

APRESENTAÇÃO

A Fundação Amélia de Mello e a Nova School of Business and Economics têm vindo a desenvolver um conjunto muito alargado de iniciativas que vão desde o apoio a doutoramentos à atribuição de bolsas para alunos de mestrado e à realização de conferências sobre o complexo tema dos paradoxos das organizações e das pessoas que lidam diariamente com a necessidade da tomada de decisões de elevada sensibilidade e muitas vezes com resultados imprevisíveis.

No contexto das comemorações dos 150 anos do nascimento de Alfredo da Silva, foram concretizadas várias iniciativas promovidas pela faculdade focando-se em temas que tivessem impacto para o futuro e fossem capazes de mobilizar a academia para a procura de novas linhas de investigação ou que trouxessem para um público mais alargado, que não unicamente o ligado ao ensino universitário, assuntos com relevância e efeitos estruturais na sociedade. Por outro lado, convidámos o Professor Miguel Pina e Cunha, «Fundação Amélia de Mello Professor of Leadership» na NOVA SBE, para uma reflexão sobre temas mais ligados à liderança e às organizações, considerando o objetivo de deixar legado a propósito das referidas comemorações.

A perspetiva não foi a de que o foco incidisse sobre o passado de excelência de Alfredo da Silva, do Grupo CUF e dos que lhe sucederam, pois já existem vários projetos de investigação em curso sobre essas matérias. Aquilo que considerámos fazer sentido foi analisar o futuro da gestão das organizações face à

transformação digital que existe e vai ser incrementada de forma muito acelerada nas nossas sociedades.

Perspetivar o futuro é certamente muito difícil, mas há evidências do chamado «mundo digital» que nos rodeia, ideias e inovações que se perspetivam, realidades que precisamos de considerar e que já nos marcam fortemente.

Neste contexto, os Professores Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego concretizam nesta obra uma magnífica contribuição para se olhar de forma muito impactante para o futuro das nossas organizações na era digital. Agradecemos, por isso, de forma muito reconhecida esta contribuição que fica como uma peça de um pensamento estruturado.

Vivemos tempos de mudança intensa e muito rápida, o que implica uma abordagem com muitas dificuldades e ambiguidades. É consensual que a pandemia veio trazer uma aceleração radical a esta revolução digital, o que só nos deve motivar para esforços redobrados.

No entanto, como resulta da leitura da presente obra, o caminho desejável passa por evitarmos erros aqui identificados, bem como conhecer as pistas para uma reflexão ponderada, antes da ação propriamente dita.

Fundação Amélia de Mello

PREFÁCIO

Paulo Rosado

É com profundo orgulho e satisfação que desde o ano de 1997 e através de duas *startups* ajudo organizações a tornarem-se digitais. Neste transcurso de tempo, tenho assistido a autênticos casos de sucesso na transformação digital. Também tenho acompanhado outros, com resultados menos céleres, onde erros iniciais cometidos levaram mais tempo a ser corrigidos.

Foi, também, ao longo deste período que me cruzei com o Miguel e desde então colaboro nas suas cadeiras nas áreas de Organização Empresarial e Impacto do Digital nos Negócios. Sinto-me profundamente grato por fazer parte desta mudança tão visceral na vida das empresas e também por me ter cruzado com inúmeros inovadores, nos campos quer profissional quer académico.

O livro que tem em mãos aclara que a transformação digital não é apenas tecnologia. Nem tão-só digitalização de processos internos, por implementação de sistemas de *workflows*, ou somente servir clientes através de portais e aplicações móveis. A transformação digital é muito mais. É motor da mudança cultural das empresas provocada por eventos de disrupção tecnológica.

Este livro também esclarece que todos os casos de sucesso de transformação digital começam (e acabam) no cliente, que deve estar no centro de tudo desde o início. Sem clientes não há receitas e não lhes prestar a devida atenção é entregá-

-los de bandeja à concorrência. Isto não é novo. A transformação digital não muda o foco que empresas de sucesso do passado sempre seguiram. A diferença é que agora tudo está mais próximo, mais acelerado. Com a alavanca da tecnologia, o valor para o cliente pode ser entregue mais depressa e o ciclo de mudanças no negócio ocorre a ritmos muito mais acelerados. Estes aspetos têm impactos profundos no tecido das empresas do futuro.

Numa célebre entrevista, Jeff Bezos, fundador da Amazon, referiu que: «Nunca ninguém me pergunta o que não muda nos próximos dez anos [...], mas esta pergunta é aquela que permite construir um modelo de negócio sustentável. Não consigo imaginar um futuro em que em dez anos um cliente aborda a Amazon e nos diz “gostava que os preços fossem mais altos”, ou “gostava que me entregassem as minhas encomendas mais tarde”. Estas coisas não vão mudar. Quando tens a certeza daquilo que não vai mudar, põem toda a tua energia nisso».

É revelador entender que valor e experiência são elementos-chave da energia destas novas empresas. A transformação digital põe o cliente no centro, concentrando-se em dar-lhe tudo o que ele procura exigindo o menor esforço possível. Daí o foco na alteração da experiência do cliente, e dos seus pontos de contacto com a empresa, através da utilização de canais digitais, como portais *web* e aplicações em telemóvel.

Esta alteração ao nível da experiência do cliente tem um impacto profundo na organização e na cultura das empresas. Torna-se crítica a procura de líderes com capacidade de tomada de decisão rápida e eficiente, que se baseiem em factos e que procurem reestruturar as áreas funcionais, diminuindo dependências e aumentando a autonomia das equipas.

Pelas páginas deste livro, também compreenderá o enfoque que deverá ser dado à necessidade de novas plataformas de dados, onde se analisa a forma como o valor está a ser consumido, bem como a qualidade da experiência em tempo real. A capacidade de entender rapidamente a realidade permite ir fazendo melhorias constantes do valor que se fornece e da experiência de como se fornece. Tomar decisões a partir de dados e melhorar constantemente as métricas são práticas de sucesso que devem ser abordadas de forma transversal a todos os níveis das empresas, e não apenas no topo da hierarquia de gestão.

Como referimos, a compressão dos ciclos de mudança, a compressão do tempo de entrega de valor e a melhoria da experiência têm profundos impactos internos nas estruturas organizativas. Por essa razão, outro elemento comum na transformação digital é a automatização do ecossistema de subserviços internos.

Se a aprovação de um crédito deverá ser realizada em 30 segundos, não poderá haver discussões internas entre departamentos a decidir a elegibilidade do mesmo. Os *workflows* são então gradualmente substituídos por serviços automáticos que recolhem a informação de que precisam e tomam grande parte das decisões automaticamente.

A agilidade, abordada neste livro, é um importante fator diferenciador. Muitos dos erros apontados incidem precisamente em aspetos em que todo este potencial de rapidez e ajuste é comprometido porque a cultura da empresa não se adaptou.

Empresas que se controvertem com a transformação digital sentirão mais dificuldade em provocar a mudança nas suas pessoas. Estas não deverão temer trazer o cliente para dentro da sua estrutura, rever o seu papel de executores para analisadores de negócio e assumir uma visão mais holística das suas carreiras. As empresas digitais têm os centros de decisão descentralizados, com colaboradores mais autónomos, e maior capacidade de decisão e execução.

Tudo isto me leva à pedra de toque. As equipas e as plataformas tecnológicas têm de ter como característica basilar a capacidade de se adaptar e ajustar rapidamente. A *cloud* oferece novos serviços de forma muito rápida, mas estes têm de ser montados e colados pela própria empresa como se de peças de Lego se tratasse. Mais a mais, existem muitos serviços que deverão ser criados de raiz e que também estão sujeitos a uma mudança contínua. Por aqui se explica a exponencial procura de *developers* e a alteração da cultura dos departamentos de *information technology* para *software engineering*.

Este livro navega por todos estes temas de forma estruturada e completa. Espero sinceramente que ajude o leitor a perceber o que deve e o que não deve ser feito. Como dar os primeiros passos, sem nunca esquecer que a transformação digital não é um fim em si mesma. É um caminho. Um novo modo de vida profissional que não pode esperar. O futuro já é presente.