, no negócio, pra rolar.



Há mais de 40 páginas que dizemos que isso não é fácil de fazer. Conjugar os esforços descritos acima não é trivial. Se é difícil num startup, imagine no seu negócio. Envolve mudanças na estratégia e nas estruturas de suporte. E há que se levar em conta tudo o que não existe no negócio e tem que existir e mais o que já existe e vai continuar. Porque, muitas vezes e por ótimas razões, ***não se pode simplesmente descartar o que existe***.

Na maioria das organizações maduras, mais antigas, é possível haver *milhões de linhas de código de negócio* que vêm sendo desenvolvidas e utilizadas há muito tempo -imagine bancos, empresas de telecom, redes de varejo, de serviços, saúde e hotelaria. Esse código tem valor inestimável para a organização. Na verdade, ele descreve e faz funcionar os processos organizacionais que, em última análise, vêm dando conta, bem ou mal, do funcionamento do negócio até agora.

Repetindo, não dá para tocar um processo de transformação digital descartando tudo o que já existe. Não dá para implementar tecnologias emergentes, articular vetores de orientação ao cliente e entregar *processos nucleares* do negócio aos talentos da periferia... esquecendo dos legados, contratos e história da empresa. Se não há tempo para cuidar do *backlog*, como tratar tantas coisas novas? Parece impossível, mas, mesmo sendo, é preciso. E 62 das 100 empresas líderes da pesquisa sobre transformação digital feita pela SAP, estão tocando esse processo atuando de **forma bimodal**. Só 20% dos restantes 97% roda assim. Aí tem. Só 20% do resto está tentando *acompanhar o futuro na velocidade que ele merece...* enquanto mantém o passado vivo.

A **forma bimodal** de tocar um negócio precisa de um conjunto de *estruturas, organizações* e núcleos de *capital humano, arquiteturas de investimento, manutenção e evolução...* para dar conta de tudo o que veio do passado e que está funcionando [bem] agora. E, **ao mesmo tempo**, precisa começar a *fazer coisas que não dependem do que vem do passado*, que virão diretamente do futuro, que puxarão o futuro para o presente. E isso demanda outros conjuntos de *estruturas, organizações* e núcleos de *capital humano... distribuídos*, na organização³³.

Nos negócios, a execução bimodal resolve o problema de equilibrar o futuro com o passado. No presente.

Ao todo, 62 das 100 empresas líderes já implementaram uma arquitetura que dá conta do futuro e do passado com um certo grau de sucesso. São 57, entre as 100 melhores, que já mudaram suas operações, contra 13% das demais. Além disso, 47 das 100 já vêm um impacto positivo em treinamento e educação de pessoas, contra 2% do resto. E aí tem, sim. Isso deve separar os negócios daqui para frente. No Brasil, Itaú e Magazine Luiza³⁴, para citar duas grandes empresas conhecidas de todos, executam seus negócios de forma bimodal, criando diferenciais competitivos que os separam do resto das empresas de seu setor.

Mas nem pense que isso é fácil de fazer. Haverá conflitos³⁵ entre times e pessoas, porque os recursos serão limitados para cada lado da evolução, seja *criar o futuro ou manter o passado*. E um dos principais problemas será convencer todos os lados da solução dos problemas de tecnologias de informação do negócio que eles

³³ Além de *bimodal IT*, há quem considere essencial o conceito de *IT unbounded*, como a Deloitte, no link bit.ly/2gbeBXM.

³⁴ Silvio Meira faz parte do Conselho do Magazine Luiza; citação ao ML, aqui, já é informação de amplo conhecimento público.

³⁵ What Gartner's Bimodal IT Model Means to Enterprise CIOs, em CIO, bit.ly/2wPIR68.

todos, lá no futuro da organização, estarão na **organização do futuro**, que não é aquela que faz melhor, apenas, mas que inova e muda, radicalmente³⁶. Todo mundo quer trabalhar na organização do futuro, que é... *algo que só se sabe o que é ao ver e entender uma delas?* Será uma organização articulada ao redor de visões de mundo que substituirão as que temos hoje? Mas... quais são as visões de hoje e quais as que virão do futuro para hoje?

As preocupações da organização do futuro começam em *conhecimento, habilidades e talento dos consumidores, fornecedores e colaboradores* e vão até as *estruturas e mecanismos que habilitam seus relacionamentos*, aí incluídas todas as *lideranças, seus papéis e as estratégias de gestão de mudança* no negócio. Sem isso, não dá para pensar em tratar do *equilíbrio entre vida profissional e pessoal* dos colaboradores. Ou no *alinhamento entre o que as pessoas querem da vida -e querem para a vida delas- e o propósito das corporações*. Ou no que jovens e nem tão jovens esperam da companhia, do ponto de vista de *educação e reeducação*. E nas *recompensas* para todos. Clientes inclusive.

Na organização do futuro, a *experiência dos empregados* [re]desenha a *experiência dos consumidores*. Porque colaboradores também são consumidores. E são os principais agentes de disseminação de *visão, cultura e princípios da excelência corporativa* -se o negócio tem tudo isso- para o mundo. Porque a propaganda deixou de ser a alma do negócio desde que o mundo entrou em rede. No digital, a alma do negócio é transparência.

Propaganda e marketing trabalhavam num contexto em que **percepção é realidade**... desenhando e incutindo percepções, na certeza de definir a realidade. Num universo digital, de redes sociais, ocorre o contrário³⁷... e **realidade é percepção**, e os novos negócios digitais [re]definem a realidade de forma que ela, com o tempo, [re]crie as percepções. Claro que percepções podem ser induzidas e, quando isso ocorre, líderes estão à frente.

Líderes competentes são essenciais em qualquer organização. A do futuro precisa deles mais ainda, porque serão responsáveis por uma grande transição, a transformação digital. A alta correlação³⁸ entre **lideranças fortes e motivação e engajamento** dos colaboradores não é de agora e nem só nas organizações de grande porte. **Colaboração** será essencial e seus habilitadores devem torná-la não só desejável, mas possível, efetiva e sustentável. Aqui é onde entra o **quinto vetor**: a organização do futuro deve estar em **evolução contínua**.

Evolução contínua de um negócio depende do *ciclo de vida de conhecimento*³⁹ -e relacionamentos, e poder, lá-estar em rede, ser auto-administrado e não piramidal, com a organização funcionando como uma comunidade viva, orientada para realizar todo seu potencial, de forma evolucionária, permanente⁴⁰. Difícil. É sim. Mas destino. O caminho é longo, arriscado e cheio de incertezas. Mas é inevitável. Como todo futuro.

³⁶ Invest in technology for innovation, not productivity, na McKinsey, bit.ly/2iDIUvD.

³⁷ Perception is reality? I say reality is perception!, no Caliber, bit.ly/2x0C9Z1.

³⁸ Organizational Capabilities Matter, Chap. 3, no BCG, on.bcg.com/2xJw68H.

³⁹ The Knowledge-Creating Company, na HBR, bit.ly/2xK1Zhn.

⁴⁰ The Future of Management Is Teal, na strategy+business, bit.ly/2pZ9sc3.

6.1 A Experiência Positiva dos Colaboradores.

Se a gente disser que *colaboradores satisfeitos criam clientes satisfeitos* é capaz de você nem pensar em todas as implicações e achar que esta é uma verdade *a priori*. Não é bem assim. Mas é quase certo que *colaboradores insatisfeitos criam clientes insatisfeitos*, que provavelmente vão abandonar você. Colaboradores satisfeitos, pois, não é condição suficiente, mas é necessária pra sustentabilidade do negócio. Uma pesquisa da Deloitte⁴¹, mostra que só poucas empresas *acham* que são *excelentes* em áreas chave para satisfação dos colaboradores.

No melhor caso, só 23% das empresas dizem que conseguem alinhar pessoas e seus objetivos com o propósito do negócio. No pior caso, de entender e usar *design thinking* para os funcionários projetarem o que devem fazer para atender os consumidores, só 10%. Como se combina a ideia de *experiência positiva dos colaboradores* com a demanda de trabalhar numa companhia do futuro -ou que tem, ou vem do, futuro? É quase certo que os itens da tabela abaixo são chaves disso. Mas precisamos fazer mais, porque ainda estamos muito longe.

	2017	2016	MUDANÇA
Ajudar as pessoas a equilibrar vida pessoal e profissional, demandas de trabalho e vida	23%	19%	21% melhor
Alinhar trabalhadores e objetivos pessoais com propósito corporativo	24%	23%	4% melhor
Programas para múltiplas gerações, de jovens a idosos, na força de trabalho	11%	11%	igual
Entender e usar Design Thinking como parte da experiência de trabalho e emprego	10%	13%	23% pior

No país de maior litígio trabalhista do mundo, 93% dos brasileiros -83% dos indianos, 80% dos chineses e 85% dos americanos- entende que a experiência positiva dos colaboradores é fundamental para fazer com que uma companhia funcione. E essa experiência envolve cinco pontos: ter um *trabalho relevante*, que *cria significado* para quem faz e para quem recebe o resultado, ter uma *gestão que apoia os trabalhadores*, um *ambiente de trabalho positivo*, verdadeiras *oportunidades de crescer na empresa* e crer que as *lideranças estão levando a organização para o futuro*. A tal *organização do futuro* aparece em todo canto.

Ter um trabalho relevante vem da *autonomia, liberdade e empoderamento* para se fazer o que se quer, para começar. O esforço para fazer com que, dentro de tal contexto, se mantenha o foco na estratégia definida e nas suas demandas é imenso. Sempre está em jogo o *yin* e o *yang* do negócio, as duas forças fundamentais,

⁴¹ A imagem é a fig. 1 de *The employee experience: Culture, Engagement...*, na DUP, em bit.ly/2vogiao, com legendas em português.

opostas e complementares que se encontram em tudo. Entender, de todos os lados da organização, que as pessoas têm autonomia, mas para executar [ou mudar!] a estratégia, não é fácil. Porque não é autonomia, simples e ponto final. É autonomia *para*, liberdade *para*, empoderamento *para...* e por aí vai. E não pára.

Ter uma gestão apoiando colaboradores é *transparência no compartilhamento de objetivos entre trabalhadores e administração*. Ao mesmo tempo, é preciso investimento decidido nos gestores e gestão- principalmente em organizações burocráticas. É preciso orientar a organização para administração ágil de performance -*Agile Performance Management*. Isso porque uma das síndromes brasileiras, até na iniciativa privada, é que grande parte dos gestores não faz a menor ideia do que está fazendo. Gerenciam o desconhecido. E no vácuo.



E muitos são incapazes de liderar; ao invés, mandam, excedem no uso da hierarquia, criando um ambiente que não é diferente de terror... e *matam o propósito*. Gerenciar um time é entender, *como time*, os objetivos, e quais os métodos, processos e tecnologias para *chegar lá*, dentro do tempo, recursos disponíveis e restrições e limites estabelecidos. É reconhecer que conseguiu, e porque, e saber quem não chegou e porque, e corrigir.

Isso é uma longa e complexa agenda. Claro, pois é a agenda dos líderes. Que deveriam ser capazes, em escala, de criar uma organização fantástica, irresistível, que fizesse qualquer um e todos quererem ir trabalhar lá todo dia, inclusive nas segundas e imprensados de sol e calor -e maré pra surfar- até nas cidades de praia.

6.2 A Organização Simplesmente Irresistível.

O principal elemento de uma *organização simplesmente irresistível*⁴² é um *ambiente de trabalho positivo*, o terceiro pilar da imagem. Um ambiente flexível, baseado em uma cultura de reconhecimento pelo trabalho, tentativas, erros e aprendizados do que todos fizeram no passado e fazem no presente. Tem que ser justo e, inclusivo, lutar por um alto e nem sempre possível grau de diversidade de competências, visões, gênero, cor..., tudo. E onde positivo não quer dizer tudo bem, sempre. Mas onde tudo é tratado com justiça, sempre.

ORGANIZAÇÃO SIMPLESMENTE IRRESISTÍVEL™				
Trabalho Significativo	Gestão Construtiva	Ambiente de trabalho positivo	Oportunidades de crescimento	Confiança na liderança
Autonomia	Objetivos claros e transparentes	Ambiente de trabalho flexível	Treinamento e apoio no trabalho	Missão e propósito
Seleção Sintonizada	Aprendizado em contexto	Ambiente de trabalho humanístico	Mobilidade de talentos	Investimento contínuo em pessoas
Times pequenos, empoderados	Investimento no desenvolvimento de gestores	Cultura de Reconhecimento	Aprendizado dinâmico autodirigido	Transparência e honestidade
Tempo para Reflexão	Gestão ágil de performance	Ambiente de trabalho justo, inclusivo, diverso	Cultura de aprendizado de alto impacto	Inspiração permanente
COLABORAÇÃO & COMUNICAÇÃO TRANSVERSAL NA ORGANIZAÇÃO				

Segundo Florida⁴³, todo negócio criativo [leia todo negócio] depende de *talento, tecnologia e tolerância*, de uma ou outra forma. Eu adicionaria *tempo*, fazendo 4Ts. A essas quatro características podemos adicionar a criação de um ambiente onde valores humanísticos sobrepõem todos os outros. Uber, como se sabe, quase entrou em *colapso por causa de uma cultura de trabalho*⁴⁴ baseada na *perseguição e exclusão*. Em contraposição,

⁴² A imagem é a fig. 4 de *The employee experience: Culture, Engagement...*, na DUP, em bit.ly/2vogiao, com legendas em português.

⁴³ *The Evolution of the Creative Class*, na Forbes, bit.ly/2vGLg1L.

⁴⁴ *Inside Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture*, no New York Times, nyti.ms/2yn9BaO.

culturas como as de Thoughtworks, Facebook e Google conseguem articular as demandas da estratégia do negócio sobre as pessoas e, ao mesmo tempo, suas necessidades humanas, sem grandes conflitos para tal.

O ambiente de trabalho é a maior base para a *organização simplesmente irresistível*. No quarto pilar, estão as oportunidades de crescimento pessoal. É o ambiente de aprendizado, de treinamento e apoio. São os espaços de mobilidade organizacional para talentos, de aprendizado dinâmico dentro do contexto do problema -às vezes *resolvendo depois do tempo que o problema deveria ter sido resolvido, para uma entrega melhor*. E esse *melhor* tentar combina qualidade, performance, segurança, adaptabilidade do resultado e o *aprendizado das pessoas*.

Essa combinação, sem uma *cultura de aprendizado de alto impacto*, não acontece. Qual a diferença que o *alto impacto* faz numa *cultura de aprendizado*? Muitas vezes a gente aprende o que não se explica porque, como e onde aplicar, como parte de uma *cultura geral*. Se há um foco em *alto impacto*, colaboradores aprendem o que será usado direta e imediatamente nos problemas que estão resolvendo nos seus contextos de trabalho. Se você acha que treinamento, nas organizações, sempre faz sentido e é útil... é porque não esteve em nenhum evento ou seminário de uma grande empresa recentemente. Tipo na última década.

O quinto pilar da organização irresistível é a **confiança nas lideranças**. Pesquisa conjunta da Sloan School e Capgemini⁴⁵, de 2013, apontava que transformação digital seria crítica para negócios de 78% das empresas em dois anos, ou seja, em 2015... ou, no mais tardar, agora. Mas 63% dos 1.559 dos executivos pesquisados concordavam que o ritmo da mudança nas suas organizações era muito lento, com falta de urgência sendo o maior obstáculo. E somente 38% disseram que transformação digital era um item permanente na sua agenda.

Se os líderes explicitaram sua visão de transformação digital, tinham o acordo de 93% dos colaboradores. Mas o compartilhamento dessa visão só aconteceu em 36% das empresas dos respondentes. O que aconteceu de lá pra cá? Volte pra página 25, veja a imagem: índice médio de mudança para o digital em 10 mercados diferentes nos últimos 3 anos é... 37%. Mera coincidência? Talvez não. Criar um entendimento unificado - uma **doutrina**⁴⁶, que influencia a estratégia, táticas e operações do negócio- de porque precisamos entrar numa transformação digital será essencial para criar um **propósito** comum para todos os times, em todo o negócio. E se fazer entender pelos clientes, também. E aí, competir, como gente grande. E competente.

Quanto mais certeza de propósito no trabalho, melhor. E o propósito deve estar numa missão que envolve transparência e honestidade de lideranças que inspiram e investem em pessoas, continuamente. Lideranças fortes e determinadas fazem com que cada um consiga não só tirar o melhor de si, mas *entregar muito mais do que poderia* sem demandas, condições e apoio. Pense nos técnicos de esportes, e nos melhores que você já viu. O oposto é o líder em quase repouso, desfocado, sem vontade de mudar o mundo, espasmódico. Um líder morno, capaz de nos tirar a esperança de cumprir nossa missão e entregar nossas demandas.

⁴⁵ *Embracing Digital Technology, A New Strategic Imperative*, na MIT SMR, bit.ly/2kvASV4.

⁴⁶ *The Work Ahead: 40 Months of Hyper-Digital Transformation*, pag. 17, na Cognizant, cogniz.at/2z9Rk0a.

A entrega de cada um ao todo, baseada em confiança, resultará num conjunto de aprendizados que vamos agradecer para sempre. Como na escola muito rigorosa, onde um professor extremamente exigente que enfrentamos na juventude, foi, na verdade, *um dos melhores professores das nossas vidas*. Talvez não porque tenha nos ensinado muito mais do que qualquer outro, mas porque nos fez aprender sozinhos o que outros nunca conseguiram ensinar. Com ele, *aprendemos a aprender, nos tornamos pequenos líderes de nós mesmos*.

O modelo de *organização simplesmente irresistível* depende de todos os núcleos, de pequenos times às maiores divisões e departamentos. Não virá de um mero ajuntamento de forças. Depende da articulação dos times, sua comunicação e colaboração articulada e coordenada, o tempo todo, em todos os níveis. Depende, principalmente, dos *níveis de cima* entenderem e funcionarem como se não houvesse níveis *de cima*...

Processos de colaboração dependem muito de arquiteturas e seus processos de coordenação. E colaboração -ou coordenação para colaboração- não acontece se não houver uma *visão clara, transparente, honesta e inspirada da missão e do propósito de todos no negócio*. Esse pode ser o maior desafio da organização irresistível.

6.3 Clientes, NÃO: Usuários.

Se todos esses elementos andarem juntos, surgirá uma *organização simplesmente irresistível*, focada nos seus profissionais e suas performances. Uma organização cujos profissionais estarão dirigidos para atender os desejos de seus usuários. Sim, porque quem tinha clientes eram as organizações *offline*. As organizações *online* têm usuários que estão com elas o tempo todo. E o que é preciso fazer para lidar com este usuário conectado?

Primeiro, é preciso melhorar dramaticamente sua experiência de consumo e uso. E essa melhoria tem que ser contínua, na maioria das vezes em pequenos passos. Lembra de alguma grande mudança em Facebook? Foram muito poucas. Mas houve inúmeras, às vezes diárias, pequenas alterações. Pra seguir os usuários e seus novos hábitos. E demandas. Não importa o ponto *ótimo* [?] já atingido, há que se melhorar ainda mais, aprimorando produtos e serviços correntes e lançando novos produtos e serviços que talvez o usuário nem saiba que precisa. Mais importante é que esse conjunto de produtos e serviços, novos e antigos, têm que ser *experiências consistentes, não importa o canal*.

Mas para garantir essas experiências, é preciso melhorar a operação o tempo todo. Se a empresa não automatizar os fundamentos dos processos do negócio, não será possível aumentar a produtividade dos colaboradores. Se não melhorar significativamente a eficiência e a eficácia -resolver mais *rápido* o problema *certo*- não será possível melhorar a experiência do usuário. Nem convencer o cliente dos outros a se mudar pra gente.

Ao equacionar esses dois problemas, o *rápido* e o *certo*, pode-se pensar em mudar os modelos de negócio expandindo e, eventualmente, atingir novos consumidores em novos mercados, lançar novos negócios a

partir das plataformas existentes e desenvolver modelos de negócios completamente novos. Aqui, algo me diz que novas demandas dos usuários e os novos negócios no futuro muito próximo exigirão uma transição de *produtos físicos* para *produtos cyberfísicos*.

Primeiro saímos de produtos físicos, como carros, para *produtos físicos intensivos em serviços* [como Uber] e, daqui pra frente, desenvolveremos um grande número de *serviços que dependem da existência de produtos físicos*. Sem que você nem precise saber se há algo físico, por trás.

Como? Imagine três camadas articuladas: primeiro, o carro habilitado por Uber é produto físico intensivo em serviço. Agora, imagine um serviço universal de mobilidade -não importa se é Uber, Lyft, 99 ou bicicleta. Um único serviço de mobilidade que depende de substratos físicos para sua realização. E, lá no terceiro nível, dá pra pensar em evoluir para uma suíte de mobilidade que *integra todo mundo*. De *bicicletas a pedestres e aviões*, no mesmo cenário.

Uma plataforma de serviços que depende da existência de produtos físicos para entrega de funcionalidades, do ponto de vista do usuário, mas que existe, de mais de uma forma, independentemente, por si só. Ao invés de você pedir um carro, você pede para ir de *a* pra *b*, sob certas condições. E acontece.

Isso vai acontecer. E não é uma ideia original de designers, engenheiros de software ou empreendedores digitais, mas uma característica dos mercados em rede⁴⁷. Cedo ou tarde, quando os interesses das redes de valor são entendidos e os valores se tornam significativos, *plataformas de compatibilidade*⁴⁸ se estabelecem, se abrem e provêem *serviços universais* para um grande número de atores da sua e outras redes. Estradas, postos de combustível, oficinas e garagens fazem parte da plataforma de compatibilidade de mobilidade automotiva. As plataformas digitais [limitadas] já estão à vista. Procure. E muitas mais vão aparecer. Breve.

⁴⁷ *Compatibility and Market Structure for Network Goods*, Economides e Flyer, em bit.ly/2gGaZAY,

⁴⁸ *Opening Platforms: How, When and Why?*, Eisenmann, Parker e Van Alstyne, em bit.ly/2wAa8qT.

7. Digital: Evolução Antes de Revolução?

Será que os *melhores modelos de negócios* colocam *evolução antes de revolução*⁴⁹? Será que o melhor negócio digital que você poderia vir a ter seria uma evolução do negócio analógico que você já tem? Depois de tudo que dissemos sobre capital humano, o que você acha? Será que a IBM já poderia ter se tornado um startup? Porque Walmart *teve* que comprar Jet para *entrar* em ecommerce? E a Unilever, como não entendeu *varejo de assinatura* antes de todo mundo e *teve* que comprar, por US\$1 bilhão, DollarShaveClub?

Perguntas como estas valem bilhões de dólares. Para cada incumbente, mesmo digitais como a Intel [que *teve* que comprar Mobileye por US\$15.3 bi], a pergunta está na ordem do dia, todo dia. É por isso que gigantes digitais usam *aquisições* como parte essencial de seus *processos de inovação* ou, se você quiser, de *evolução de seus modelos de negócios*. Porque suas *revoluções de modelos de negócios* foram lá na fundação e, talvez, uma por década, de lá pra cá [a Intel faz 50 anos em 2018, Walmart já tem 55]. Não é possível mudar todo o negócio a cada novo startup que aparece no horizonte. É preciso evoluir. Antes de revolucionar. Talvez. É mesmo?...

Capaz de, no seu [modelo de] negócio atual, haver quem realize tarefas essencialmente analógicas, criando *produtos físicos*. Imagine que é preciso transitar para *produtos intensivos em serviços* e, depois, para uma *rede de serviços habilitados por um conjunto de produtos* -ou seja, o segundo nível virtual⁵⁰. Mas a gente já sabe que isso deve[ria...] ser feito levando os legados em consideração. Partir para o digital *reescrevendo o negócio do zero* tem o potencial de criar dificuldades dramáticas, pode jogar fora boa parte da cultura, afetar valores, mexer com princípios, experiências e lealdades construídas durante décadas, além de impactar aprendizados e capacidades. Pois é. Mudar é danado. Daí, pode ser que o melhor -e mais factível, no seu negócio-...

...na prática, seja planejar e executar uma *evolução digital*, ao invés de uma *revolução digital*- em especial do *capital humano*. É isso que a pesquisa de Bonnet e Westerman⁴⁸ diz, sobre modelos de negócios digitais. E a razão, imagine, é tudo o que já conversamos neste texto até agora. E você pode estar sentindo que é preciso dar um *salto*, ao invés de *evoluir*, apenas, porque *evolução* é realizar *mudanças de menor porte continuamente*, coisa que provavelmente seu negócio não vem fazendo... há tempos.

Negócios já existentes, especialmente os grandes, devem considerar que o caminho para sua transformação digital seja uma *revolução lenta*. Porque o negócio não pode se comportar como uma startup, lembra? Uma revolução contida, gradual, de performance, entrega, na experiência do usuário e no conjunto de produtos e serviços que vão acontecer daqui para frente. Uma revolução que não quebra o negócio de uma vez, não desmonta suas arquiteturas e performances. Essa revolução lenta, util, é uma *evolução*. Se você preferir, é a *revolução possível* dentro do negócio. É a que dá para fazer no tempo, energia e com as pessoas disponíveis.

⁴⁹ The Best Digital Business Models Put Evolution Before Revolution, Bonnet e Westerman, HBR, bit.ly/2kbfFvf.

⁵⁰ Produto físico é **virtual 0**, físico com serviços é **virtual 1**, e serviços digitais em rede que dependem de produtos físicos é **virtual 2**.

Até porque, para manter o futuro em vista e investir para desenhá-lo, talvez seja necessário *pagar o futuro com a performance do passado*, que está *ocorrendo no presente*. Algo sendo feito pelas pessoas, de agora, agora. Aí é onde entra a rede de apoios externos, o que demanda um redesenho organizacional para aceitar outros grupos, de fora da organização, no processo de refazer partes relevantes do negócio, destravando valores que já existem -em potencial-, mas que ainda não existem -na prática- do negócio, para seus [futuros] mercados.

Todo negócio, na transformação digital, está sendo absorvido, *consumido* por um novo tipo de mercado, onde há novos tipos de cliente, novas jornadas do consumidor e experiências de consumo. Os negócios que não se redesenham ficarão muito atrás e talvez não sobrevivam. Mas muitos bons negócios podem se preparar trazendo gente de fora, *que sabe redesenhar processos, produtos e modelos de negócios*. Ou, como negócios digitais fazem há muito, talvez devessem comprar negócios que lhes trariam habilidades e comportamentos digitais de uma hora pra outra, se... de novo, estiverem preparados pra trazer gente de fora, nova, para o negócio.



Sobreviver à transformação digital, em qualquer negócio, é renovar o capital humano. Mesmo que seja só para evoluir, o que já vimos que não é nada mal, e talvez seja a única alternativa viável para muitos. Pode ser a única via realizável -ao mesmo tempo pagável e exequível- para um grande número de negócios.

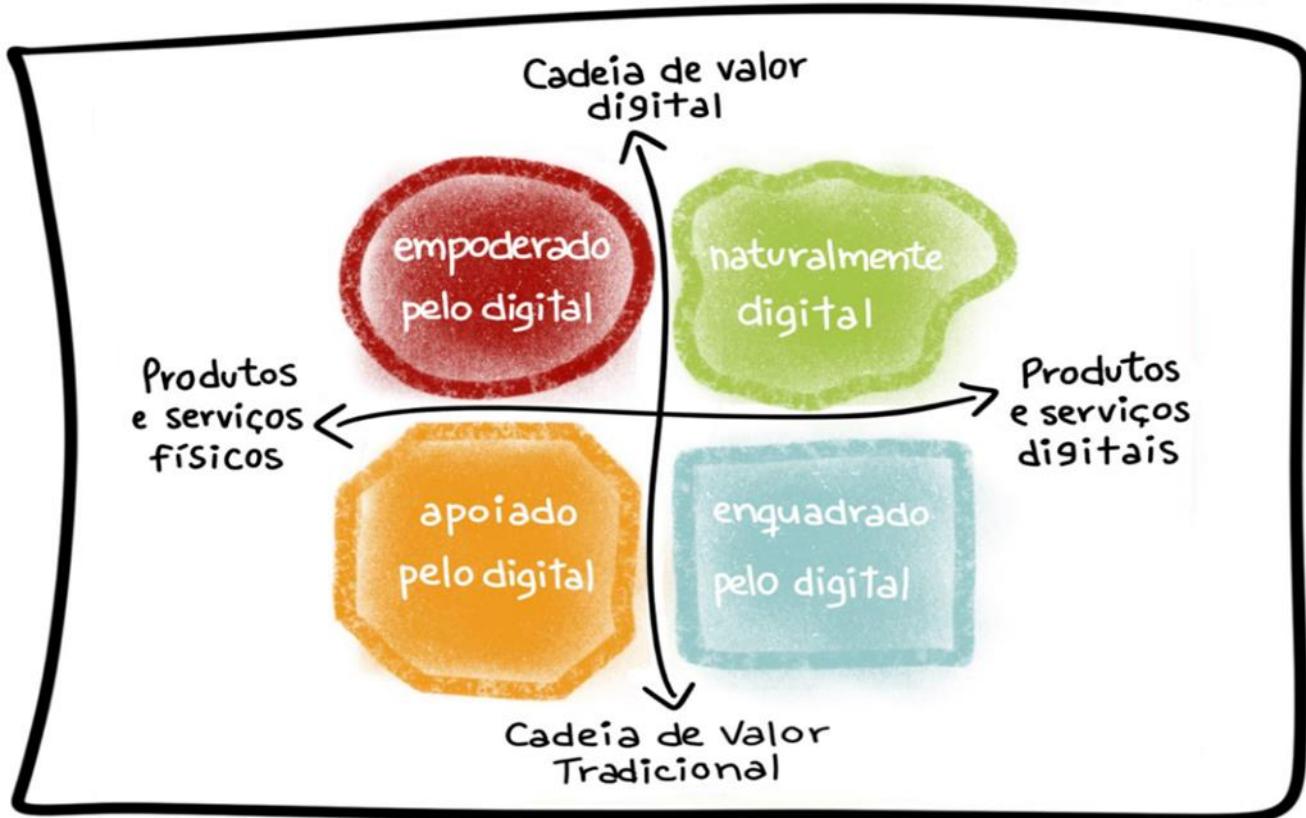
Enfim, independente da escala das mudanças, as organizações precisam descobrir *como pessoas de fora dos seus negócios irão se articular com pessoas dentro das suas operações* para redesenhar os fundamentos da criação e entrega de valor. Se isso não for feito, ou não for feito a tempo, pode ser que não precise ser feito, por que não adiantará mais. E isso, lembre, não é força de expressão. Estude a história da revolução industrial e verá.

7.1 Digital Não é Igual em Todos os Mercados.

Um ponto crucial para entender toda essa conversa de transformação é que o *digital definitivamente não é o mesmo em todos os mercados*. Dependendo dos produtos e serviços, a cadeia [aliás, rede!] de valor e os usuários, a digitalização pode acontecer em diferentes grauções, em tempos diferentes, e velocidades desiguais por setor. E nem toda região, às vezes dentro do mesmo país, terá as mesmas condições para se mudar para o digital, pelo menos de uma hora para outra. Isso quer dizer que haverá quem fique para trás por causa do contexto? Sim, infelizmente, sim. Já existe um *digital business divide*⁵¹, que tende a se alargar.

A figura abaixo⁵² é de 2014 e vale até hoje. Na vertical, ela indica se a cadeia de valor tem uma *infraestrutura digital* ou não. Na horizontal, se os produtos são *físicos ou digitais*. No **quadrante laranja**, estão os mercados *apoiados pelo digital*, como mineração e agricultura, onde *digital apoia* o processo produtivo. Não há nenhuma chance da gente comer uma alface digital, ou usar uma peça de ferro digital. São setores físicos por natureza. No **quadrante vermelho** estão os setores *empoderados pelo digital*, onde os bens também são físicos, mas a

ADIÇÃO [DIGITAL] DE VALOR DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS



⁵¹ What the Companies on the Right Side of the **Digital Business Divide** Have in Common, na HBR, em bit.ly/2zbpJeG.

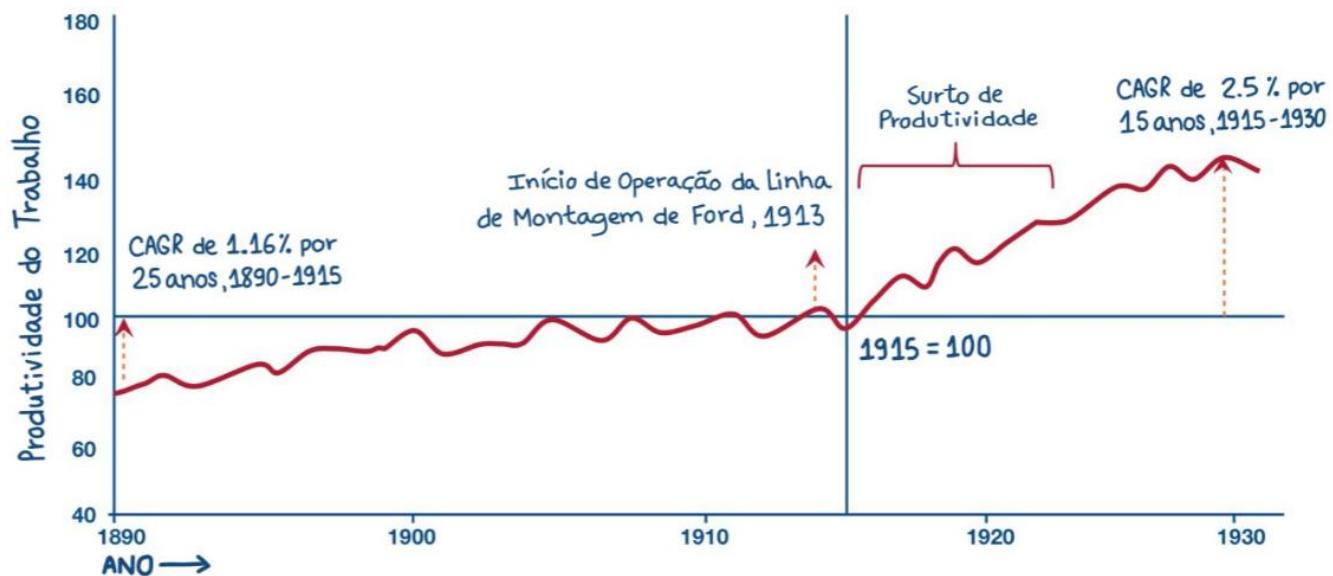
⁵² Charting the Digital Economy: Part III, The METIS Files, bit.ly/2vlogVT.

cadeia de valor pode ser radicalmente digitalizada, como varejo, atacado e saúde. Aliás, digital terá um grande impacto em saúde, no futuro próximo, inclusive por causa da insuficiência de capital humano no setor⁵³.

No **quadrante azul** há os setores *enquadradados pelo digital*, como TICs num negócio qualquer, onde até que há componentes fortemente digitais, mas a cadeia de valor não é altamente digitalizada [é a TIC *antiga, legada*]. Por fim, no **quadrante verde**, temos os setores *naturalmente digitais*, onde o *digital já está embarcado*, como na indústria de mídia, software como serviço, infraestruturas e plataformas de informação como serviço, mais tudo que possa ser imaginado sobre serviços digitais na web, redes sociais, internet das coisas e muito mais. Este é quadrante de *XaaS*, *qualquer-coisa-como-serviço*, para onde tudo o que é digital está indo.

Essa classificação é importante porque nossa conversa, o tempo todo, foi sobre pessoas, -e pessoas dentro dos negócios. **Pessoas como vetores de transformação digital**. E como mostra um estudo da Capgemini⁵⁴, desde que começamos a eletrificar fábricas, no começo da segunda revolução industrial, foi necessário um quarto de século para que ocorresse *um surto de produtividade* por lá.

Levou tempo para mudar processo fabril, plantas, máquinas, processos -tudo para não trocar, simplesmente, vapor por eletricidade e continuar fazendo as mesmas coisas. Mudou a precisão dos equipamentos, tipos de motores, novas formas de controle passaram a ser possíveis. Nos primeiros 25 anos da eletricidade houve um crescimento 1.16% composto, agregado, por ano. Isso mais que dobrou nos quinze anos seguintes, até 1930, subindo para 2.5% por ano. Quando mudou tudo -quando as pessoas mudaram-, mudou muito.



Tempo. Pessoas precisam de tempo para entender e, depois, criar novas formas para executar e, com o tempo, tirar o melhor dessas novas formas de fazer. Isso não é de hoje; todo processo cultural passa por isso e digital, assim como outras tecnologias pelos quais já passamos, não é só tecnologia, é e sempre será, também, cultura.

⁵³ *Digital transformation in the healthcare space*, na Roland Berger, em bit.ly/2wCLHsZ.

⁵⁴ Figura 1 de *Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters*, da Capgemini, bit.ly/2hXzA4P, com legendas em português.

7.2 Destreza, Digital.

Qual o impacto do digital nos negócios? O que vai acontecer em cada quadrante de adição digital de valor, se comparado com a chegada da eletricidade na indústria, há um século? Como [e quando, quanto] vai mudar a produtividade das pessoas, dos trabalhadores apoiados pelo digital, movidos pelo digital, que encaram o digital ou estão embarcados no digital? E que trabalho e emprego, em que formato e escala, sobreviverão ao impacto do digital, nos negócios?

Independente do quadrante de negócios, quem estiver liderando o processo de transformação digital vai tender a dar mais satisfação ao consumidor. Terá a possibilidade -porque fará mais rápido, mais eficiente e mais focado- de criar e evoluir relações mais fortes, que podem levar a mais crescimento e lucratividade e, com mais recursos, a mais capacidade para inovar. Mas aí tem um **só se...** **Só se combinarmos capacidades digitais** -as habilidades de usar tecnologias digitais tanto para melhorar a experiência dos usuários quanto o engajamento dos nossos colaboradores- com nossa **destreza digital**.

Destreza digital⁵⁰, é a habilidade de auto-organização dos colaboradores para entregar novos [tipos ou formas de] valor a partir de tecnologias digitais que, por sua vez, estão organizadas em plataformas que tornam possível unificar todas as experiências comuns dentro e fora do negócio. Isso facilita encontrar pessoas, formar redes, responder às demandas individuais dos consumidores e torna mais fácil detectar mudanças, ou *sinais fracos*, nas redes ao redor.

Organizar a moçada em times, forma autônoma e nativa, sem comando e controle central, muito mais rápida e efetivamente do que nas organizações analógicas, deveria ser uma das consequências diretas da destreza digital. Como **se** fosse um processo de criação de grupos no WhatsApp. Mas **não** é. Corporações dependem de plataformas. Antigamente, os mais velhos lembram, podia ser uma *sede própria*, que passava ao mercado a ideia de que a companhia era duradoura, não desapareceria de uma hora pra outra. Agora, as plataformas são outras; pouco importa a sede... aliás, importa... mas ela passou a ser um conjunto de serviços digitais.

Em que universo estamos? Mais de 56% das organizações⁵⁵ começa a entender que *capacidade digital* e a *habilidade de se auto-organizar* no digital devem se articular. A maioria das empresas ainda está na [ou antes da] primeira metade da escadaria da **performance digital**, que depende de quatro dimensões: **mentalidade digital, práticas digitalizadas, talentos empoderados e acesso a dados e ferramentas de colaboração**.

Tenha sempre em mente que, ao ouvir falar de cadeia de valor, inclusive aqui, você estará ouvindo redes. E tudo é, no mundo em rede, *dependente de redes*⁵⁶: *da rede, seu poder e força, sobre quem não faz parte dela; do poder*

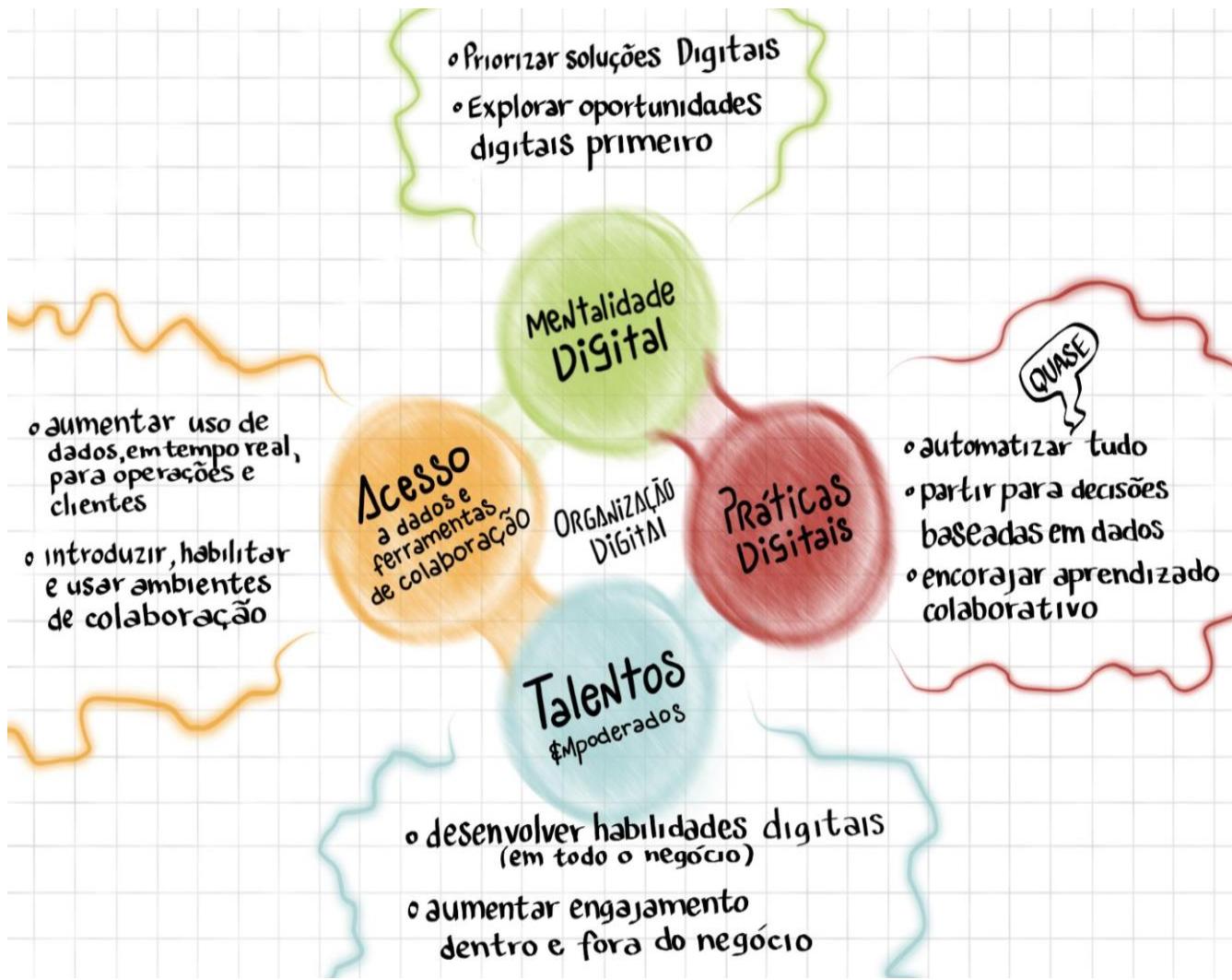
⁵⁵ *Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters*, da Capgemini, em bit.ly/2hXzA4P.

⁵⁶ *A Network Theory of Power*, Castells, em bit.ly/2gJIF0a.

de atores em rede, sobre outros, na mesma rede; do poder das regras para entrar nas redes, feitas por quem já está lá; e -mais radical- do poder dos que programam as redes, de acordo com suas estratégias, desejos e valores.

Por isso, **plataformas** são essência e base da criação e exercício do poder nos mercados em rede. Você **faz a sua**, **traz** os atores, **roda** a coisa, **dita as regras**, é o ator principal. Ao mesmo tempo, todos os verbos da frase anterior são de difícil consecução... **faz**, **traz**, **roda**, **dita**, é..., aqui, são verbos em rede, de dificílima conjugação.

Observando a figura da abaixo⁵⁷, vê-se claramente que há um *primus inter pares*, *talento empoderado*. Como habilidades digitais são desenvolvidas em todos setores do negócio? E, simultaneamente, como aumentar engajamento, dentro e fora da organização? De dentro para fora, e de fora para dentro? Empoderar as bordas vai ser a base que habilita digitalizar tudo o que é preciso, encorajando *aprendizado colaborativo* em toda cadeia estendida de valor. Rede, na verdade.



⁵⁷ Fig. 6 de *Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters*, da CapGemini, em bit.ly/2hXzA4P, com legendas em português.

Em rede, talentos [digitais] criam *modelos mentais digitais*. Priorizar e explorar soluções digitais, à frente de qualquer outra coisa, depende de *talento, acesso a dados e ferramentas de colaboração* para descobrir e navegar um universo inexplorado de oportunidades [digitais]. Dados, em grande volume, variedade, velocidade e sob múltiplas óticas e análises, são **a nova base da intuição**, porque captam a percepção dos usuários sobre o negócio à medida em que ele [usuário] usa nossos produtos e serviços, sem nunca lhe fazer uma pergunta direta ou indireta, que seja. Basta observar e analisar seu comportamento, vivo e guardado nos dados.

7.3 Bottom-up: Negócios Digitais, de Cabeça pra Baixo.

É fundamental entender a figura anterior *de baixo para cima*. Porque há uma tendência de considerá-la *de cima para baixo e começar* por um modelo mental digital, que é basilar, pois não se faz uma transformação digital com cabeça analógica. Mas mentalidade, sem talentos com poder para mudar, não muda nada. Pior, muita gente saberá, por alto, o que fazer, haverá algumas tentativas desencontradas e a chance do processo de transformação fracassar será alta. Você já ouviu falar de grupos que têm fórmulas [e fornecedores] prontos, chegam no negócio com slides bonitos, preenchem o nome da empresa aqui e ali... mas não rola nada de significativo, nada muda. Sem as pessoas, a mentalidade digital não se enraiza no lugar.

São pessoas que irão automatizar o que deve e pode ser automatizado, que tomarão decisões baseadas em dados e suas análises, que farão parte do processo de aprendizado colaborativo usando ferramentas digitais -que também deixam rastros, mais dados... - que usam como insumo dados do negócio, das pessoas em suas redes, em tempo real. Dados, dados e mais dados. Algoritmos⁵⁸ e mudanças, neles e causadas por eles. E tudo em tempo real. *A vida das pessoas e dos negócios, no universo digital, acontece em software, em tempo real.*

E parece um contrasenso, mas não é: nas empresas, via de regra, *não são as lideranças [hierárquicas] que estão preparadas para liderar a empresa -ou o negócio, ou rede de negócios- digitalmente*. É quase sempre lá na base que estão as pessoas que têm a visão do que o negócio deveria fazer, no digital, para atender gente como elas, que estão digitalizadas. Vivem no mundo digital e **se** informatizaram **antes** da organização. O que não quer dizer que um atendente esperto deva ser promovido a CEO... Se bem que... em certos casos... deixa pra lá.

O fato é que os líderes da maioria das organizações não têm *uma visão digital de mundo*, não sabem *como funciona* o mundo digital. Há pouquíssimas organizações com líderes que *se criaram* na revolução digital que, além de performances próprias, introduz novas interpretações de risco, imperfeição e testes, além de tratar ineficácia, ineficiência e [in]segurança de informação como ambientes de aprendizado. O problema -às vezes irresolvível- é que mesmo nas organizações lideradas por uma mentalidade digital, o topo depende de muita gente abaixo dele, na hierarquia. No meio da organização. E esse meio... quase nunca é digital.

⁵⁸ *Algorithms: The New Means of Production*, no D!gitalist, em bit.ly/1UwXZYC.

Hoje, os **digitais** têm entre 15 e 40 anos -ou seja, tinham entre zero e 15 anos quando a internet comercial apareceu. Que negócio, hoje, é liderado por **pessoas digitais**? Salvo raras exceções, só os startups e negócios essencialmente digitais. E não é que você e eu, que temos mais de 40 anos, não temos uma *mentalidade digital*.

É que muitos de nós estamos fazendo a mesma coisa há 5, 15, 25 anos, como se o mundo ainda estivesse em tempo de fax..., e envelhecemos com ele. Pior: o fax se foi, ficamos. Se não enxergamos o mundo por uma ótica de interações rápidas, frouxas, de compromissos *just in time*, da rede, de efemérides, episódicas... não estamos no mesmo compasso da rede. E **esse é o usuário que os negócios, hoje, enfrentam todos os dias.**

A demanda para os líderes, principalmente em negócios que precedem a web, smartphones e internet das coisas, é descobrir quem, nas suas empresas, pode fazer parte do conjunto de vetores de capital humano que vai redesenhar a organização. Nem que seja só parte dela. *Quem são as cabeças digitais?* Que conjunto de pessoas poderia ser vital para fazer a transição da performance organizacional de uma *mentalidade analógica* para um *entendimento digital*? Esse é o problema de transformação de capital humano dentro do processo de transformação digital das organizações. Mesmo, e talvez principalmente, se o negócio já tiver as pessoas.



Não é que *não é possível*, mas é muito difícil *chegar no digital de cima para baixo*. Os líderes de hoje têm que ser especiais para fazer isso. É mais provável que a gente tenha que redesenhar o negócio, de forma digital, *de baixo para cima e cercar as lideranças a partir das bases*. Com licença e empoderamento do topo. Líderes e organizações analógicas que *queiram se tornar digitais* devem se deixar envolver e levar pelo universo digital dos seus liderados.

Líderes terão que confiar nos talentos e mecanismos de *colaboração digital* que surgem quase organicamente no negócio, apostando que há uma *mentalidade digital distribuída na organização*. Se não houver esse povo... bem, o mundo está em rede, não está? Trate de trazer gente de fora, montando uma rede, eduque, treine e teste seu pessoal e faça isso muito rápido, tipo ontem. Porque você tem tempo, mas não muito.



Não estamos considerando, neste trecho da conversa, organizações que estão apostando dezenas ou centenas de milhões por ano em transformação digital. Esta galera existe... mas quase nunca os negócios de muitas centenas de milhões têm dezenas de milhões por ano para investimento em transformação digital e é preciso considerar todas as alternativas, inclusive as mais simples, baratas e rasas. Pode até ser que seu negócio tenha

muito mais meios do que a média, tanto em termos absolutos como proporcionais. Se for assim, tomara que a eficácia e a eficiência de seu investimento faça sua empresa dar um grande salto à frente da concorrência!...

Mas... mesmo se for assim, lembre-se: *o* problema a resolver *no* processo de **transformação digital** não é, de forma alguma, **tecnológico**, mas **humano**. As plataformas que o negócio usará já estão no mercado ou serão criadas especificamente para ele. Isso não é mistério e engenharia de software está aí pra fazer isso mesmo.

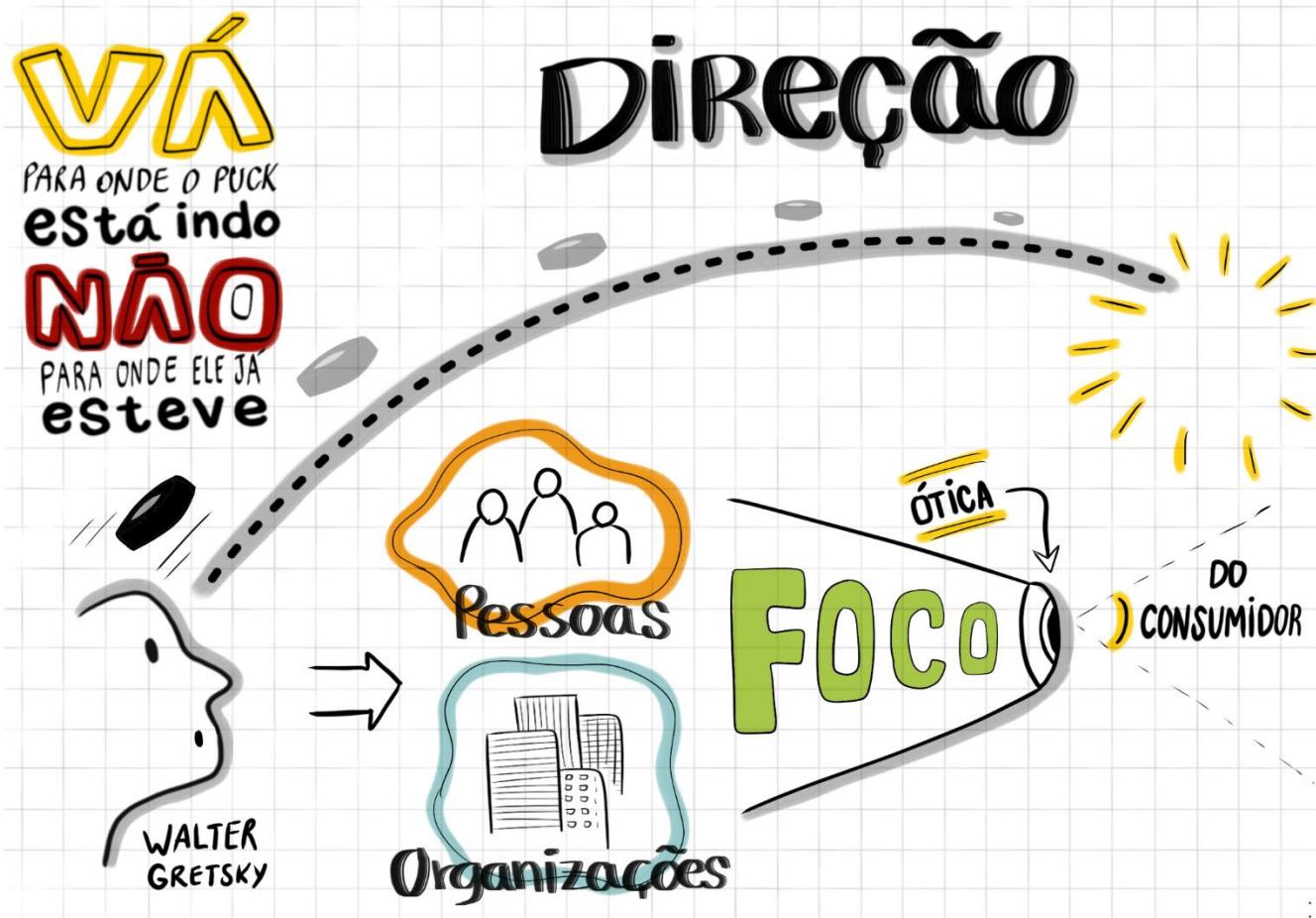
A bronca é chegar num design de experiências, possibilidades estratégicas, [re]educação de pessoas, dentro e fora do negócio, incluindo fornecedores... que realmente refaça toda a empresa a partir de uma base que é **nativamente digital**. Onde as redes que fazem *nossa* negócio são habilitadas por *nossas* plataformas e pelas *conexões* entre eles e todas as *outras* [muitas, talvez] plataformas das quais nosso negócio depende.

Em boa parte, tudo isso depende de uma **arquitetura de valor** que é desenhada por pessoas e realizada por conexões, relacionamentos e interações entre pessoas, dentro e fora do negócio. Não se esqueça disso. Por mais tecnológico, por mais digital que seja seu negócio, ele é feito por pessoas, para pessoas. Não somente agora, no **ponto de inflexão digital**, mas daqui pra frente, pra todo o sempre, nosso principal problema é, e sempre será, pessoas. Pra todo o sempre, aliás.

8. Uma Cultura de Mudança Permanente.

Walter Gretzky⁵⁹ responde por um dos clichês mais usados para planejamento, estratégia e administração de negócios em todos os tempos. Walter é pai de uma lenda do hóquei, Wayne, e a frase repetida aos filhos, nos treinos, era *vá para onde o puck (a bola do hóquei) está indo e não para onde ele já esteve*.

Transpor tal ideia pra nossa conversa sobre a transformação digital ajuda a encontrar um grande problema. Quase todos os *cases* de sucesso sobre transformação digital recaem num clichê: *manter o digital focado no [e na mentalidade do] usuário*. Aqui é onde Gretzky aparece: o que significa *manter o negócio focado no usuário* e como fazê-lo, no contexto digital? A resposta é *manter o negócio focado no usuário em tempo real, aprendendo com seu comportamento agora e antecipando suas demandas futuras*. É para lá que o *puck* irá.



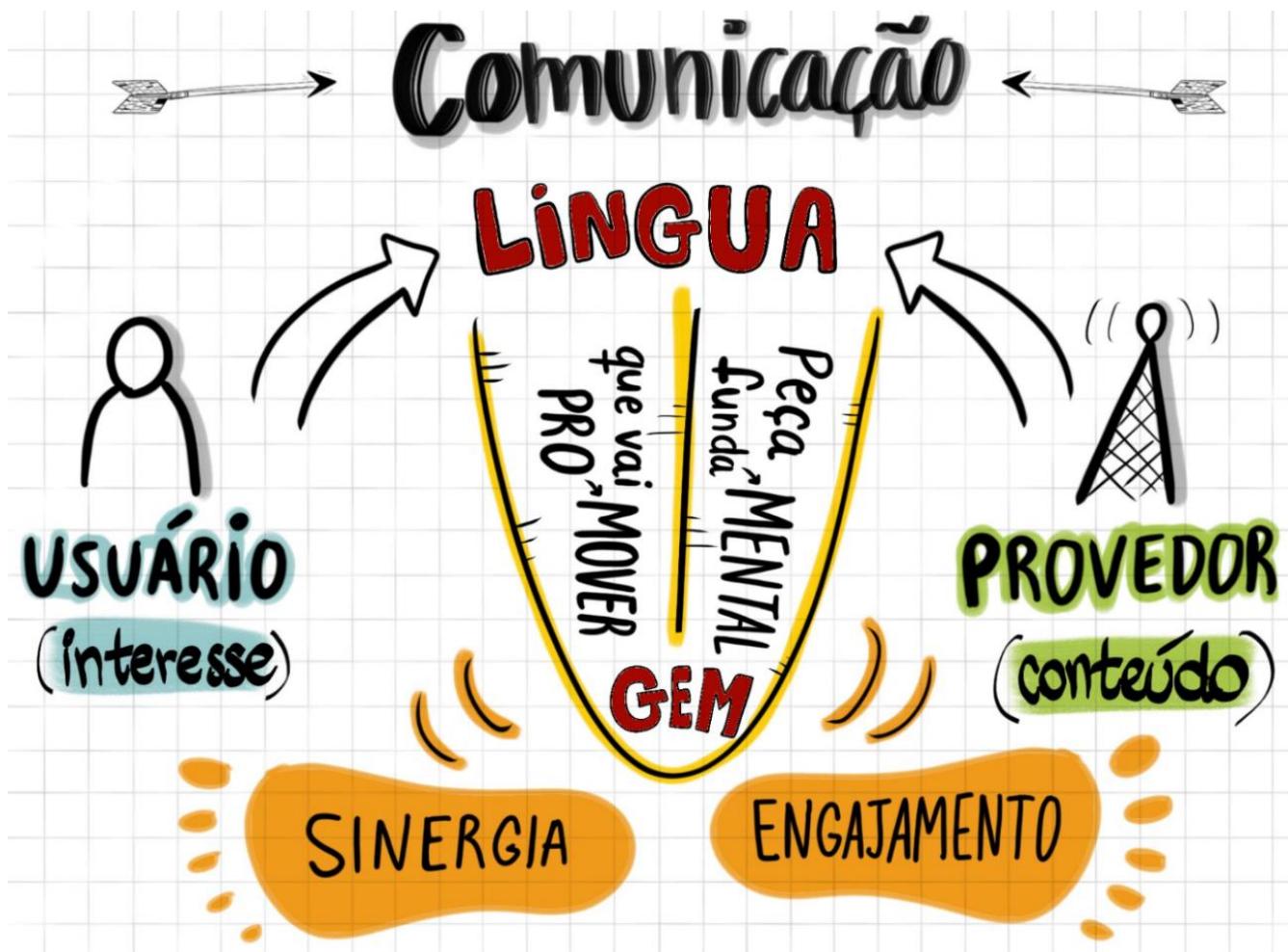
Imaginar que se consegue criar experiências digitais de sucesso tentando entender e replicar as jornadas de uso de Spotify, AirBNB ou Uber... e achando que tais caminhos e desvios serão iguais daqui a alguns meses ou semanas é correr um risco muito grande. Quem está dentro do jogo nem sempre sabe para onde o tal do *puck* está indo. Talvez devêssemos partir da posição e visão dos usuários e descobrir -ou criar- *o que eles não*

⁵⁹ Na Wikipedia, em bit.ly/2w0wZci.

estão conseguindo fazer agora. Que jornadas não conseguem percorrer? Que universo de *interações [digitais]* querem ter com um negócio qualquer, para que e como? De preferência, o meu? O seu... o nosso?

Interações quase sempre são conversações. Mesmo que sejam apenas toques em botões *sim* e *não* -ou *clique aqui e saiba mais*. Sempre há uma linguagem por trás de qualquer troca de conteúdo. Linguagens⁶⁰ mediam interações entre usuário e fornecedor, mas na maioria dos casos há bem mais em jogo. Quando se cria uma plataforma [de engajamento] digital, o foco é habilitar processos de comunicação e interação entre pessoas, e entre elas e o negócio. Mas... tente fazer isso sem uma estratégia de *conexões, relacionamentos e interações* que faça as pessoas se sentirem à vontade e estimuladas a trocar informação com o negócio. Não acontece.

É preciso entender o contexto, o que as pessoas querem e como, o que nós podemos oferecer [e como] e a interseção destes conjuntos, se houver. Se há, é porque nós -o nosso negócio- e nossos potenciais usuários descobrimos um *entendimento comum e exequível* de alguma parte do universo de interesse comum. Daí pra frente, se fizermos tudo direitinho, não haverá mais *nós e eles*, mas *nós*. Até que a interface nos separe, amém.



⁶⁰ How to Build a Connected Workforce, na strategy+business, bit.ly/2fdGnGl.

Claro que, do lado de lá, existem muitos tipos de consumidores. Há *clusters de consumidores* que têm visões de mundo distintas entre si e das nossas. Do lado de cá existem *clusters de competências*, cujos entendimentos de mundo e capacidade de realização vão levar a classes de soluções. A forma de fazer com que o lado de cá se entenda é estabelecer quais consumidores serão atendidos, suas preferências e hábitos. É entender o que que eles fizeram até aqui e o que estão fazendo agora. Mais importante, é entender o que eles potencialmente vão querer fazer no futuro - e trabalhar agora para atendê-los lá, nesse tal de futuro. Onde o *puck* vai estar.

E isso depende de como os negócios podem atrair talentos [entre os usuários, inclusive!] e criar *culturas de mudança permanente*. Se o negócio está indo para onde o *puck* estará, estaremos correndo com nossos usuários o tempo todo. Se conseguirmos capturar os usos [atuais] e desejos [futuros] dos usuários e soubermos fazer uso disso, o usuário *desenhará uma parte da nossa estratégia*. Aí o negócio vai parir, vez por outra, algo mágico capaz de atrair pelo menos uma parte dos consumidores nos quais está interessado. Não custa salientar que a empresa nem sempre irá entender que futuro o consumidor quer e, mais ainda, se entender, nem sempre há de acertar a oferta. Pois o futuro, aqui no presente, é sempre um experimento. A cada tentativa, haverá acertos e erros. Nossa desafio é errar menos, mais rápido, mais barato -e mais *focado*- do que a competição.

Uma estratégia digital para capital humano em qualquer negócio deve contemplar a atração de talentos multifacetados, complementares e capazes de *criar e manter uma cultura de mudança* na organização. Por outro lado, para manter e evoluir a rede de criação de valor, é fundamental que o *ambiente digital criado pelas pessoas, no negócio, as estimule a ficar na empresa*. Segundo a Deloitte⁶¹, quando se cria oportunidades para *desenvolvimento pessoal dentro de um ambiente digital*, a propensão de diretores e vice-presidentes saírem da empresa no prazo de um ano é de 2%. Sem tais oportunidades, o número sobe para 31%. Mais de quinze vezes mais!... Em marketing e vendas, a taxa sai de 7% para 43%; quase metade do seu time de marketing e vendas *planeja se mandar* caso não haja claras *oportunidades de desenvolvimento digital* para elas, lá. Talvez você não possa ter tal tipo de problema e continuar vivo... como negócio. Digital passou a ser vital para as pessoas.

Isso tem a ver com a percepção de que os negócios do futuro são digitais, de que a mudança para o digital é definitiva e de que, além da criação do ambiente para desenvolvimento digital dos executivos, deve haver estruturas de recompensa para isso. Obviamente, *não devem ser apenas recompensas financeiras*. É claro que dinheiro faz parte do jogo, mas estamos olhando para prêmios e reconhecimento público, para comprovar progresso pessoal na carreira e nos fundamentos digitais. Dados de 2014 da Capgemini mostram que dois terços das instituições já tinham mecanismos de remuneração, progresso pessoal, reconhecimento e prêmios diretamente derivados do cumprimento de objetivos de transformação digital dentro da organização.

O estudo *Achieving Digital Maturity*⁶², de 2017, mostra que *organizações devem promover mudanças sistêmicas nas estruturas e formas de aprender, inovar, criar e recriar uma cultura de experiências digitais*. Isso deve

⁶¹ *What enables digital maturity?*, da Deloitte, na MIT SMR, bit.ly/2w03t6r.

⁶² *Achieving Digital Maturity*, da Deloitte, na MIT SMR, bit.ly/2ueI8IR.

ser feito no curto prazo, enquanto a organização também planeja e executa para o médio e longo prazos. E vale para organizações que já são digitais hoje a para quem está em processo de transformação digital.

É uma corrida, tentando implementar o *alfa* e o *beta* do futuro ao mesmo tempo em que se garante que as tecnologias e as capacidades nucleares do negócio -as *core business capabilities*- continuam sendo executadas com a performance, qualidade e segurança que sempre tiveram. Como assim? Imagine um grande banco: é possível ir para o futuro desligando o passado de súbito? Não. É impossível evaporar agências, agora, sem causar impactos negativos muito grandes aos correntistas atuais. Há um tempo de transição entre passado e futuro. E pode ser um *loongo* tempo. Isso quer dizer que *o futuro evolui para o presente paulatinamente*, ao mesmo tempo em que o passado continua sendo executado. Passado e futuro juntos, ao mesmo tempo, no presente. Tudo ao mesmo tempo agora. Não é moleza não.

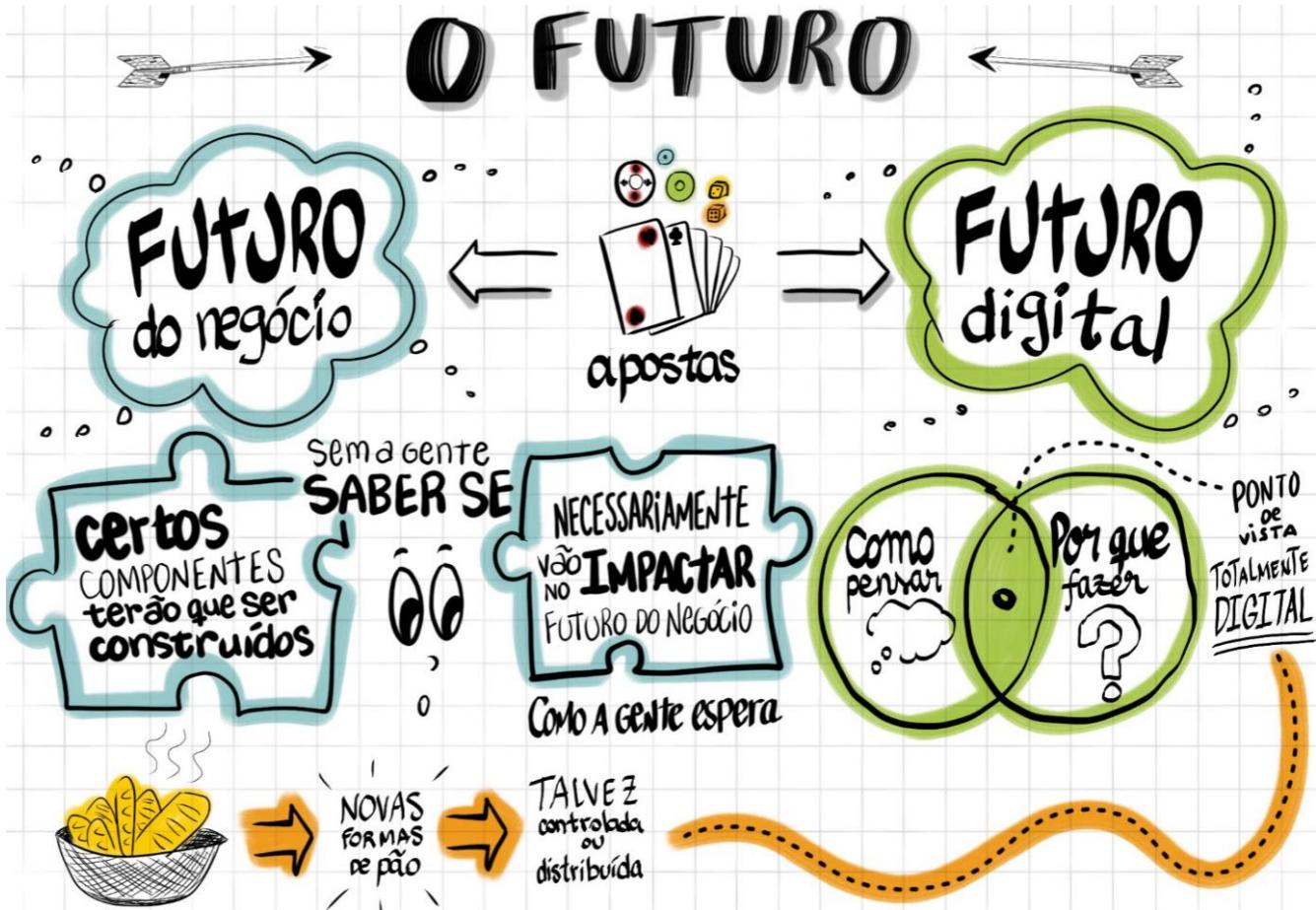
É preciso começar experimentos digitais em iniciativas que cubram parte da organização e tenham impacto real -senão significativo- nos negócios. Depois, os pequenos experimentos que começaram em alguns silos organizacionais [e periféricos?], justamente para serem protegidos da realidade da corporação, têm que ser tirados de suas caixas de areia e transformados em inovações que afetam toda a organização, elevando seu nível de maturidade digital, mudando disciplinas e sua execução, atendimento, interação... quase tudo. Aí, nós estaremos mudando o negócio de vez. *Seja ele físico ou digital.*

8.1 Apostas Digitais.

Os três vetores de culturas de mudança permanente -*mudanças sistêmicas, ações de longo prazo e inovação digital*- quase sempre terão um começo tímido na maioria das organizações. Quando se tornarem visíveis e estruturais e começarem a mudar o negócio, vão se tornar mecanismos de atração e retenção de talentos. Aí farão com que agentes com *visão, vontade e capacidade* para liderar a transformação digital permaneçam na organização, investindo seu *engajamento e capacidade* para carregar *visões e desejos*, quase sempre correndo riscos de carreira e pessoais para fazer apostas -digitais- no futuro ou, por outro lado, as apostas no futuro digital do negócio. Isso não é só um jogo de palavras.

Apostas digitais no futuro do negócio são componentes [e não só código] do universo digital que deverão ser *literalmente construídos* sem que se saiba se irão impactar, como planejado, no futuro do negócio. Ao mesmo tempo, as *apostas no futuro digital* são escolhas estratégicas que irão mudar *como a organização há de pensar* para fazer negócios digitais no médio e longo prazo. Isso não quer dizer que deixaremos de produzir pão no forno da padaria e passar a produzir projeto digital de pães a serem materializados em impressoras 3D. Ou sair do negócio de pão para fazer fornos digitalmente controlados. Mas não se usa mais carvão para fazer pão, e sim gás ou eletricidade; a *plataforma de energia* da padaria mudou. A *plataforma de informação*, também.

Quando se vê *digital como plataforma*, é sobre ela que todos os negócios estão se reestruturando, agora. São novas performances, em cima de uma plataforma que depende de grandes volumes e variedade de dados e oferece um novo conjunto de funcionalidades, contextos e desenhos que nos habilitam a fazer até o que já fazemos -se for o caso- mas de uma forma radicalmente mais leve e com um impacto muito maior.



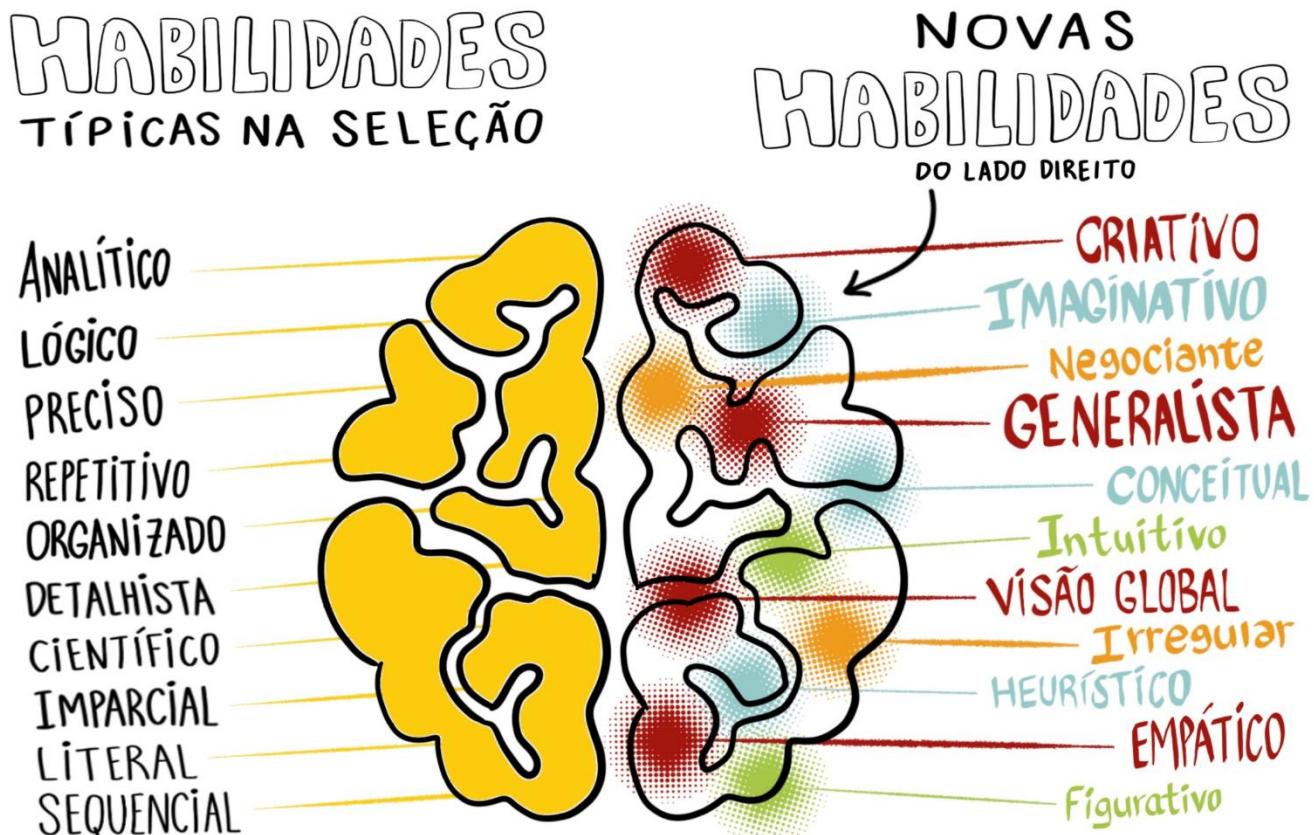
Pessoas e redes são a chave desse processo. Na medida em que se começa a montar redes para executar o negócio, *que nunca mais será feito somente dentro da empresa*, as ações para transformar a *organização analógica* em uma rede *digital, analítica, lógica...*, precisam ser contrabalançadas por níveis de *frouxidão e leveza* que permitam ao negócio e suas redes se tornarem mais criativas, genéricas e conceituais. Onde a organização vê muito mais a floresta, ao mesmo tempo em que cada pessoa vê cada árvore, em muito detalhe.

Associar características *digitais, analíticas, lógicas...*, que cuidam da execução do negócio, baseada em dados, informação e conhecimento, às facetas *criativas, genéricas e conceituais* que apontam para possibilidades de redesenho de métodos e processos e dos próprios produtos e serviços oferecidos vai ser uma das chaves das portas do futuro. Para conectar os dois lados do que poderíamos chamar de *cérebro da organização*, o processo começa na seleção e recrutamento, quando se escolhe aqueles que serão os agentes individuais da mudança. *Capital humano vai ser a chave da transformação digital*, até porque a transformação é das [e nas] pessoas e seus hábitos, e não no digital. Que, de certa forma, *tá pronto*.

A figura abaixo⁶³ dá uma ideia de como a empresa digital deixa de ser regular e se torna irregular, tratando quem participa da criação de valor de forma heurística e, ao mesmo tempo, holística –cuidando de mais aspectos do que somente os diretamente ligados à execução [pura e simples] dos negócios [correntes].

O negócio cria mais *empatia* não só com a rede de fornecedores, mas com todos usuários, tudo para que todos percebam a organização como sendo mais criativa, conceitual e dotada de uma visão [de mercado, economia, sociedade e mundo] muito maior do que o próprio negócio. Visão que deveria estar embutida nos processos, serviços e produtos do negócio e que *transcendem*, em muito, os elementos constituintes da organização. As empresas que vão sobreviver serão *formadoras de redes*. É aí que elas -e nós- seremos muito mais, juntos.

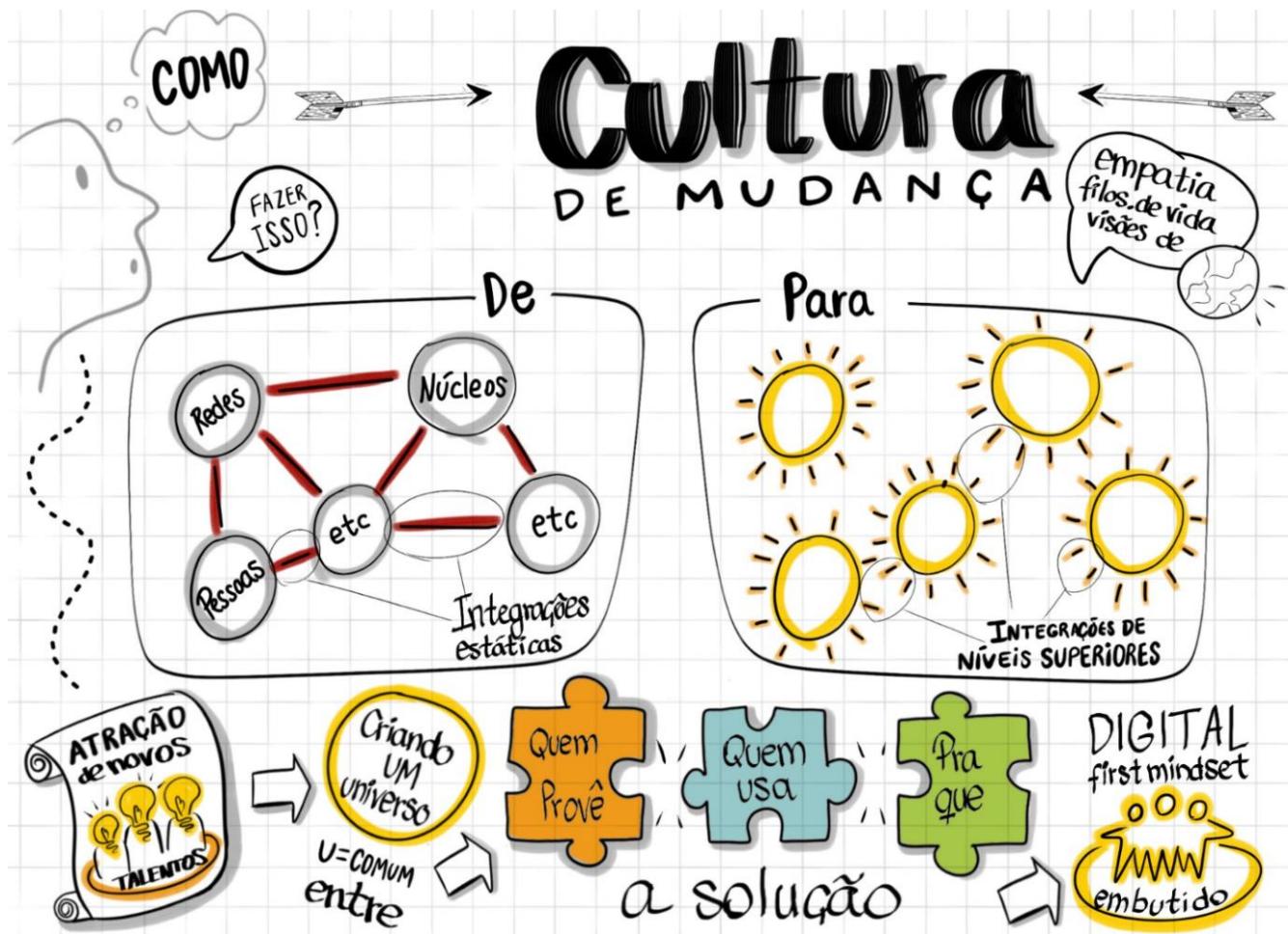
Empresas como Tesla, Google, Amazon e Snap criam empatias -e redes- que correspondem quase a visões de mundo, filosofias de vida e trabalho, se conectando com seus usuários [e com muita gente fora de sua rede] através de mecanismos de *imaginar o futuro, criar problemas, soluções e usos imprevistos*. Acabam resolvendo problemas que não estavam explicitados, que ninguém viu, porque *capturaram* um mundo muito maior do que o definido pelo conjunto de problemas e necessidades dos seus usuários. Ou da competição.



⁶³ Fig. 6 de *Harnessing Supplier Energy: The Next Frontier in Procurement*, ATKearney, bit.ly/2wGDHHW, legendas em português.

Níveis superiores de formação de rede, alcançados por empatias relacionadas a *aspectos que transcendem a vida de cada um* e criam um *universo comum* entre quem provê soluções, quem as usa e para que a solução é usada serão essenciais na *transformação* de um negócio *analógico* num *digital*.

Negócios digitais têm -ou terão- níveis de transparência impensáveis, porque inatingíveis, nas empresas analógicas. Uma *mentalidade prioritariamente digital* é parte fundamental de um negócio digital e do conjunto de objetivos de uma transformação digital. Um *digital mindset* não se cria só com plataformas e ferramentas digitais; ele é resultado, principalmente, da transformação das pessoas na organização, é uma ***nova cultura***.



Não se transforma empresas, porque empresas são abstrações. Na verdade, uma empresa é um *conjunto de pessoas articuladas para executar performances demandadas por clientes*. Sob tal ótica, a transformação se dará com e nas pessoas e suas redes e, através delas, nas empresas. Melhor assim. Mas...

9. Lideranças para a Sobrevivência.

...um processo de transformação digital num negócio estabelecido tem um problema clássico: *onde estão e quem são, ou de onde virão, os líderes que vão assumir os riscos que tornam esse processo efetivo?* Transformar é mudar o formato do negócio, redesenhar estruturas e mudar modos de funcionamento. Imaginar uma transformação de instituições analógicas em digitais sem *mudar modus operandi* e sem mudar estruturas, seus métodos, processos e, consequentemente, a visão das pessoas nas organizações... é impossível.



Essas mudanças exigem uma [re]interpretação interna do negócio, que é construída paulatinamente por um processo de mudança de cultura mas também por uma estratégia de *endomarketing*. Há que se mostrar que um novo negócio está sendo criado, quase certamente no que virá a ser uma nova empresa. E isso envolve descobrir, em conjunto, os novos potenciais de modelos de negócios, novas plataformas, novas estruturas, funções e operações que a empresa deve criar para se desenvolver, evoluir, crescer... talvez porque a palavra *sobrevivência* pode ser muito ameaçadora para o *status quo* do negócio. Mas o que a gente estará tentando fazer é, mesmo e de verdade, *tentando sobreviver*.

Peter Drucker dizia que um negócio deveria ter um único foco: ***a estratégia de sobrevivência.*** Todas outras estratégias, de qualidade à inovação, seriam oriundas da estratégia de sobrevivência. Mas muitos negócios tratam *sobrevivência* com imenso desconforto, como se o negócio estivesse pra morrer. E é *isso mesmo...* se não há foco nos fundamentos para sobreviver no curto, médio e longo prazo, é isso... a coisa vai acabar.

O problema é que as companhias, em geral, assumem que são eternas em todos os sentidos e não se preparam para romper com o passado, ou *usar iniciativas internas para criar tais rupturas.* Será que a solução é criar startups -*endostartups-* para desenvolver potenciais de criação de novos negócios dentro das empresas? Bem... lá no começo do texto a gente já disse que ***não.***

Vale a pena voltar aos fundamentos e definir o que é um startup, pra discutir porque:

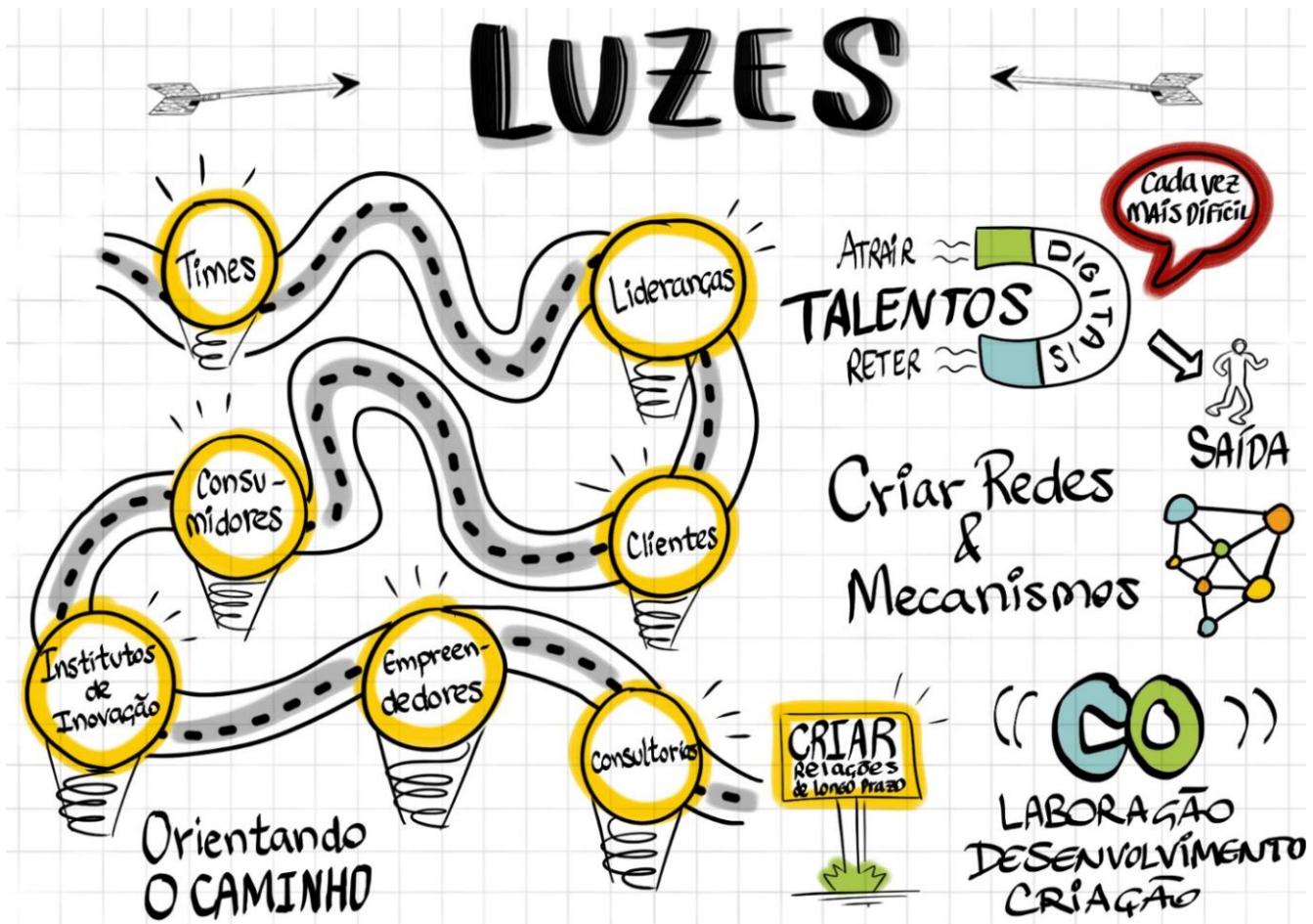
Um startup é um *conjunto de pessoas* que cria e mantém *uma aliança mútua* ao redor de um *conjunto de propósitos* e se engaja profundamente para *resolver um certo problema* no espaço-tempo de um *mercado*, enquanto descobre o *modelo de negócios* para sua *sobrevivência* no curto, médio e longo prazos.

Interessante notar que *sobrevivência* está na definição de *startup*. Depois se perde, como se não fosse problema, lá dentro das empresas que são resultado, muitas vezes, de startups. Como reavivar a preocupação com sobrevivência em empresas estabelecidas? Primeiro, um ***espírito de startup*** não virá de uma, duas pessoas, nem de um só grupo, num negócio. Nem de consultorias externas. É preciso envolver as lideranças de todos os níveis, do alto ao operacional. Será preciso envolver times que são mobilizados por essas lideranças, e os clientes e consumidores. E, eventualmente, trazer empreendedores e lideranças externas, institutos de inovação -e, aí sim, consultorias- para ***dar luzes e criar em conjunto***⁶⁴. E aí pensar em *sobrevivência*, de novo.

Comunidades desenhadas desta forma vão *co-criar* múltiplos caminhos para o futuro, e irão se engajar nas tentativas e aprendizados para resolver problemas e dilemas, enquanto procuram um modelo de negócio para o que estão fazendo, dentro da organização. Isso é um *time* e não um grupo isolado. Time distribuído, que envolve gente de muitos lugares, em rede, criando relacionamentos de longo prazo.

Essa moçada, ao tempo em que se articula, instala, fomenta e define as possibilidades de evolução da rede de solução de problemas, tenta descobrir um modelo de negócios para essa nova solução -um problema que acabou de ser inventado, ou nova forma de resolver um problema antigo. Ou, de repente, *um problema que ainda vai surgir*. Isso não só, às vezes, demora a acontecer mas, vez por outra -e é parte da aventura- não acontece. Você sabe. E é melhor contar com isso. Em tempos de transição, apesar de nossos negócios não poderem *se transformar em startups...* teremos pelo menos uma coisa em comum com aqueles novos negócios: vamos falhar mais. Tomara que seja rápido e barato, como aqueles, entre os startups, que sobrevivem.

⁶⁴ How GE is using co-creation as part of its digital transformation, em Econsultancy, bit.ly/2wnhtaR.



Um grande número de negócios já no mercado acha que ter fábricas ou lojas, clientes e receita já são incentivo suficiente para fomentar uma comunidade de startups ou de institutos de inovação -e até de outras empresas- que viram resolver *gratuitamente* seus problemas de transformação. Como se essa fosse a única janela de oportunidades para esses outros agentes, externos ao negócio. Ledo engano para quem acha. E armadilha muitas vezes fatal para quem cai. *Um grande negócio pode ser uma estrela da morte para qualquer startup.*

Mas há um enorme potencial de usuários dispostos a *investir em conjunto e pagar* o preço de construir uma comunidade, dedicando energia e engajamento, se *você* dedicar pessoas e parte da sua estratégia e recursos físicos e virtuais para fomentar a atração de terceiros para a resolução de *seus* problemas.

Se você quer tentar resolver *seu* problema de transformação digital baseado somente no tamanho da sua empresa e achando que *você* é um *sol* ao redor de quem todo mundo quer orbitar... lamento [muito] informar que a empreitada não vai ter muito sucesso. *Inovação aberta* não é [só] abrir sua empresa para os outros, mesmo de forma limitada, e esperar que eles tenham energia, recursos, processos, tecnologias e acesso a conhecimento, somados a terceiros, para resolver *seu* problema, só porque você é um potencial cliente, lá no futuro. Conheço muito pouca gente burra o suficiente para entrar nessa armadilha. Há quem caia, claro, sempre há. Mas os resultados... deixam muito a desejar.

Inovação aberta exige engajamento, dedicação e a exposição de seu negócio *como ele é, nas entradas*. De tal forma que seus parceiros possam tentar lhe entender em todas as dimensões. Quando isso acontecer, eles poderão se habilitar para participar da **comunidade** de longo prazo que, junto com o negócio e através de engajamento mútuo, vão tentar resolver *seu* problema de transformação digital, em rede. De pessoas.

9.1 Digital não é um Departamento.

Empresas são abstrações. São *pessoas em rede*, que resolvem problemas através de produtos e serviços. Quem dá suporte a essa rede [isto é, seu negócio] é remunerado pelo trabalho que faz e pelos resultados de produtos e serviços, no mercado. Na prática, qualquer negócio é remunerado pelo trabalho das *susas pessoas* -que talvez nem sejam *susas*, mais. Como se não bastasse, é cada vez menor o número de pessoas que quer trabalhar num mesmo negócio por toda vida e, em especial, é difícil atrair e manter talento digital para uma empresa *normal*.

Até porque é difícil manter qualquer tipo de talento numa empresa que não motiva e inspira, que não oferece graus de liberdade de ação e mecanismos efetivos de cobrança, reconhecimento e remuneração a partir dessa liberdade. Talvez porque a empresa não seja *animada* ou *ágil* o suficiente para resolver seus problemas nas suas janelas de oportunidade. Ou *talvez não haja motivo, nem recompensa*, para gerar o envolvimento que atravessa noites e fins de semana criando problemas e soluções. Ainda menos para atrair gente disposta a correr o risco de tentar inovar, que demanda relações fortes e de longo prazo. Sem isso, não se cria as redes, ecossistemas, comunidades de usuários e conexões capazes de criar, manter e evoluir os mecanismos de colaboração e coordenação que levam à *co-criação* de idéias e *co-desenvolvimento* em qualquer negócio.

É possível que um grande erro seja atribuir a *estratégia digital* a um *Chief Digital/Experience Officer*, ou *Digital Experience Officer*⁶⁵. Como se houvesse um *pedaço digital*, separado, do qual alguém tem que *tomar conta*, e responder por isso. Mas *digital não é um departamento*⁶⁶. Digital já está distribuído em todo o negócio e *alguma hora vai desaparecer*, tornar-se infraestrutura. Se você pensar no espaço analógico, não existe um *chefe* do uso de eletricidade, mesmo quando se trata de um negócio intensivo em eletricidade. Digital é tão fundamental que todos os setores, todos os colaboradores deveriam ser competentes, especialistas mesmo, na utilização de ambientes e ferramentas digitais na sua parte do negócio. No futuro, e muito próximo, ninguém mais falará de *estratégia digital*; será somente, de novo, estratégia, sobre um *substrato digital de execução do negócio*.

Apesar da ideia [potencialmente verdadeira, agora] de que há um tipo de talento capaz de liderar [n]o digital, na prática, *digital* não é [e nunca deveria ser] um *departamento*. Uma *verdadeira transformação digital* exige transformar todas as pessoas do negócio em *pessoas digitais*. É preciso trazer para o digital as pessoas que têm

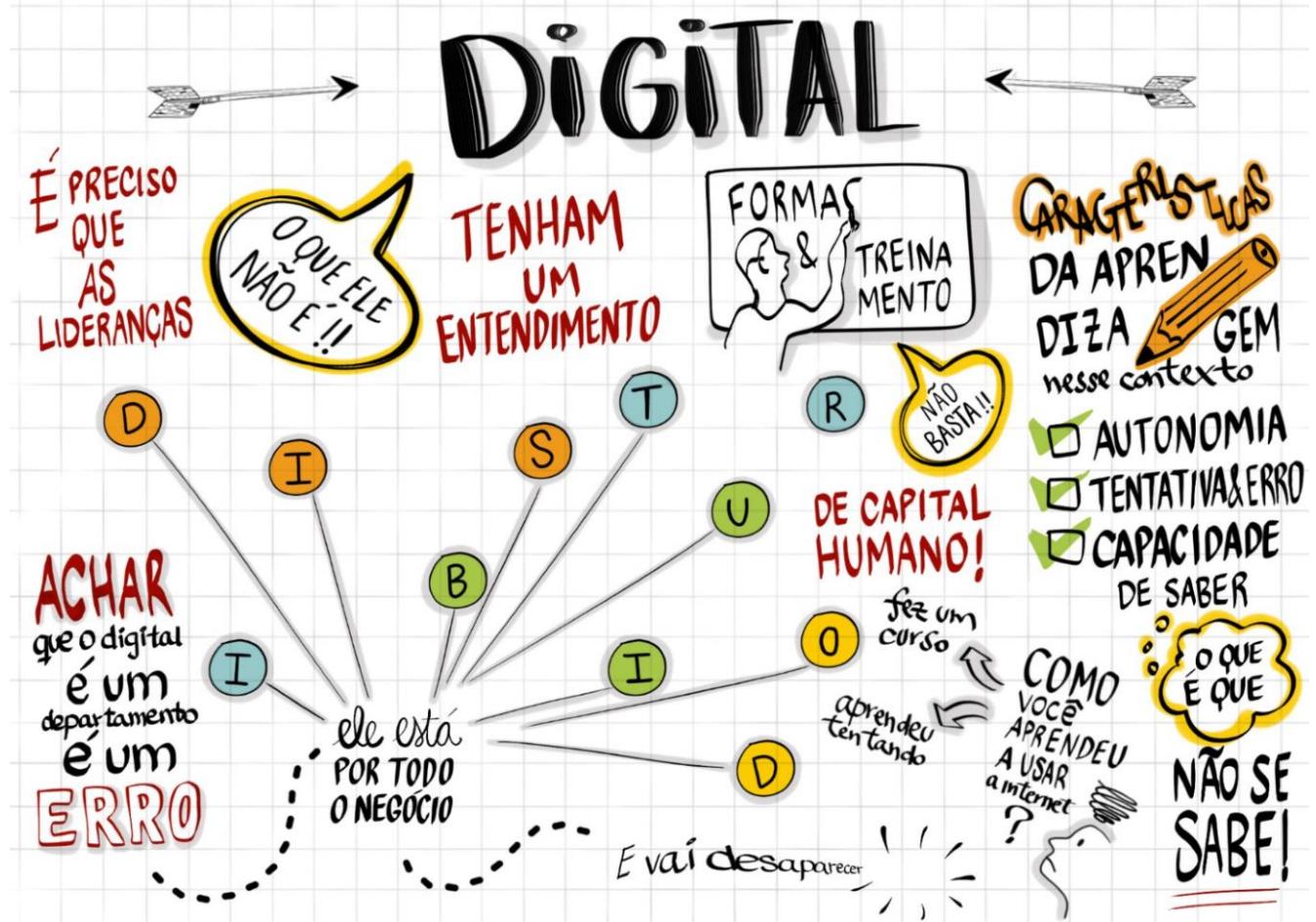
⁶⁵ Se há um, melhor DEO que CXO, *Chief eXperience Officer* [bit.ly/2z1Rzdy] até pra se dizer... *Gloria in Excelsis DEO*.

⁶⁶ *The Role of Human Resources in Digital Transformation*, em Innovation Enterprise, bit.ly/2k9Uo9Y. Veja nota 33, também.

conhecimento, habilidades e experiência prática de resolver os problemas dos nossos clientes de *agora*. Elas tentaram, erraram e aprenderam, no analógico. E é quase certo que possam fazer o mesmo, digitalmente. Há que se lembrar do trabalho que deu para aprender a fazer o negócio dar certo, no passado; [re]fazer, no espaço digital, também dará trabalho. E haverá erros. Como antes. E teremos que aprender com eles.

Mas vai rolar, mais rápido, se chegarmos a um entendimento de mundo perto do *nativamente digital*, sem estranhar as premissas do *universo digital, conectado, em rede e tempo real*. Nesse espaço, no negócio, é preciso *licença* para quem tem conhecimento e habilidades digitais *lidar* quem tem mais poder [e idade]. Gente que está há mais tempo na empresa e no mercado, mas ainda não entendeu o *digital*, suas *plataformas*, tampouco os *mercados em rede* que elas criam. Se os *digitalmente mais competentes* -em geral, mais novos- não fizeram uma espécie de *mentoría reversa* para carregar os *mais experientes*, que entendem muito mais *do negócio* do que *do digital*, é provável que a transformação não vá acontecer. Pelo menos não como poderia... nem a tempo.

Ninguém aprendeu a usar a internet num curso. Tornar-se um mestre, na rede, é um processo de tentativa, erro e [re]aprendizado que depende de tempo, autonomia e *uma certa capacidade de saber o que não se sabe*. Não dá para fazer um curso de estratégia digital para executivos e, depois de 20 horas de aula, sair de lá mestre no assunto, capaz de desenhar um planejamento para a criação de plataformas digitais para o negócio.



E execução não se aprende na aula. Não conheço nenhum caso. É preciso chegar num nível de competência onde você entende o que os outros falam, eles entendem o que você fala e o você sabe como fazer [mesmo que não faça] o digital sobre o qual fala. E isso só acontece na prática. Se prepare para experimentar. Muito.

Tendo dito que digital não é um departamento, é preciso dizer que deverá haver *lideranças e entendimentos* claros sobre que tipo de profissional deveria ser atraído para se tornar parte da aventura digital do negócio. Vamos precisar de uma transformação nos modelos de *recrutamento, contratação, engajamento, trabalho, recompensas e remuneração*. De modelos inovadores que incluam a formação de redes de competências diversas ao redor do negócio, talvez conectadas no *modo vagalume*: a luz de muitos colaboradores só acende e ilumina parte do negócio quando é preciso e ele pode colaborar. Nada fácil, para organizações piramidais.

Se não for possível construir tais tipos de comunidade, é muito provável que a empresa perca um potencial significativo de pessoas que até poderiam trabalhar no e para o negócio, mas que *não virão porque o negócio não lhes interessa*. Pelo menos por enquanto, por muito tempo, quem sabe...

9.2 Os Líderes Escondidos.

É muito provável que as pessoas que podem liderar esse processo estejam *escondidas* dentro das empresas. E quanto maior a empresa, mais escondidas estarão. E estarão escondidas por causa dos *ruídos e mecanismos de abafamento de voz* das periferias das organizações e dos times. Esses mecanismos fazem com que as lideranças periféricas não apareçam ou, deliberadamente, desapareçam. Porque são e criam desincentivos, não medem ou não cobram fomento e formação de lideranças. Incentivar, medir e cobrar a criação e disseminação de comportamentos de liderança -*digital ou não-* começa pela interação entre times e, certamente, vai resultar na descoberta de líderes nas bases da organização. Os líderes digitais precisam, de certa forma, ser libertados.

No que toca os processos de *transformação digital*, isso só vai acontecer se *pessoas forem recrutadas para o digital*. É claro que elas não precisam ser intrinsecamente digitais, mas devem ter entendimento do mundo que seja baseado no, mediado pelo, digital. A seleção de capital humano dos negócios -principalmente dos grandes negócios- deveria saber o que está procurando. E não é uma busca pelo cabelo, roupa ou conta do Instagram. Muitas organizações de todo porte pensam que indivíduos pessoalmente competentes no uso de redes sociais e ferramentas digitais terão, necessariamente, uma *performance digital corporativa*. Isso quase nunca acontece.

No processo de recrutamento e seleção, vamos descobrir potenciais de *performance digital corporativa* na base da tentativa, erro e [re]aprendizado; e há quem seja mestre na lida digital *pessoal* e também no *corporativo*. É preciso *identificar* o conhecimento nos dois mundos, mas é ainda mais importante saber *quem e o que* estamos procurando. Porque acontece das pessoas *certas* serem *achadas, mas não identificadas*. E, aí, se perdem.

É possível desenhar e operar um conjunto de permanente de processos que podem ser usados para procurar os líderes escondidos⁶⁷ nas empresas, e isso envolve desde varreduras organizacionais até [micro]desafios internos e externos que podem ou não estar diretamente relacionados à performance digital da empresa ou à criação de produtos e serviços [digitais] para o negócio. Bem desenhados, desafios estimulam pessoas a participar e tentar resolver problemas que não estavam, *a priori*, nas suas agendas. São exercícios de guerra - ou de preparação para ir ao mercado- onde as pessoas liberam, na prática, seu potencial para imaginar, criar e desenhar novos cenários para o negócio. Se a gente conseguir, *cenários digitais* para o negócio⁶⁸.

A partir de exercícios liderados por grupos ou indivíduos que estão mais preparados para identificar outros potenciais líderes, você pode descobrir *pequenos líderes digitais* que, depois, podem vir a se tornar os *líderes* de um produto ou serviço digital e, no futuro, líderes corporativos do processo de transformação digital. Claro que, num negócio de grande porte, dá trabalho identificar e habilitar, testar e promover essas *cabeças digitais*. Mas qual é a alternativa que você tem?... Continuo achando que é muito mais fácil achar pessoas digitais no negócio do que achar pessoas digitais, fora do negócio e aculturá-las, rapidamente, na casa. O que você acha?

9.3 O Conflito pela Interface com o Usuário.

Há uma *propriedade essencial* do *universo virtual* -quase no sentido *físico, espacial*- que precisa ser entendida, assimilada e capturada por qualquer negócio que queira ser verdadeiramente digital: ***a interface com o usuário***. É fundamental *assumir o controle da interface com o usuário*. Essa interface não está no processo produtivo, na gestão corporativa, não está na cadeia de fornecimento, nem no planejamento estratégico. E mesmo que tenhamos falado tão intensamente de capital humano, *a interface com o usuário não está no departamento pessoal*. Ou na galera que financia TICs, que em algumas organizações está em finanças.

Em quase qualquer negócio, a interface com o usuário -que é do que tratamos na transformação digital- ***está nos departamentos de marketing, vendas, comércio eletrônico e no atendimento ao usuário***⁶⁹. Hoje, agora.

Quando a organização ainda não é digital, essas quatro áreas nem sempre entendem porque estão perdendo clientes -usuários- para organizações que já são digitais. Mas sentem as dores da perda e vivem em conflito pelo *domínio da interface com o usuário*. Em certos mercados, como telecomunicações, automóveis, mídia e conteúdo e varejo, este embate está muito claro, e há muito tempo. Na indústria de mobilidade, então, é de uma obviedade cristalina e afeta todos os atores, começando pelas teles, que perderam [há muito tempo] sua *centralidade* para os fornecedores e operadores de *plataformas de mobilidade* como Apple e Google.

⁶⁷ *Finding hidden leaders*, na McKinsey, em bit.ly/2hDb2hm.

⁶⁸ Mas nem pense em fazer *concursos de ideias e hackathons-sem-noção*, isso não funciona. A *mobilização pode e deve ser estratégica*, e só assim terá *consequências organizacionais*. Veja *The Numbers Game*, de Ivanov, no innovation observer, em bit.ly/2gdbhvB.

⁶⁹ *The Next Steps In Digital Transformation*, na SAP, em bit.ly/2qVxNAf.

Esse conflito nos leva a pelo menos três reflexões. A **primeira**, lembrando que tudo que falamos até agora foi sobre *pessoas na transformação digital*, é que *não é a tecnologia vai transformar pessoas, nem o negócio, através das pessoas*. Tecnologias de todos os tipos, especialmente de comunicação e informação, o que é o caso desse texto, *podem* melhorar a eficiência e eficácia das ações do negócio e, talvez, sua posição competitiva.

Se as tecnologias [digitais] se integrarem aos modelos de trabalho e modos de vida das pessoas no negócio *como ele é agora...* ou seja, se não contribuirem para que pessoas tenham níveis de performance radicalmente novos, não estaremos usando tecnologia no limite, talvez nem apropriadamente. Não estaremos fazendo o uso que deveríamos, para habilitar as pessoas, no negócio a serem bem mais digitais, para *que elas habilitem quem está fora do negócio a ser pelo menos tão digital quanto o negócio*. Não estaremos *capturando o digital...*



A **segunda** reflexão é que *transformação digital é um processo*. É um grande, complexo e -muitas vezes- confuso processo. É *um caminho, e não um destino*. Não há chegada, só partidas; sempre que você pensar que chegou, é porque encontrou mais um ponto de partida. O processo de transformação digital, se der certo, cria um ambiente de desenvolvimento incremental e contínuo das plataformas e funcionalidades para que o negócio, possa evoluir, permanentemente, num ambiente de competição digital onde quase certamente toda sua competição está tentando fazer a mesma coisa que você. Vencerá quem fizer mais rápido e errar menos.

Por fim, a **terceira** reflexão é que só se consegue transformar um negócio, de verdade, com participação engajada, direta e contínua dos executivos e tomadores de decisão do negócio. *Esse não é um problema do pessoal de tecnologia da informação.* Não é um problema do CIO. É um problema de todo mundo que tem um cargo que começa com C, tem um x no meio e acaba com O. É um problema de gerentes, superintendentes, em todos os níveis de operação, gestão, articulação e colaboração do negócio. *Um negócio verdadeiramente digital é uma rede.* Fique absolutamente certo que **todo o negócio verdadeiramente digital é uma rede social.**

O lado de dentro do negócio é uma rede social, queiramos ou não, com todas as complexidades e demandas, inclusive uma parte do caos típico de qualquer rede social. Porque níveis hierárquicos, em rede, são mais difusos, muito menos definidos.

Qualquer negócio verdadeiramente digital é uma rede de times que, usando suas competências, desenham e redesenharam problemas e soluções que estão ao alcance de suas habilidades e meios, no domínio de seu *espaço-tempo*, quase sem que os centros de poder do negócio consigam entender o que está *acontecendo* naquela *periferia*. E o que você, no centro, tem que fazer é... perder o controle sobre a periferia. Sério.



Ao mesmo tempo, a *periferia* não sairá do *controle* e fugirá dos desígnios corporativos se estiver *engajada, dedicada, for acompanhada, receber realimentação constante e puder influir* no curso dos acontecimentos. O nível C e a periferia, em conjunto e ao mesmo tempo, devem ter uma *percepção digital do que as pessoas estão fazendo e que resultados estão tendo em todo o negócio*. Isso só acontecerá se dados de projetos e comportamentos forem coletados e analisados em tempo quase real, por e para todos, ***transparentemente***.

Percalços e erros precisam ser *descobertos e corrigidos* quando acontecem e *sucessos devem ser recompensados* de forma inteligente e comunitária. Sem isso, dificilmente será possível rearranjar uma organização hierárquica e torná-la uma organização em rede, digital. Uma rede que, vista de dentro e de fora, é uma *rede social que cria a performance dinâmica, articulada, colaborativa e aberta do negócio*. Pra todo mundo.

Pensar que o negócio vai *ser digital* nos resultados e, ao mesmo tempo, *hierárquico*, nos processos e poder, na organização, é o *erro básico* de qualquer processo de transformação digital que não prioriza a *transformação das pessoas*. E, como negócios digitais não têm estruturas piramidais, *promover a transformação do negócio é um processo arquitetônico*.

É preciso transformar pirâmides de poder em teias finíssimas, resistentes, resilientes, de trabalho em rede. Teias construídas e reconstruídas dinamicamente pelas pessoas, o tempo todo. Esse é objetivo central do processo de transformação digital dos negócios. É deixar evidente que empresas são abstrações e ***o que existe, na verdade, são redes de pessoas***. Que evoluem, no espaço-tempo do negócio, o tempo todo.

E o problema, maior, é que são poucas as *organizações hierárquicas* que estão [ou querem estar] prontas para correr os riscos e se darem ao trabalho de se tornar verdadeiras redes ou, como diz Frederic Laloux, ***teal organizations***⁷⁰. Laloux tem uma teoria sobre como nossas organizações [de todos os tipos] foram criadas e evoluíram desde o começo da história, e porque cada arranjo produtivo [e tecnológico] demanda um certo tipo de organização.

Falando nisso, localize seu negócio nos *estágios de evolução corporativa* da figura da próxima página⁷¹ e pense no trabalho que vai dar para ter alguns níveis coloridos de verde-azulado⁷² por lá... para ter uma ideia do tempo e esforço que vamos precisar, levando em conta que a diferença temporal entre os níveis [as *cores* de Laloux] é exponencialmente maior à medida que você segue para o lado direito do diagrama.

De novo, vale a pena lembrar que, na página seguinte, o *diagrama é sobre pessoas*. Não há nada que tecnologia possa fazer para mudar seu arranjo organizacional, a não ser habilitar mudanças. Você pode instalar Salesforce, Discord, Zoho, Zoom,... nuvens, virtualização, o diabo. *Se não mudar pessoas e suas articulações no*

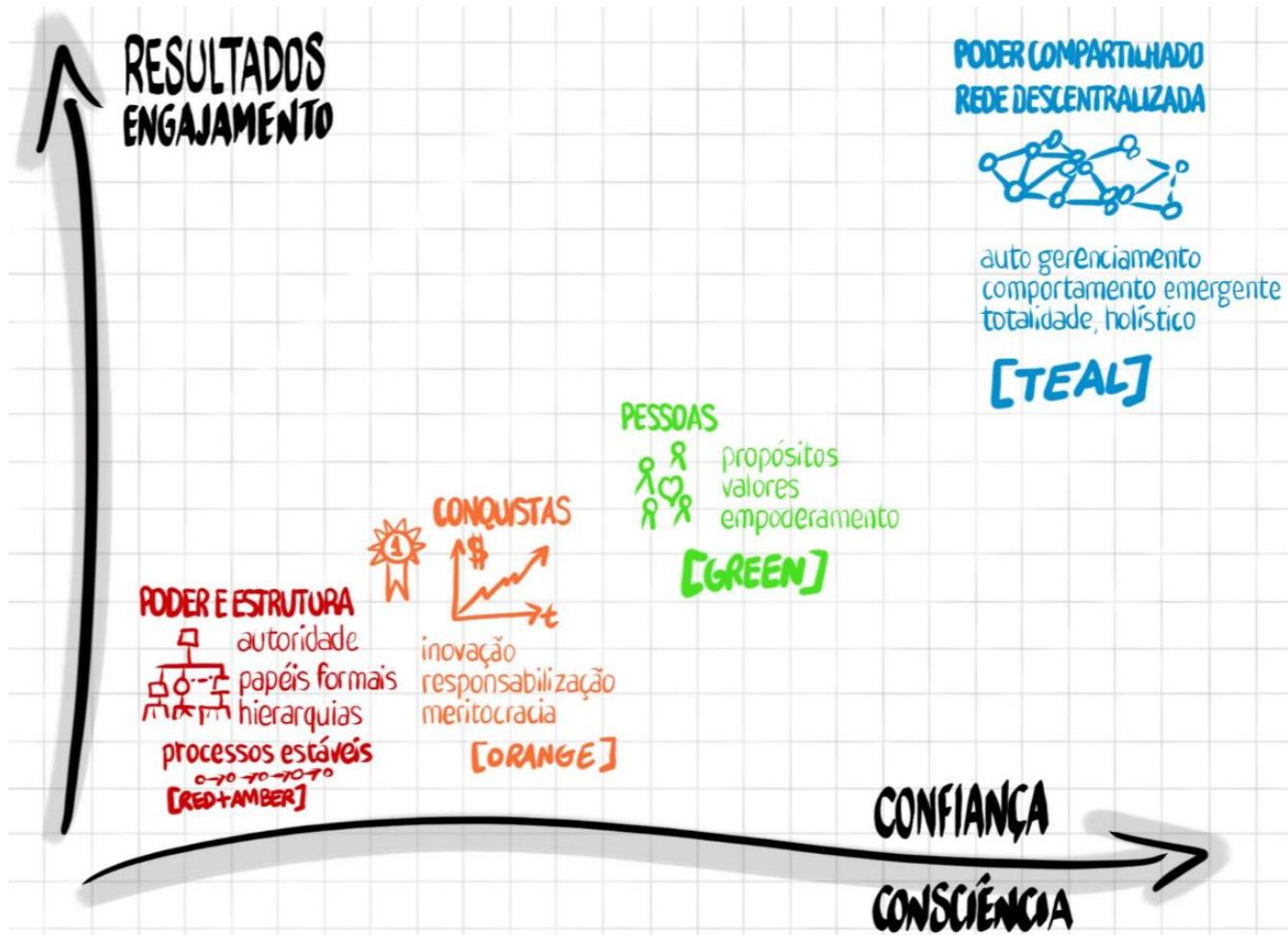
⁷⁰ *The Future of Management Is Teal*, de Laloux, em strategy+business, bit.ly/2pZ9sc3.

⁷¹ Em *Culture Change: Reinventing Organizations*, de Sahota, na agilitrix, bit.ly/2xK2Kuc.

⁷² *Teal Organizations*, de Naisbitt, no Reinventing Organizations Wiki, bit.ly/2yhBjsy.

negócio e para clientes e usuários, é bem possível que a parafernália tecnológica que você irá instalar só aumente o caos e a insatisfação. Lembre-se que gente avisou aqui.

Saiba que, não por acaso, há um monte de gente muito bem intencionada fazendo justamente isso, *instalando tecnologia como se sistemas de software criassem transformação digital*. Porque? Ah... porque chamou seu *vendedor de tecnologia predileto* e perguntou *como é que eu vou fazer uma transformação digital nessa bagaça?*... A resposta não poderia ser mais previsível. Quem se consulta com quem só tem chave de fenda tem que viver como se seu negócio fosse só parafusos. Você pode até correr esse risco. Mas depois de ler este parágrafo não pode dizer que não foi avisado. De novo. Páginas e páginas...



10. Empresas Competem por Pessoas. E por Diversidade.

Organizações contemporâneas estão competindo pelo *único recurso* que realmente importa: *pessoas*. Gente qualificada para resolver problemas, no mercado e na competição entre empresas. Em verdade, um pouco mais do que isso: competem por pessoas capazes de identificar e criar *novos problemas* nos quais os negócios vão competir. É preciso capturar o problema para o negócio e trazer, junto com ele, um universo de empresas e outras organizações e suas compatências. E isso tem implicações não triviais, que nos levarão a competir por *qualificação e diversidade*, nossas bases futuras para entender o mercado e competir, nele ou outro.

Competir por diversidade *não* é competir por brancos, negros ou índios. Asiáticos ou latinos. Engenheiros, administradores, designers, economistas, artistas, advogados, sociólogos, educadores e tudo mais. É *competir por sapiens*. Competir por pessoas que tiveram uma *educação acima da média* e que querem *aprender ainda mais*. E que querem se engajar e se comprometer com nossa organização. Competimos por *energia criativa* e capacidade de *entendimento, planejamento e execução*. E *alegria, satisfação*, no fazer, no dia-a-dia.

Vivemos na sociedade do conhecimento. Os produtos, serviços e plataformas das empresas são criados a partir de conhecimento. São o resultado de *conhecimento tornado execução* por quem dedica seu espaço-tempo a criar artefatos. Em 1992, Peter Drucker escreveu um artigo⁷³ na Harvard Business Review dizendo que a cada alguns séculos *as sociedades passam por transformações radicais*. Mais ou menos *de repente*, se instala uma *nova forma* de pensar, criar, de gerar e capturar valor. Segundo Drucker, décadas depois dessa nova forma se instalar, sociedades inteiras começam a mudar. Mais ou menos de repente, *mudam de vez*, de tal forma que a maioria das pessoas não percebe. Mas a mudança vinha se instalando, se preparando, há décadas.

Cinco décadas é o tempo dessa mudança para Drucker e, de 1992 ele via que entre 2010 e 2020 nós estariámos entrando na verdadeira *sociedade de conhecimento*. Esta, ao mesmo tempo, seria a *sociedade das organizações*, todas elas, de todos tipos e tamanhos, *dedicadas a conhecimento*, com propósito e função, cada uma, de *integrar conhecimento nas tarefas em que realizam*, por mais simples que possam ser. Seja nas organizações de negócios, terceiro setor, governo ou, simplesmente, grupos no Facebook.

Drucker, em 1959⁷⁴, já identificava mudanças dramáticas na economia. A produção baseada na *força física* já havia perdido centralidade para *cérebros*, que desenhavam artefatos cada vez mais complexos para o mercado e sistemas cada vez mais sofisticados para sua produção. A partir do fim da segunda guerra mundial, Drucker aponta um agente de mudança, o *trabalhador do conhecimento*, que seria um sinalizador para a sociedade do conhecimento. Uma *faísca* que, de súbito, conecta o universo ao seu redor e *cria uma nova forma* de fazer as coisas. De fazer tudo, agora baseado em dados, informação, conhecimento e aprendizado, todos contínuos.

⁷³ *The New Society of Organizations*, Drucker, na HBR, bit.ly/2fjnxNB.

⁷⁴ *The Landmarks of Tomorrow*, Drucker, 204pp., 1959.



Este *trabalhador do conhecimento* já surgia predestinado a criar uma tensão gigantesca no nosso tempo. Porque as comunidades humanas, seja de trabalhadores, políticos e reguladores, ou professores, foram organizadas, até aqui, para **manter o status quo**. As organizações, historicamente, *sempre foram* [e a maioria ainda é] *criadas para manter a estabilidade* [de um certo sistema]. E elas sempre deram conta, de muitas formas, da demanda por estabilidade do ambiente ao seu redor. Isso só muda, sob certos aspectos, nas grandes transições.

É por isso, aliás, que se fala tanto de *direitos adquiridos* no Brasil. Como estamos, quase sempre, correndo atrás do que acontece no resto do mundo, tendemos a querer tudo fique como está [como foi criado na evolução anterior...] enquanto a gente chega lá. Queremos que o tal *direito adquirido*, benefícios criados dentro de um sistema que já deixou ou está deixando de existir, seja mantido. A grande tensão é que, quase nunca, dá pra trazer o futuro para o presente usando as regras do passado.

Até porque, na *sociedade de conhecimento*, organizações atendem à necessidade de *desestabilizar o ambiente*. Elas são desenhadas e estão preparadas para inovar. E inovação é mudança, quase sempre numa escala muito mais ampla e de maior impacto que o produto ou o serviço que nos é entregue como consumidor ou usuário. Criar novos entendimentos e atendimentos para as *demandas existentes* e criar *novas demandas*, simultaneamente,

muda muito mais do que o título do posto de cada um no trabalho. Se é que o posto de trabalho ainda existirá no novo arranjo produtivo. Isso tem consequências não triviais para as organizações e suas articulações internas e externas. Sem falar no ambiente e condições que devem existir para que **nós** funcionemos como agentes -*de conhecimento*- nessas organizações. A sociedade do conhecimento tem suas próprias demandas.

10.1 Seis Demandas da Sociedade do Conhecimento.

Se eu disser que a maioria dos negócios está 25 anos *atrasada* no entendimento do que é uma organização na era do conhecimento parecerá exagero. Só que não. Ninguém era obrigado a ler Drucker em 1992, mas de lá pra cá muito líder que não leu [e outros tantos leram e não entenderam] até hoje. Há um quarto de século, Drucker já dizia que as demandas *nas, das e para as* empresas, na sociedade do conhecimento, seriam seis⁷⁵.

A **primeira** é descobrir qual é a **informação essencial** para que as pessoas, nas organizações, realizem suas tarefas e atinjam seus objetivos. A esta altura do campeonato, menos de 20% das pessoas de TICs, nas empresas, acha que está endereçando apropriadamente os problemas que agregam mais valor ao negócio. Esse cenário, de excesso [relativo] de dados e, ao mesmo tempo, de escassez de informação para tomada de decisões não foi antecipado por Drucker, nem ninguém mais, há 20 ou 30 anos, porque era óbvio, lá, que isso seria resolvido na sociedade e economia do conhecimento. Na maioria das empresas, ainda estamos muito longe disso. Mas a organização só vai entender e, ao mesmo, atender a demanda dos seus clientes quando o fluxo de informação no negócio estiver sendo entendido em tempo real ou quase. E isso não é uma opção.

Do ponto de vista de um negócio sendo criado do zero, hoje, o problema de partida é... *quem são as pessoas a atender?* Como elas *agem?* O que elas *querem?* Como *formarão um mercado?* Quem é a *competição* e quais são as *regras* do espaço regulatório existente e sendo criado? O que pode vir a ser feito *depois?* E como essas e outras preocupações serão traduzidas em *conhecimento* que [de mais de uma forma] criará o negócio?

Ao mesmo tempo -e esse é o **segundo** ponto- o que as pessoas e a organização em si **têm que abandonar**? Não só em termos de informação, porque sempre haverá mais informação do que capacidade de processá-la. O *que é preciso abandonar* em termos de conhecimento, redes, estruturas, produtos e serviços que já existem? Que alianças, duramente construídas no passado, devem ser abandonadas, juntamente com que regras do espaço regulatório? Isso não quer dizer que vamos descumprir a lei, mas que é preciso mudar leis e espaços regulatórios, para que seja possível fazer coisas que achamos absolutamente essenciais.

Em 1954 Drucker já defendia o **terceiro** ponto, recomendando que **todo o poder** nas organizações **tem que ir para as bordas**, para resolver os problemas associados aos dois pontos anteriores. Pessoas e grupos inteiros

⁷⁵ What Peter Drucker Knew About 2020, Wartzman, na HBR, bit.ly/2fDdZKA.

têm que ter autonomia e o trabalho, na realidade, significa resolver problemas ao redor de objetivos e metas comuns ao negócio e dentro de restrições -incluindo orçamentárias- definidas com o negócio. Para Drucker, o trabalhador do conhecimento tinha que gerenciar a si próprio. Nada mais, óbvio, há meio século. Somente.

O **quarto** ponto dizia que conhecimento, para ser útil, deve estar em *movimento e renovação* constante e que **organizações baseadas em aprendizado** são a forma de, *organicamente*, abandonar parte da informação e das estruturas de poder e operação do passado sempre que *o futuro se aproxima* [vindo de fora] ou *é criado* [a partir de ações internas]. Se a *organização é redesenhada ao redor de conhecimento e sua organização*, é bem capaz de *autonomia* ser uma consequência direta da mudança. Como seria o caso numa *comunidade acadêmica ideal*, onde toda a performance é orientada a conhecimento e todo poder deriva dele. Para Drucker, isso já era claro em 1992 -se não em 1959 ou 1954. Hoje se vê que é essencial *redesenhar a organização ao redor de conhecimento e sua criação* e organizações digitais de alta performance como Amazon, Facebook, Google e Spotify têm conhecimento, sua criação e gestão como base. Não é à toa que tá cheio de gente querendo trabalhar lá.

Há mais: para funcionar ao redor de conhecimento e isso fazer sentido para todo mundo, negócios agitados têm que **-quinto** ponto- **gerar propósito**. Porque *pessoas, normalmente, não entram na organização com um propósito*. Fosse assim, cada *um* com *seu* propósito, a probabilidade de um grupo de médio porte ter algo em comum seria muito pequena e gerar valor seria *um acaso*, e não a *norma*. Um dos papéis das organizações contemporâneas é *gerar propósito para sua rede capital humano*. E isso não é feito uma vez na vida. O propósito que tínhamos quando entramos na organização aos 25 anos -e a organização, dez- é diferente do propósito que teremos no mesmo lugar, mas noutro tempo. Propósito é gerado de mais de uma forma e tem que ser mantido, revisado e evoluir com as demandas do negócio. *Senão, morre*.

Por fim, o **sexto** ponto diz que **temos que cuidar de quem não acompanha o ritmo da mudança**, dentro e fora do negócio. Um grande e dramático testemunho da falta de cuidado são os *rust belts*⁷⁶. Nos Estados Unidos, foi o voto do *rust belt* que polarizou o resultado da eleição a favor de Donald Trump. O *rust belt* inglês tirou o país da União Europeia, o que vai jogar o Reino Unido no rol dos países em subdesenvolvimento e o *rust belt* francês votou maciçamente numa direita radical e descomprometida com o equilíbrio entre as pessoas e a compaixão para com os semelhantes.

Não tratar quem não aproveitou as oportunidades, em transições como a que estamos vivendo, pode ter consequências dramáticas para as organizações. Drucker dizia, há mais de meio século, que *organizações saudáveis não sobreviveriam em sociedades doentes*. E nós, em parte, esquecemos disso. Já Schumpeter, há mais de cem anos, também alertava⁷⁷: se saímos somente *destruindo para criar*, sem *gerar compensações*, teremos

⁷⁶ *Rust belts* é como são chamadas as regiões industriais que perderam relevância devido a automação e *outsourcing* da fabricação de bens. Onde antes havia produção de riqueza e emprego, hoje são esqueletos de fábricas enferrujando ao sol.

⁷⁷ Joseph Schumpeter estabeleceu o conceito de *destruição criativa* no livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, em 1912.

um conjunto radical de problemas para resolver, quase certamente maior do que o que conseguiremos dar conta. Parece que esquecemos disso, pelo menos por enquanto. E haverá consequências. Radicais.

10.2 Carreiras Mutantes.

O conjunto de *demandas da sociedade do conhecimento* é mais difícil de ser resolvido no cenário de *trabalho e emprego* numa transformação digital. Hoje, *carreiras são mutantes*. Esperamos viver cem anos e a estimativa de vida chegou aos 80 anos; as carreiras passaram a durar 50, 60, 70 anos⁷⁸. Aí, a aposentadoria se tornou anátema, o tempo médio no mesmo emprego está em 4,5 anos e a meia-vida do conhecimento caiu para 5 anos. Resultado? *O tempo de obsolescência do conhecimento é o período de um emprego*. Consequência? Prepare-se para se formar 10 vezes na sua carreira. Simples. Assim. E. Muito. Difícil. Para. Qualquer. Um.

TEMPO
De Carreira



60 a 70 anos

TEMPO
Médio num emprego



4,5 anos

TEMPO
Meia vida de uma habilidade



5 anos

O desenho e desenvolvimento da *organização do futuro*, a construção de *organizações digitais* e o processo de *transformação de organizações analógicas em digitais* demanda a criação de *ambientes de aprendizado em rede* [com outras organizações, inclusive], novas formas de educar, capacitar, treinar e habilitar pessoas. Há um papel para escola e treinamento formais, mas mecanismos informais, que habilitam *ambientes de aprendizado contínuo, em rede, serão absolutamente críticos* para o sucesso dos negócios na era do conhecimento.

Pensar em organizações digitais é imaginar processos de aprendizado e desenvolvimento de capital humano para entregar *conhecimento aplicável* quando for necessário, na hora em que é *demandado* por quem entrega e consome produtos e serviços. Estamos falando de *mecanismos para desenvolvimento rápido de habilidades*. E em tempo quase real, na casa, porque sempre será mais fácil ensinar -ou criar oportunidades de aprendizado para- alguém que sabe o que a organização faz do que trazer de fora alguém que sabe do assunto, mas não sabe o que e como a organização faz, muito menos como ela, através de pessoas, opera.

⁷⁸ Careers and learning: Real time, all the time, na Deloitte, em bit.ly/2g7KCAq.

No meio disso há grande mudança: a chegada dos MOOCs, ambientes de educação online, abertos, de massa. São *lugares* como Udemy, Coursera e Udacity, que permitem a qualquer aprendiz se engajar num curso [e diploma, também] de projetos de veículos autônomos⁷⁹ sem sair de casa. A partir de um patamar mínimo de conhecimento [programação e estatística], este curso forma especialistas capazes de realizar contribuições efetivas ao projeto de um carro autônomo. Se dá pra fazer isso online... imagina o que não dá.

Essas novas articulações e formas de [criar] conhecimento nas organizações deveriam levar cada um a uma profunda reflexão sobre seu conhecimento do negócio e mercado, e à busca de metas pessoais de aprendizado para ajudar a decidir quando [por exemplo] alguém deve mudar de emprego. E note que há uma diferença radical entre emprego e trabalho. *Trabalho é o que eu [acho que] sei fazer* [de preferência, bem]. *Emprego é onde eu estou*, no momento, [tentando] fazer [com outros] o que sei fazer. Assim, tipo, trabalho é, emprego está...

Há tempos costumo dizer a meus alunos que, se estiverem trabalhando num lugar onde passam quinze dias sem aprender nada de novo, peçam demissão. A razão é simples: exagerando, o tempo médio no emprego é de 5 anos, umas 250 semanas, arredondando. Levando em consideração fins de semana e feriados, duas semanas -15 dias- é cerca de 1% do tempo que você vai ficar num emprego qualquer. Como a meia-vida de suas habilidades também é perto de cinco anos, isso significa que, se cada 1% de tempo que você ficar num negócio não for investido em aprender algo novo, você certamente estará se desempregando em definitivo, ali. É uma reorganização, um povo demitido, e você sem emprego pra sempre. Pense nisso.

10.3 Agregadores de Demandas por Habilidades.

Mas você não estará se desempregando só do seu *trabalho* corrente porque, ali no futuro, seu próximo *trabalho* precisará de alguma habilidade ou conhecimento que você não tem ou, pior, não sabe mais como aprender. Falamos de *trabalho* e não de *emprego* porque há uma enorme diferença entre o trabalho industrial e o trabalho dentro da sociedade do conhecimento, em especial quando habilitado por *plataformas digitais*.

Na economia digital -nesse futuro que está começando a acontecer agora- há um conjunto de princípios que estão passando a se tornar universais. Primeiro, *trabalho não é a mesma coisa que emprego*. Trabalho é *algo que se faz para resolver problemas*. E emprego é um dos tipos de *conexão entre a capacidade de trabalho e um negócio que precisa dela* para resolver problemas que seus clientes e consumidores –seus usuários- têm. Algo que pode vir a ser resolvido se a gente contribuir, entregando parte da nossa capacidade à organização. Ao mesmo tempo, trabalho e emprego estão *se desconectando das empresas* porque, na economia em rede, *empresas estão se tornando plataformas*⁸⁰.

⁷⁹ Esse curso está disponível em Udacity como o **nanodegree** em *Engenharia de Carro Autônomo*, no link bit.ly/2xdXZJW.

⁸⁰ *Radically open: Tom Friedman on jobs, learning, and the future of work*, Engelbert e Hagel, na DUP, bit.ly/2vudNag.

Plataformas como Uber, SODE, AirBNB, TaskRabbit e Upwork são ambientes de trabalho onde o que conta é performance. Uber e SODE agregam demandas por mobilidade provida por quem domina certas infraestruturas e habilidades. AirBNB faz o mesmo para hospitalidade e TaskRabbit e Upwork, para trabalho. Os empregados de cada uma cuidam de sua plataforma, que cria um mercado em rede. E parte dos agentes que está na rede faz uso da plataforma para oferecer seus serviços, no mercado, para outros agentes, também no mercado em rede, que estão no lado da demanda. As empresas estão se tornando agregadores de demandas por habilidades.

E isso é verdade para um número crescente de negócios. À medida que empresas se tornam plataformas para agregar fornecedores e consumidores e se desconectam das noções clássicas de trabalho e emprego, o processo de aprender, desaprender e reaprender assume características cada vez mais parecidas com as de um fluxo contínuo.

Sempre que os usuários atingem níveis sofisticados de uso da plataforma e demandam novas [e melhores?] soluções, as empresas redesenharam suas plataformas, continuamente, para atender às novas demandas, que serão resolvidas por quem tem habilidades para tal. E pode ser que o que você sabe e sabe fazer agora não dê conta do recado. Porque quase todo nosso conhecimento atual pode ser irrelevante⁸¹ no futuro não muito distante.

Toda esta seção pode ser resumida numa tabela que está em *Carreiras e Aprendizados Em Tempo Real -O Tempo Todo*⁷¹, comparando regras de comportamento nas organizações. Uma leitura baseada em aprendizado e desenvolvimento pessoal descobre que, enquanto a velha regra era pessoas receberem ordens de seus gerentes sobre o que aprender para avançar na carreira, a nova é... pessoas decidem o que aprender baseadas na necessidade dos seus times e nos seus objetivos individuais de carreira. Não mais a carreira na organização nem o que a organização diz que deve ser aprendido, mas aprendizados baseados em demandas do time do qual se faz parte e na visão de mundo de cada um para seu futuro. Qual é a sua, para você? Não tem? Ache uma, já. Ou...

A regra antiga era de carreiras lineares, para frente e para o alto. Ou o colaborador subia a escada corporativa ou saía da organização. Tipo o que rola nas Forças Armadas. Hoje, com as novas regras, o colaborador segue em qualquer direção: para cima, para o lado, para baixo, direita, depois para cima de novo. Enfim, depende de como mudar a demanda da organização e a sua própria, mais as percepções do que está acontecendo no mercado e o que pode acontecer no futuro próximo. Sua carreira tem que ser empreendida o tempo todo.

Lugares onde legislação não permite, ou complica muito a vida da organização se você for para baixo ou para o lado -como o Brasil- vão sofrer. Porque negócios destas geografias ficarão na retaguarda em relação a organizações de onde a regulamentação já entendeu a sociedade da informação e do conhecimento. No fim, na tentativa desembestada de proteger o passado, evitaremos o futuro. Mas só por um tempo; ele sempre vem e, quando chegar, não haverá nenhum negócio local de classe global. Pena.

⁸¹ Ser irrelevante não é o mesmo que não ser importante. Todo conhecimento é importante; mas, dependendo do contexto, boa parte dele pode se tornar irrelevante – no sentido de não ter demanda- com o tempo. Em tempos de transformação digital, então...

Regras Velhas	Regras Novas
Organizado para eficiência e eficácia	Organizado para aprendizado, inovação e impacto para o consumidor
Empresa vista como hierarquia, com decisões, estrutura e progressão de lideranças hierárquica	Empresa vista como rede ágil, empoderada por líderes de times e energizada por colaboração e compartilhamento de conhecimento
Estrutura baseada em funções de negócio, com líderes funcionais e grupos funcionais globais	Estrutura baseada em trabalho e projetos, com foco em produtos, serviços e consumidores
Progresso por promoção para cima, com muitos níveis a seguir	Progresso através de múltiplas atribuições, experiências diversas, atribuições de liderança multifuncional
Pessoas se “tornam líderes” através de promoções	Pessoas “criam seguidores” para crescer sua influência e autoridade
Liderança por direção	Liderança por orquestração
Cultura dominada por medo de falhar e pelas percepções dos outros	Cultura de segurança, abundância, importância de assumir riscos e inovar
Baseado em regras	Baseado em estratégias e exemplos
Papéis e títulos claramente definidos	Times e responsabilidades claramente definidos, mas papéis e títulos mudam frequentemente
Baseado em processos	Baseado em projetos

Quando a estrutura das empresas era baseada nas funções de negócio, os gerentes direcionavam a carreira das pessoas. A partir de agora, os gerentes têm muito menos conexão com que acontece com as pessoas porque *elas descobrem as suas próprias direções de carreira com a ajuda de líderes* -sejam eles gerentes ou não- e de outras pessoas dentro e fora da organização. Normalmente, tal ajuda pode até vir dos seus gerentes -que tendem a ser gerentes de produto, de processos, ou de serviços, mas não gerentes de pessoas.

Até agora, as estruturas de aprendizado e desenvolvimento pessoal da corporação dominavam os processos de desenvolvimento das pessoas. Hoje, o papel dos processos internos de aprendizado está passando a ser de *curadoria de desenvolvimento pessoal*, desenhando e agregando, a partir de múltiplas fontes, oportunidades de aprendizado. No passado, o desenvolvimento pessoal levava a turma às salas de aula e centros de treinamento -que ainda existem- e, algumas vezes, online.

Em negócios com *espírito* parecido com startups, *pessoas aprendem o tempo todo*. Enquanto estão fazendo um projeto, tomando café, participando de um grupo discussão sobre cinema -e não sobre Java- e até, veja só, enquanto estão fazendo um curso numa sala de aula. Incrível. Porque salas de aula são quase um anacronismo. Agora, o negócio, todo ele, *tem que ser uma escola*.

Nas velhas regras, a *universidade corporativa* era o **centro** de treinamento. Hoje, deveria ser uma espécie de *commons*⁸², um *universo comum de conhecimento e habilidades* para agregar líderes e times das múltiplas facetas do negócio para aprender e criar conhecimento novo. No passado, as tecnologias de aprendizado tinham como foco o catálogo de cursos da organização, ao qual aderiam radicalmente.

Hoje, e no futuro, as tecnologias para aprender deveriam ser ambientes capazes de habilitar experiências colaborativas, em tempo real e em rede, com a síntese e curadoria do time de desenvolvimento pessoal. Dentro, imerso nos projetos, como se estivesse resolvendo problemas, também. E a boa nova é que estão. Ou deveriam estar, sempre. Porque aí **a gente aprenderia com quem faz**.

O conteúdo que vinha do time de aprendizado e desenvolvimento corporativo e especialistas contratados deveria, sem prescindir destes, ser provido por todo mundo na organização e curado -também, talvez principalmente- por empregados, assim como pelo time de capital humano. Colaboração é isso aí.

Por fim, no passado, as credenciais que diziam que alguém dominava uma técnica vinham das universidades ou similares. Até pouco tempo, somente estas credenciais certificavam habilidades. Alguém só *sabia Java* se um outro, habilitado para tal, o *certificasse*. Agora, credenciais encapsulam pequenos conjuntos de habilidades e são obtidas das formas mais variadas e em quase qualquer lugar. Para um número considerável delas, pode ser em ambientes abertos, como as comunidades de software livre.

Aí, se alguém ganhou, por excelência de seu trabalho, autorização para certificar código e sua documentação num projeto, sua experiência, validada pela rede, o *certifica...* muitas vezes num grau acima de quem tem diplomas universitários. De certa forma, ficou *mais simples*. Mas, agora, você tem que provar, para seus pares, que você sabe *e* saber fazer. Aí, é claro que ficou *mais difícil*. Bem mais difícil do que um diploma, até porque não dá pra *colar*. Se prepare, mesmo.

⁸² Commons é o conjunto de recursos naturais e culturais ao alcance de todos os membros de uma sociedade ou, no nosso caso, empresa.

11. Empresas Precisam Ler Mais Ficção Científica.

As últimas 80 e tantas páginas teimaram em dizer que há novas formas de tratar capital humano na era do conhecimento. Neste contexto, *transformação digital* é, na verdade, *um conjunto de processos de inovação* para fazer com que negócios analógicos -que existiam antes dessa era- se mudem para outro espaço-tempo, onde conhecimento é essencial na performance corporativa. E onde gente, *energia desse conhecimento*, é essencial.

Isso não acontece por mágica e o analógico não desaparece num piscar de olhos. Ainda há chocolate amargo, vinho, EKÄUT APA 1817 e *malt whisky*. Ainda bem. A mudança da transformação digital é nos processos, e faz com que a organização deixe de existir apenas no ambiente analógico, porque lá não cabe mais e, lá, não dá para existir na intensidade, escala, diversidade, velocidade e performance do digital. Pensado a partir do digital, o analógico é o substrato, parte de uma realidade nova, complexa, fluida e ainda sendo entendida. E os próximos cinco, dez anos, vão criar este entendimento em quase todo lugar.

Os processos de *transformação digital com, para e pelas pessoas* na sociedade do conhecimento estão mostrando que as previsões de Drucker são a nova realidade nas organizações. De conhecimento ou não, porque todas, enfim, serão de conhecimento. As que ainda não chegaram lá têm dois caminhos: ou se tornam organizações -digitais- de conhecimento ou seguem para o grande cemitério dos CNPJ. Porque os novos níveis de performance exigem a *leveza e velocidade* típicos de organizações digitais, criadas e mantidas por pessoas, em times e redes de aprendizado, focadas na resolução de problemas do usuário. E ***tudo isso já estava escrito***.

Só que o *digital e a transformação* não estavam explicitadas. Mas Drucker identificava *trabalho e trabalhador do conhecimento* no fim da década de 1950, numa economia que começava a se basear em *informação*, no ocaso da primeira e segunda revoluções industriais⁸³, que atingiam seus patamares de produtividade e começavam a produzir, por sua vez, o *hardware* -as ferramentas digitais- da revolução de informação que estava por vir.

Havia uma sociedade analógica pré-Drucker e há uma sociedade digital pós-Drucker. Há mais de 50 anos. Mas parece que as empresas só despertaram para isso nos últimos cinco anos. Os governos perderam a oportunidade de antecipar *políticas digitais* para a economia do conhecimento e suas organizações. Se o tivessem feito, as ações correspondentes poderiam ter sido realizadas com muito mais calma e tempo, ao longo dos últimos trinta anos, talvez. Porque nos anos 1990 já era claro que haveria internet em tudo, para tudo, em todos os lugares e que era sobre ela que as plataformas dos negócios seriam construídas.

Mas há muitas razões para não ter acontecido como poderia. As organizações *não conseguiram imaginar*, tampouco *se deixar imaginar* e não prestaram atenção em *quem estava imaginando* o futuro. Nunca, aliás, dão

⁸³ Da mecanização e produção em massa; estamos na quarta; veja *The Fourth Industrial Revolution*, no WEF, em bit.ly/2yW4IFD.

atenção suficiente ao futuro. Eliot Peper⁸⁴ defende que líderes de negócios -em todos os níveis- deveriam *ler mais ficção científica* e cita muitas razões e exemplos para tal. Estendo a recomendação: líderes deveriam ler mais [ficção científica até nas] revistas [sérias] de negócios e, vez por outra, ler novidades de um quarto de século, tipo 1992, como já discutimos. Porque, certas -muitas- horas, *no passado, até futuro era melhor*⁸⁵.

Qualquer um que leu *o belo, focado e futurístico texto de Peter Drucker* sobre uma nova sociedade do conhecimento, em 1992, quase certamente achou que era ficção científica. Mas quem prestou mais atenção e se deixou levar pela imaginação... começou a fazer, lá atrás, muito do que as empresas estão tendo que fazer agora, apressadas e olhando pelo retrovisor. *Olhar para frente -em 1992- teria sido muito mais fácil e barato.*

Trazer o futuro para o presente, em quase todo negócio, é sempre bem mais caro quando o futuro já está no passado, como é o caso de muitos negócios agora em relação aos produtos, serviços, processos, métodos, trabalho e pessoas. Feito antes, teria criado bases para muito mais competitividade agora. Já que não foi, ainda dá tempo pra **correr atrás**, se você, realmente, correr atrás. Mas não se esqueça, daqui pra frente, de ler mais ficção [científica], mesmo que seja em boas revistas de negócios.

11.1 Sem Falar em Ler História, de Sempre.

A história é muito séria e relevante para ser deixada só para historiadores. Especialmente quando falamos de gente, nos negócios e agora, na *transformação digital*. Porque **a história é sempre das pessoas**, no espaço-tempo, e não uma longa lista de coordenadas geográficas, seus nomes locais e dados por estranhos ao lugar e datas em que aconteceram certos eventos, lá.

De mais de uma forma, Cabral ter descoberto o Brasil em 1500 é completamente irrelevante para a história de Portugal, do Brasil e do mundo. Cabral, aliás, era secundário nos Descobrimentos, assim como o Brasil e quase tudo o que aconteceu aqui até 1808. Por outro lado, os motivos pelos quais Cabral veio até aqui, as razões de Dom Manuel e Portugal, a estratégia por trás de tudo o que aconteceu entre, pelo menos, 1497 e 1515, a partir de e entre Lisboa e o Yemén⁸⁶, merecem todo o estudo do mundo.

Até para mostrar como líderes determinados, de um pequeníssimo e periférico país, tratado pelos seus pares como mera mercaria, formaram o primeiro grande império global. Roma, lembre, era só Europa e a costa do Mediterrâneo. Um bairro, quase, comparado com o feito luso.

O que aconteceu no Portugal de Manuel, as raízes de seu antes, durante e depois, assim como a história da subida, apogeu e queda de Roma, da USSR e o que ocorre nos EUA, onde um regime liderado por um

⁸⁴ *Why Business Leaders Need to Read More Science Fiction*, Peper, na HBR, bit.ly/2uyo18g.

⁸⁵ *The crisis of management and the role of organizational communication*, Tourish e Hargie, no Academia, em bit.ly/2g9WL88.

⁸⁶ *Conquerors: How Portugal Forged the First Global Empire*, de Roger Crowley, nyti.ms/2vAWd04.

despreparado ameaça um projeto de quase 250 anos, com o risco de levar o resto do mundo de quebra, deve ser parte do contexto, do que precisamos saber *para sobreviver a esta transformação digital*.

Especialmente nos nossos negócios. Porque a transformação pode ser digital e seus instrumentos estranhos sob vários aspectos. Mas as capacidades fundamentais dos líderes são quase as mesmas, desde Hammurabi⁸⁷, há uns 4.000 anos. Se a gente for atrás... o que é que os líderes são e fazem, mesmo? Em qualquer tempo? No analógico e no digital?...

Líderes são as pessoas que exercem influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros.

Isso não é agora, enquanto você procura quem lidera o desenvolvimento de uma interface digital aí no seu negócio, ou entende quem [se precisa haver um] é um dos seus *squad leaders*⁸⁸. É desde sempre. Basta você se dar ao trabalho de ler a magnífica biografia de Churchill escrita por Lord Jenkins⁸⁹.

Já que falamos dele, Churchill, vamos considerar duas frases do grande líder inglês que, normalmente, não são tratadas em textos e cursos que dizem respeito a líderes e liderança.

A primeira é⁹⁰...

*To build may have to be the slow and laborious task of years.
To destroy can be the thoughtless act of a single day.*

Construir pode ter que ser a lenta e trabalhosa tarefa de anos. Destruir pode ser o ato impensado de um dia. Não é preciso elaborar muito sobre esse tema, basta para fazer uma reflexão pessoal. Faça. Antes de ler a próxima frase. Não saia daqui sem uma [breve, que seja] reflexão sobre ***construir em anos... e destruir num dia***.

A segunda frase do Primeiro Lorde do Almirantado é...

Men occasionally stumble over the truth, but most of them pick themselves up and hurry off as if nothing ever happened.

As pessoas, ocasionalmente, tropeçam na verdade; mas a maioria se recupera rapidamente e se manda, como se nada tivesse acontecido. Ligue as duas frases de Churchill. Quantas vezes se destrói rapidamente o que gastou tanto esforço para construir e, ao tropeçar nas razões, se deixa pra lá e sai correndo pra fazer a próxima besteira?

No processo de transformação digital, reconstruir seus negócios vai levar muito tempo. E você vai errar muito. Até porque ainda estará aprendendo a fazer muita coisa, de novo, de um jeito completamente diferente do que

⁸⁷ Review: *The Code of Hammurabi: The Code of Hammurabi, King of Babylon*, por J. D. Prince, no JSTOR, bit.ly/2xoQOex.

⁸⁸ *The Spotify ‘Squad’: How to successfully lead a global organization WITHOUT an operations team*, no rctom.hbs, bit.ly/2wTKiPg.

⁸⁹ *His Finest Hour*, crítica de Churchill, de Roy Jenkins, por Robert McCrum, no *Observer*: bit.ly/2iAvhMD.

⁹⁰ *50 Sir Winston Churchill Quotes to Live By*, na BBC, bbc.in/2vj32Yw.

fazia antes. Não se esqueça destas duas frases de Churchill no caminho. Até porque *transformação digital não é um destino, é uma jornada*. Onde todas as chegadas são novos pontos de partida, lembra?...

Enquanto estiver tentando, errando e aprendendo a redesenhar e reconstruir seu negócio digitalmente, invista no **principal papel do líder: criar propósito**, descobrir os grandes desafios que poderiam ser comuns a todos e gerar a energia que vai mover sua empreitada.

Isso, acredice, não é fácil. Nem de começar, nem de manter. E a maioria dos negócios dá errado por falta de propósito, da ausência de algo muito maior do que resolver um problema, emitir notas fiscais e ganhar dinheiro com isso. Algo que -de certa forma -unifica- os times, o grande time, lhes *anima*, dá *alma*.

Já que citamos Churchill, olha só o que ele diz sobre propósito:

*It is wonderful what great strides can be made when there is a resolute **purpose** behind them.*

É simplesmente maravilhoso o que pode ser feito quando há um propósito resoluto por trás. Mais não digo, é que não é preciso.

Líderes criam propósito e, da energia gerada a partir daí, **criam engajamento**, que é a base para comunidades do negócio. Pessoas engajadas por um propósito são times naturais, auto-motivados. Chega de grupos que estão no negócio para tudo, menos os propósitos **do** negócio, que também devem ser das pessoas, quando estão lá. Em casa, na rua, sou *torcedor, chef e alpinista*; mas no negócio sou -porque quero, é minha missão- o maior especialista no que faço. E sempre disposto a ser ainda melhor. Porque minha comunidade precisa, *para nossos propósitos*, e porque *eu estou completamente engajado*. E fui formado para isso, me formei nisso.

Um dos segredos do líder é **formar mais líderes**. Líderes de verdade não formam cortes de seguidores, e sim times e comunidades de líderes. Empoderam membros de seus grupos para liderar, primeiro a si mesmos, e a suas carreiras. Depois, *aprendizes de líderes* vão liderar -não comandar- seus times, onde irão trabalhar para... formar mais líderes. Lao Tzu, autor do Tao Te Ching, cujo nome significa, simplesmente, *o velho mestre*, já dizia que⁹¹...

...um líder é especial quando as pessoas quase nem notam sua existência; quando o trabalho é feito, quando os objetivos são atingidos, elas dirão que foram elas próprias que conseguiram.

Saiba que pra transformação digital dar certo no seu negócio, será preciso transformá-lo numa **rede**. E isso só acontecerá se suas comunidades de propósito forem autônomas a ponto de se sentirem responsáveis, em todo o negócio, pelo sucesso de todas as iniciativas, por menores e insignificantes que possam parecer.

Ser *responsável pelo sucesso* -ou fracasso- de qualquer coisa significa **lidar com sua execução**. Pode ser uma entrega de um pacote qualquer, um atendimento na portaria, a limpeza de um auditório, abrir a loja às 08:00h, um *deploy* do novo *ecommerce* ou abrir o capital na B3.

⁹¹ No original... 悠兮其貴言: 功成事遂百姓皆謂: 我自然!, Cap. 17 do Tao, em bit.ly/2xgqN4A.

Líderes criam líderes, empoderam times e -porque sabem que é fundamental- **distribuem responsabilidades**. Parte de um grande *acordo de alianças e compromissos* que também envolve *cobrar resultados acordados*. Senão, volta tudo para o hierárquico... e aí de nada adianta o esforço todo.

Além de tudo isso que já dissemos, aliás muitas coisas mais de uma vez [a propósito, nem pense que não foi...], se você for mesmo ler aqueles livros de história, que pode envolver a biografia de líderes [e não fique só nos de negócios.... vá aos políticos, artistas, fotógrafos, ambientalistas... músicos, cineastas, artistas e cientistas], é bem capaz de você fazer uma longa lista das qualidades dos líderes que envolve, pelo menos...

...atenção, foco, consistência, determinação, imaginação, visão, pensamento de curto, médio e longo prazo, capacidade de avaliação, aceitação, mitigação e gestão de risco, saber ganhar sem derrotar ninguém, saber perder sem se sentir derrotado [para sempre], errar, e errar barato e rápido, assumir e reconhecer os erros, usar os erros para aprender e criar oportunidades de aprendizado para os outros, reconhecer as pessoas, todas, do seu grande time, comemorar com eles todos os sucessos, por menores que possam parecer, trazer para si os fracassos, tirando deles as lições para começar de novo e... por fim, saber desistir quando não der mais.

Por mais inteligentes, persistentes, determinados e insistentes que sejam os líderes, um de seus maiores méritos é entender que **há uma hora para se retirar...** e fazê-lo **antes de começar a atrapalhar** todo mundo, tornar-se irrelevante e ser retirado de cena pela força, nem que seja das circunstâncias.



Fora isso, se você leu e entendeu quase tudo, até as referências, só me resta lhe desejar ***boa sorte***. Vamos precisar. O caminho é longo, as paradas, poucas e os desafios, gigantes. Comece agora, e vamos simbora.



PS 1: Na imagem da página anterior, não dá para ver que o barco das *organizações de estruturas rígidas* está, literalmente, *furado*. Por isso ele sucumbe, mesmo que lentamente, no *terreno líquido das mudanças digitais*. Temos que mudar as formas, desde o fazer e articular até o organizar, para sobreviver.

PS 2: Na próxima página há um resumo gráfico de toda discussão sobre *transformação digital*. As palavras-chave são só duas: *cultura* e *aprendizado*. Se você vai fazer alguma coisa pra mudar, se concentre nisso. É o que importa, serão literalmente as chaves para redefinir seu negócio... e suas chances de sobreviver.

PS 3: Caso você não tenha percebido ainda, não há nenhuma teoria completa, testada, para fazer o que estamos discutindo aqui. Por isso que eu desejei, a todos nós, e desejo, de novo, ***boa sorte***.

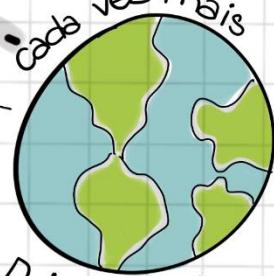
O que a gente *quis dizer Aqui* é o *seguinte...*

OS IMPACTOS

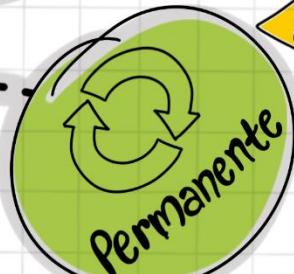
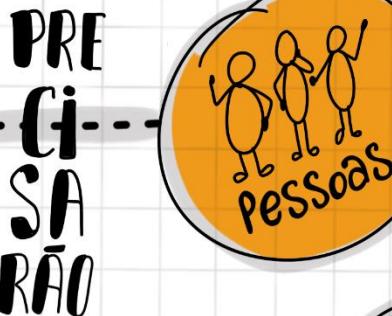
serão radicais



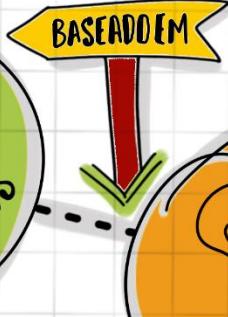
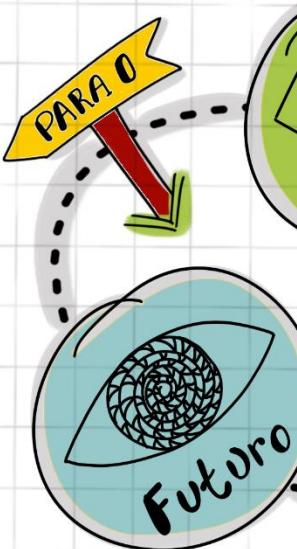
PARA
e será
PRECISO
Redesenhar



PARIR
CRIAR
DEFINIR
IMPLANTAR



de AINDA
DE TemPO



BASEADDEN

mas



corra



Créditos

Capas e grafismos de **Eric Hayashi**.

Todas as ilustrações originais são de **Sidan Orafa**, assim como a edição, para o português, de imagens originais de outros textos usadas neste trabalho.

Este trabalho foi feito a partir de uma série de áudios gravados pelo autor, convertidos para texto e editados por **Jacques Barcia**.

A edição, reescrita, composição final e todos os erros resultantes deste processo se devem a **Silvio Meira**, que trabalhou entre o Recife, Taperoá e outras dez cidades desta terra adorada, mãe gentil.

Agradecimentos Espaciais

Bob Wollheim, Partner, muchmore.digital

Toda galera da muchmore.digital, no Porto Digital - Recife, em São Paulo e Belo Horizonte

Copyright

©2017 Silvio Meira & muchmore.digital
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

www.muchmore.digital



much
more

Unlocking Digital Dollars