



# INOVAÇÃO

Rompimento das barreiras da transformação digital na interseção entre pessoas e tecnologia

**DELL**Technologies





# Sumário

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Prefácio</b>                                                          | 3  |
| <b>Seção 1: O grande necessidade da restauração</b>                      | 4  |
| <b>Seção 2: Desafios de transformação relacionados às pessoas</b>        | 6  |
| 1. Falta de aptidão e habilidades digitais                               | 7  |
| 2. Falta de visão e uma estratégia que priorize as equipes               | 8  |
| 3. Falta de uma cultura de inovação                                      | 9  |
| <b>Seção 3: Medição do preparo para a transformação: As 4 categorias</b> | 10 |
| <b>Seção 4: Criação da inovação</b>                                      | 14 |
| 1. Inove com conectividade                                               | 14 |
| 2. Inove com produtividade                                               | 17 |
| 3. Inove com empatia                                                     | 18 |
| <b>Seção 5: Conclusão</b>                                                | 19 |
| <b>Sobre a metodologia do estudo</b>                                     | 20 |

# PREFÁCIO

Abril de 2022

Nosso mundo passa por uma transformação digital profunda. Observamos isso no trabalho, nas escolas e em casa. Isso foi intensificado durante a pandemia de COVID-19. Em 2020, os alunos aprenderam em casa, as famílias realizaram videoconferências nos feriados (quando elas se reuniam pessoalmente) e muitas empresas mudaram rapidamente a fim de concretizar os planos de longo prazo em apenas dias para criar uma força de trabalho digital.

Embora tradicionalmente acreditamos que mais etapas sejam a melhor maneira de alcançar mudanças reais, isso não foi possível há dois anos. Os funcionários tiveram que se adaptar rapidamente ao trabalho virtual, enquanto os líderes eram solicitados a demonstrar empatia e ajudar as equipes durante essas mudanças drásticas. Fizemos isso para atravessar uma crise.

Aprendemos bastante no processo. Progredimos e observamos as coisas acontecerem de maneiras que talvez não ocorriam há anos. Como eternos aprendizes, sabemos que estamos seguindo no caminho certo. À medida que os avanços tecnológicos continuam a transformar a maneira como vivemos e trabalhamos, as empresas precisarão de uma estrutura para sustentar a mudança contínua.

A Dell Technologies entrevistou 10.500 indivíduos do mundo inteiro e colaborou com especialistas comportamentais para examinar como navegar pelas mudanças transformacionais a partir de uma perspectiva humana. Este artigo resume as descobertas e as recomendações para que as empresas desenvolvam a inovação, com as pessoas na vanguarda, concentrando-se em maior conectividade, produtividade e empatia.

Leia para obter conselhos de especialistas sobre como desenvolver a inovação na interseção entre pessoas e tecnologia.

Atenciosamente,

*Jen Felch*

**Jen Felch**  
diretora digital e  
CIO,  
Dell Technologies

*Jenn Saavedra*

**Jenn Saavedra**  
diretora de recursos humanos,  
Dell Technologies

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos formalmente...

**Baskaran Ambalavanan**  
especialista em tecnologia de RH e diretor  
da Hila Solutions, LLC

**Meghan M. Biro**  
estrategista de tecnologia de RH e fundadora  
da TalentCulture

**Profª. Sally Eaves**  
autora e consultora estratégica global de  
tecnologias emergentes e fundadora da  
Aspirational Futures

**Rachel Ivers**  
consultora e psicóloga de negócios  
da GiANT em Londres

**Dra. Sam Mather**  
psicologia organizacional, especialista  
em resiliência e palestrante de liderança  
na Henley Business School

**Dr. Mark van Rijmenam**  
estrategista de tecnologia futura, autor  
e fundador da Datafloq.com

**Dra. Jessica Rimmer**  
especialista em liderança e cultura, sócia  
da GiANT Worldwide

**Dra. Shannon Rogers**  
epidemiologista e cientista comportamental da  
Dell Technologies

**Dra. Rachel Watson-Jones**  
cientista cognitiva e pesquisadora de experiência  
do usuário, membro da equipe técnica  
formalmente reconhecida da Dell Technologies

**Helen Yu**  
autora e consultora de transformação digital,  
diretora executiva e fundadora da Tigon Advisory





## SEÇÃO 1:

# O grande necessidade da restauração

Não é segredo que as empresas se sentem uma necessidade de modernizar. A pandemia apenas aumentou esse senso de urgência. O que poderia ter sido uma maratona se tornou uma corrida rápida, com cronogramas curtos e estratégias recriadas.

As empresas atingiram muitos objetivos sob essas circunstâncias extraordinárias. Mas o ritmo do progresso cobrou um preço.

Essa nova pesquisa — com base em insights de 10.500 entrevistados de mais de 40 locais — mostra que as barreiras humanas à transformação digital geram atritos e fadiga significativos.

Mais da metade dos entrevistados diz que nem sempre tem a motivação ou a energia para atuar na transformação digital no local de trabalho.

41%

afirmam que os funcionários estão exaustos ou com saúde mental ruim, o que afeta a capacidade de trabalhar bem

“A pergunta não é se a exaustão aconteceu. Isso é certo”, diz a Dra. Jessica Rimmer, especialista em liderança e cultura, sócia da GiANT Worldwide, com uma especialização em melhora da cultura corporativa com comportamentos de liderança saudáveis. Rimmer afirma que ajudar os funcionários a processar e se recuperar da exaustão não é apenas a ação correta; mas também é uma necessidade. “As empresas devem reconhecer que a competitividade está vinculada às pessoas que não têm mais resiliência para navegar pelas mudanças organizacionais.”

Matt Baker, vice-presidente sênior de estratégia corporativa da Dell Technologies, alerta: “A pandemia gerou uma energia cinética que superou a inércia. Mas o que acontece após a crise, quando a adrenalina diminui? Eles ainda precisarão tomar muitas decisões em um período limitado. Se eles também estão cansados e desgastados, as empresas podem ter um problema em suas mãos.”





# 85%

dos líderes de negócios acreditam que os funcionários são seu “maior ativo”

## O PARADOXO HUMANO

O estudo mostra uma tensão entre as maneiras como as pessoas podem facilitar ou dificultar a transformação.

Por um lado, há um inovador em todos nós, não apenas em algumas pessoas. Além disso, os entrevistados reconhecem que a tecnologia é a chave para o progresso e, quando ela e a criatividade humana estão alinhadas, é possível ter um efeito transformador poderoso.

Observamos isso em mais de sete de cada dez entrevistados, que acreditam sempre existir uma resposta tecnológica para um problema apenas aguardando a descoberta. E 85% dos líderes de negócios que acreditam que os funcionários são seu “maior ativo”. Nas condições certas, elas consideram as pessoas como o combustível que move a empresa.

Por outro lado, as pessoas também podem ser um problema para uma empresa. A maioria de nós pode lembrar de situação em que a tecnologia e as pessoas não se alinharam, com consequências problemáticas. A margem de erro pode ser muito ampla. Afinal, como Jessica Rimmer observa, “Somos complexos. Geralmente, agimos de maneira contrária ao que dizemos que somos e fazemos.”

Por exemplo, 48% dizem que gostam de rotina. Nossos especialistas estimam que muito mais pessoas provavelmente poderiam ser categorizadas assim, mas elas estão menos propensas a se reportarem.

Infelizmente, em vez de promover a inovação, as pessoas regularmente (e sem querer) impedem o crescimento das empresas.

# 64%

dos entrevistados relatam que a falha de seus programas de transformação digital geralmente ocorre devido aos funcionários



No entanto, nada disso significa dizer que as pessoas são um problema. Uma empresa chega até onde sua equipe consegue levá-la. Em vez disso, o principal objetivo é tornar as necessidades humanas complexas a base de uma estratégia de transformação. “A mudança pode ser desconfortável, e a incerteza que ela traz pode desencadear várias respostas emocionais. Por isso você não pode falar demais sobre os benefícios pessoais da mudança planejada”, diz Meghan M. Biro, estrategista de tecnologia de RH e fundadora da TalentCulture. “A comunicação empática é essencial.”





## SEÇÃO 2:

# Desafios de transformação relacionados às pessoas

Há muitas razões tecnológicas pelas quais a transformação digital não é fácil. Mas analisando a fundo, muitos desses obstáculos podem ser observados no comportamento humano. Por exemplo, é possível escolher uma opção de nuvem pública em vez de uma configuração de nuvem híbrida, não porque é melhor para os negócios, mas porque parece menos assustador à primeira vista (mesmo que as implicações de longo prazo sejam mais inconvenientes).

**Nosso estudo descobriu três categorias amplas de “barreiras humanas” que podem impedir a transformação digital:**

1. Falta de aptidão e habilidades digitais
2. Falta de visão e uma estratégia que priorize as equipes
3. Falta de uma cultura de inovação





### Características mais buscadas

- 1 Olhar para o futuro
- 2 Agilidade e flexibilidade
- 3 Curiosidade, paixão por aprender novas habilidades digitais
- 4 Experimentação e tomada de riscos calculados
- 5 Educadores e instrutores

01.

## FALTA DE APTIDÃO E HABILIDADES DIGITAIS

A maioria (69%) dos entrevistados teme não ter as habilidades necessárias para a transformação digital. É de conhecimento geral que há uma escassez de funcionários qualificados de DevOps, integração contínua, pipelines de entrega contínua (CI/CD), conhecimento sobre nuvem, automação, borda, inteligência artificial, ciência de dados e muito mais. Mas as características “prontas para a inovação” relacionadas à mentalidade, à resiliência e à atitude também são escassas.

Jenn Saavedra, diretora de recursos humanos da Dell Technologies, explica: “Os funcionários de hoje entendem que estamos em um momento dinâmico e em rápida mudança. A disposição para aprender e uma mentalidade ágil são essenciais para o sucesso em nosso mundo em rápida mudança.”

Os resultados do estudo confirmam a hipótese da professora Eaves: 74% dizem que suas equipes podem usar mais curiosidade e um amor pelo aprendizado, a capacidade e o desejo de olhar para o futuro e/ou a capacidade de aprender facilmente com os erros.



“Com tantas mudanças tecnológicas, o futuro é desconhecido. O que torna o aprendizado para a vida mais importante do que nunca. Em breve, a única maior habilidade será a agilidade em um nível individual, de equipe e organizacional.”

**Professora Sally Eaves, ex-CTO, autora e consultora estratégica global de tecnologias emergentes**

Essas não são características que se pode aprender em um curso on-line. Em vez disso, eles devem fazer parte da cultura da empresa, estimulados e incentivados por lideranças empáticas. Se os funcionários estiverem preocupados que não têm o que é necessário para prosperar em um local de trabalho transformado, é provável que eles resistam às mudanças. Os líderes podem prever e evitar essa resistência, garantindo que os funcionários tenham oportunidades de desenvolver seus conjuntos de habilidades e modelando uma mentalidade produtiva.

Como Helen Yu, autora e consultora de transformação digital, diretora executiva e fundadora da Tigon Advisory, diz: “Em meio a mudanças sem precedentes, é essencial que os líderes de negócios criem um espaço seguro para os funcionários dizerem: 'Não sei como fazer isso' – e fornecer planos de aprendizado, ferramentas e incentivo para o sucesso.”

Os líderes que estão comprometidos com a aprendizagem e a melhoria contínuas, promovendo e compartilhando esses valores com a equipe podem ajudar a garantir que os funcionários estejam preparados para a transformação.

Parte dessa avaliação pode abranger a maneira como eles descrevem e abordam a transformação digital. Para muitas pessoas, a palavra “transformação” não se encaixa confortavelmente. Isso sugere mudanças consideráveis e que mudam paradigmas. Como as vitórias iterativas são mais palatáveis, Rachel Ivers, psicóloga de negócios e consultora da GiANT Londres, aconselha os líderes “a não desprezarem os pequenos começos. As melhorias incrementais logo se somam. Por outro lado, grandes planos de execução, sem um caminho claro para o futuro, podem sobrecarregar determinadas pessoas e resulta em inação.”





02.

## FALTA DE VISÃO E UMA ESTRATÉGIA QUE PRIORIZE AS EQUIPES

Como mostra o estudo, os líderes estão preocupados que as equipes não estejam equipadas para a transformação. Os funcionários pensam da mesma maneira sobre os líderes. Metade dos entrevistados disse que se preocupam que a organização não sabe o que é necessário para transformar os funcionários.

**53%** se preocupam que seus negócios ficarão de fora do mundo digital em evolução devido à falta de funcionários com a autoridade/visão certas

É provável que o problema não seja uma falta de visão por parte dos líderes, mas uma falta de comunicação dessa visão. Os líderes podem resolver o problema demorando um tempo para chegar a um consenso. De acordo com nossa pesquisa, mais da metade (55%) participa de conselhos de consultoria para auxiliar pessoas de diferentes partes da empresa durante uma implementação de tecnologia. Esse é um bom ponto para começar.

Eles também podem garantir que os funcionários sintam um senso de propriedade na estratégia, que eles fazem parte não apenas da execução da visão, mas também do refinamento e aprimoramento.



“A colaboração prática é uma parte essencial da criação desse consenso em toda a organização. Precisamos nos afastar de um estilo de liderança de comando e controle. Isso não é propício para a transformação digital. A colaboração é a palavra de ordem da era digital.”

**Dra. Sam Mather, especialista em psicologia organizacional e resiliência, palestrante sobre liderança**

A Dra. Sam Mather, especialista em psicologia organizacional e resiliência, e palestrante sobre liderança diz: “Um bom líder é autoconsciente e confiante o suficiente para se conter e ceder controle ou influência. Eles se sentem à vontade com os membros da equipe com ótimas ideias e, nesse momento, promovê-las e auxiliá-los. A humildade deles não corrói seu status, apenas o reforça.”

Transparência, comunicação aberta e colaboração são todos componentes essenciais da liderança moderna. Os líderes que modelam todas essas três práticas podem garantir que os funcionários e a gerência estejam alinhados e protegidos para fazer mudanças significativas.





03.

## FALTA DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO

É fácil dizer que a organização valoriza a inovação e a avaliação de riscos. Mas pode ser difícil garantir que as pessoas se sintam capacitadas e com suporte para tentar, falhar e aprender com essas falhas a fim de promover o avanço dos negócios. A divisão entre teoria e prática é substancial:

60%

dos entrevistados afirmam que a cultura organizacional restringe a capacidade dos funcionários de inovar

Para agravar o desafio, ao enfrentar mudanças com as quais discordam, mais da metade diz que ofereceria “resistência invisível”. Isso pode significar oferecer uma participação mínima na discussão, adotando uma

abordagem de “esperar e ver”. Ou pode significar encontrar desculpas para não participar. Na outra extremidade, isso pode significar paralisar ativamente (mas de maneira velada) e enfraquecer a mudança.

A solução está em promover uma cultura que realmente incentive os riscos e desafie as noções convencionais. As pessoas podem facilmente distinguir entre um dever genuíno de explorar e inovar em comparação a uma falsa promessa. “Para promover uma cultura inovadora, os líderes devem lembrar do mantra de que não existe uma ideia ruim — cada ideia pode gerar algo extraordinário”, diz Rachel Ivers. “Ao mesmo tempo, eles devem orientar as pessoas a aproveitar perguntas esclarecedoras e, às vezes, desafiadoras e adaptar-se adequadamente. Em segundo lugar, os líderes devem garantir que todos sejam ouvidos, não apenas o mais alto ou mais persistente. As pessoas mais caladas podem ter as ideias mais dinâmicas (ou mais criativas).”



### SEÇÃO 3:

## Medição do preparo para a transformação: As 4 categorias

Está claro que o sucesso de uma iniciativa de transformação digital depende das pessoas: Faz toda a diferença se elas estão preparadas, informadas e empolgadas com a mudança.

A referência de desempenho do estudo analisa a atitude dos entrevistados em relação às mudanças e a pontuação é informada por:

- Sua resposta instintiva à automação (aumento da capacidade humana com tecnologia)
- Sua abordagem para investigar e implementar tecnologias emergentes no local de trabalho
- Como elas se opõem às mudanças com as quais discordam
- Sua motivação/energia para atuar na transformação da TI

**Nosso estudo descobriu que as pessoas tendem a se adequar a uma das quatro categorias:**

**ACELERADO:** Pioneiros prontos para buscar a inovação

10%

**PARADO:** Tem uma visão pessimista em relação à inovação com base no risco percebido

5%

**ESTÁVEL:** Pronto para adotar mudanças tecnológicas selecionadas por outros

43%

**LENTO:** Mais propenso a observar do que atuar

42%



## As pessoas dos grupos **ACELERADO** e **ESTÁVEL** têm mais probabilidade de:

- Perceber tendências/olhar para o futuro
- Buscar mudanças
- Tentar tornar todos os dias diferentes
- Comprometer-se com algo e manter o curso
- Considerar o trabalho como parte central de sua identidade
- Sentir uma forte sensação de pertencer à empresa
- Desejar trabalhar para uma empresa que usa tecnologia para inovar
- Ver obstáculos como um desafio a ser superado
- Perceber a pressão para agir com urgência
- Dizer que adoram aprender novas habilidades
- Encontrar propósito em seu trabalho
- Tomar decisões justas e baseadas em mérito e oportunidades iguais
- Poder lidar com a ambiguidade

## As pessoas nos grupos **LENTO** e **PARADO** têm mais probabilidade de:

- Considerar o trabalho como uma atividade em que apenas “batem o ponto”
- Perder o interesse rapidamente
- Achar que as mudanças são estressantes
- Gravitar para rotina/hábito
- Precisar de mais tempo/suporte/incentivos para mudar hábitos e aprender novas habilidades
- Achar difícil se dedicar/trabalhar quando o resultado é incerto
- Mostrar preocupação de que a tecnologia possa substituí-los

## ATENDER A TODOS OS GRUPOS

Embora os Acelerados sejam mais propensos a inovar e os Estáveis têm mais probabilidade de adotar o progresso, os líderes são responsáveis por acender essa chama. Eles também devem ser mais firmes ao acompanhar os funcionários dos grupos Lento e Parado para ouvir o que eles têm a dizer. Os questionamentos e a cautela podem ser justificados. Há grande mérito e sabedoria em questionar uma ideia e aprender com os fracassos anteriores. Na força de trabalho moderna, todos são bem-vindos. O segredo é garantir que eles sintam isso também. Com incentivo e autonomia suficientes, eles podem adotar as características dos grupos Estável ou Acelerado. De fato, como é típico da maioria dos grupos baseados em comportamento, os limites

são permeáveis e as experiências de vida das pessoas geralmente moldam sua propensão à mudança, em graus variados ao longo do tempo.

Portanto, uma enquete instantânea única não será suficiente. Os líderes precisam estar continuamente em sintonia com a força de trabalho, pois a fidelidade e a defesa podem mudar rapidamente. Para manter a relevância, as estratégias de transformação devem responder em etapas. Também é importante saber quem eles escutam e consultam ativamente. Uma empresa só poderá obter a imagem completa se coletar feedback de pontos de vista diversos. Qualquer ação diferente serviria apenas como uma câmara de eco.



“A diversidade é essencial. No local de trabalho, precisamos que todos os grupos se sintam valorizados. O segredo é criar um ambiente justo no qual as vozes de todos sejam ouvidas. Consiga isso e você terá sinergia e uma cultura robusta de resiliência.”

**Helen Yu, autora e consultora de transformação digital,-  
diretora executiva e fundadora da Tigon Advisory**





## A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA EM UM MUNDO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO

Ao analisar as resposta da pesquisa comportamental, podemos ver claramente que os grupos Acelerado e Lento têm níveis de confiança nitidamente diferentes sobre oportunidades emergentes.

## RESPOSTA À **TECNOLOGIA** EM EVOLUÇÃO

“Tenho medo de que nossa equipe não consiga acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas.”

51%



10%

“Nos próximos um a dois anos, planejamos acelerar as mudanças para acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas.”

29%



53%

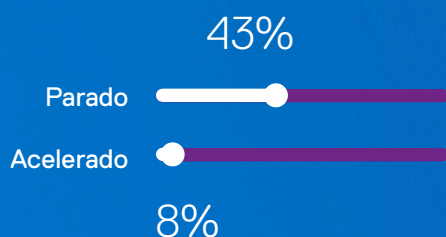
“Muitas vezes, os funcionários são atraídos pela promessa de mudança. Mas, quando a solução é finalmente apresentada, geralmente há resistência, implícita ou não. Sempre considere o apego emocional à TI e aos processos legados — até mesmo aqueles de que as pessoas reclamaram há pouco tempo.”

Baskaran Ambalavanan, especialista em tecnologia de RH e diretor da Hila Solutions, LLC

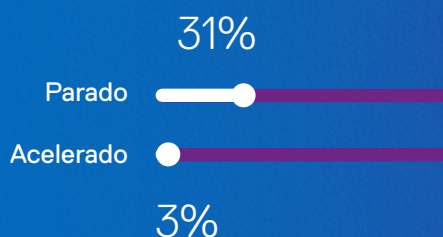


## RESPOSTA À NATUREZA EM EVOLUÇÃO DO **TRABALHO**

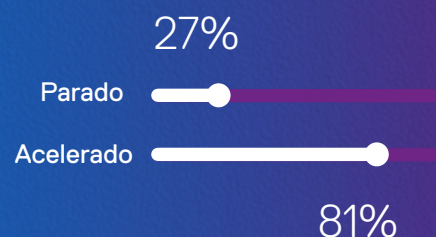
“Eu me esforçarei para manter o envolvimento e a motivação enquanto trabalho remotamente.”



“Tenho medo de ser esquecido/negligenciado.”



“Vou ser mais produtivo ao trabalhar e colaborar remotamente.”

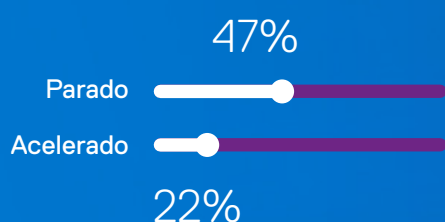


“Para respeitar os limites de todos e reduzir a expectativa de estar sempre ativo, pense na implementação de ferramentas de gerenciamento de projetos que permitam a comunicação assíncrona com parâmetros. As tecnologias empáticas e o respeito pelo bem-estar das pessoas andam juntos.”

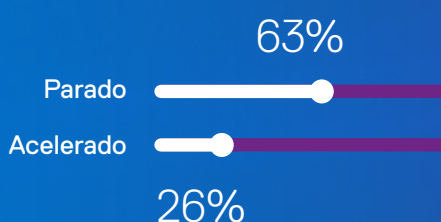
Meghan M. Biro, estrategista de tecnologia de RH e fundadora da TalentCulture

## RESPOSTA À NATUREZA EM EVOLUÇÃO DOS **DADOS**

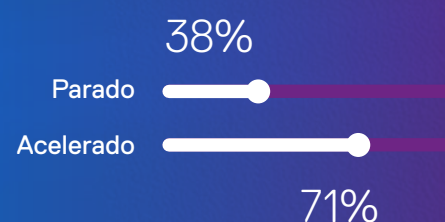
“Tenho medo de que nossa equipe fique sobrecarregada com a velocidade, o volume e a variedade de dados.”



“Tenho medo de perder a oportunidade de nos transformar em uma empresa orientada por dados.”



“Espero que os insights de dados nos tornem mais empreendedores e capazes de identificar novas oportunidades.”



“A sobrecarga de dados é real e as empresas estão sentindo isso. Entretanto, como uma das características únicas da humanidade, muitos ainda recorrem a processos manuais, porque é o que eles conhecem e ainda não adotaram a mudança pessoal necessária com um novo sistema, mesmo que isso facilite infinitamente suas vidas.”

John Roesse, diretor global de tecnologia da Dell Technologies



## SEÇÃO 4:

# Criação de inovações

O desafio à frente é claro: os líderes precisam acelerar, capacitar e motivar uma força de trabalho frequentemente sobrecarregada e promover as mudanças que resultam no crescimento.

A transformação inovadora acontece na interseção entre as pessoas e a tecnologia. As empresas podem promover a inovação buscando inovações em três frentes, que, juntas, formam uma abordagem holística:

## 1. INOVE COM CONECTIVIDADE

A economia do tipo “faça tudo de qualquer lugar” possibilitará nova criatividade e paixão pelo trabalho. O trabalho flexível sempre foi um acordo importante e, muitas vezes, emotivo entre funcionários e organizações. Mas nem sempre foi algo garantido. Nos últimos anos, os funcionários começaram a exigir trabalhar de acordo com seus termos, expresso em decisões de entrar e sair da força de trabalho ou mudar de empregador com base na flexibilidade de que precisavam ou queriam. A pandemia tornou o trabalho de qualquer lugar menos discricionário e mais comum.

Agora que estamos passando para uma fase diferente da pandemia, as empresas devem resistir a simplesmente reverter para “maneiras tradicionais de trabalhar”.

“Esse não é um modelo de progresso, pois é possível aprender muito com nossas experiências de trabalho em casa/em qualquer lugar nos últimos anos”, diz Jen Felch, diretora digital e CIO da Dell Technologies. “As empresas devem aproveitar essa oportunidade para ouvir o desejo dos funcionários por flexibilidade contínua e reestruturar o trabalho de maneiras que ofereçam experiências seguras, justos, produtivas e conectadas de qualquer lugar. Do ponto de vista da TI, uma boa ideia é que sempre precisamos nos manter atualizados e estar prontos para tudo. Por exemplo, para permanecerem sempre seguras em um ambiente flexível, as empresas não poderão atrasar os upgrades de tecnologia por mais um dia.”

Parte disso inclui equipar os funcionários com maneiras “naturais” de colaborar virtualmente para que possam se conectar com colegas e partes interessadas próximos e distantes. Atualmente, 58% dos entrevistados nos grupos Parado e Lento têm dificuldade para colaborar remotamente e/ou



“A tecnologia nos permite criar conexões para os funcionários, independentemente de como, quando ou onde eles trabalham. Não se trata de recriar o que costumava existir quando a maioria dos funcionários estava em escritórios, mas sim trabalhar para alcançar os mesmos resultados de novas maneiras. Momentos de conexão espontâneos serão diferentes.”

**Jenn Saavedra, diretora de recursos humanos da Dell Technologies**

se conectar relacionalmente. Algumas pessoas podem precisar de mais treinamento para usar as ferramentas colaborativas de maneira plena.

Glen Robson, CTO do grupo de soluções de cliente da Dell Technologies, compartilha essa crença na capacidade da tecnologia de unir pessoas, equipes e culturas para melhorar a experiência humana. Para isso, ele incentiva as empresas a buscar respostas para as seguintes perguntas: “Em meio a todas essas mudanças, explore: Como as pessoas trabalham juntas? Como elas consomem mídia ou colaboram usando a tecnologia que já está disponível? É importante não deixar suposições ou estratégias de TI mal fundamentadas serem o motivo pelo qual as pessoas não conseguem entender tecnologias que possam cumprir a promessa de uma experiência muito superior. Pode custar a oportunidade de participar de novos níveis de equilíbrio e produtividade. Depois que você tiver essas respostas, utilize a capacidade de inovação em suas equipes de estratégia, tecnologia, negócios, pesquisa e design para se destacar na satisfação dos funcionários, na produtividade, na aquisição e na retenção de especialistas. Esses são os diferenciais.”



No centro dessa exploração, as organizações devem priorizar as experiências da força de trabalho baseando a estratégia de TI no que as equipes precisam para trabalhar sem interrupção ou frustração. Atualmente, 44% dos funcionários desejam que seus líderes os possibilitem escolher o padrão de trabalho preferido e forneçam as ferramentas e/ou infraestrutura necessárias.

“A maneira como as pessoas trabalham mudou e continuará a evoluir à medida que as equipes e os indivíduos encontram um processo e um estilo de vida que funciona para eles”, diz Shift Huling, vice-presidente do Modern Compute Solutions Group da Dell Technologies. “A base dos modelos de trabalho híbridos bem-sucedidos envolverá experiências personalizadas, consistentes e sem interrupções e dependerá de uma estratégia de TI com foco no ser humano. As pessoas precisarão de acesso fácil às ferramentas certas para realizar o trabalho, onde quer que estejam trabalhando durante o dia, seja na mesa da cozinha, no escritório ou em um local não divulgado.”

42% dos funcionários querem que seus líderes estejam mais bem equipados para gerenciar com eficiência as equipes remotas



40% dos funcionários desejam que seus líderes sejam claros sobre o compromisso contínuo com o trabalho flexível e os aspectos práticos de fazer isso funcionar



Os funcionários também precisam ter mais esclarecimento, orientação e suporte. No momento, ainda há algumas incertezas sobre como as empresas garantirão igualdade e transparência quando a questão de “onde e quando” alguém trabalha é um pouco ambígua.

Para concretizar todo o potencial de fazer tudo de qualquer lugar, os líderes são responsáveis por estabelecer e manter limites íntegros e democratizar o trabalho para diferentes atividades preferidas, interesses e responsabilidades de atendimento. Como 58% dos entrevistados ainda não encontraram um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, há ainda um longo caminho pela frente. Também cabe aos funcionários ganhar a confiança dos empregadores para trabalhar com responsabilidade e de maneira ativa onde quer que estejam.

Muitas empresas operam em uma zona estranha. Elas mudaram o trabalho do escritório para o ambiente residencial sem controlar as ramificações e alterar o modelo de operações adequadamente. A sobreposição não se encaixa. São dois modelos diferentes e exigem diferentes estruturas de governança, gestão e recompensa.

Assim, Yu acredita que os funcionários precisam de uma reavaliação completa de suas funções e responsabilidades: “O ambiente agora é muito diferente. Ao revisar suas funções e mapear as habilidades, podemos redefinir o local de trabalho. Precisamos repensar a maneira como medimos o trabalho para nos concentrar nas pessoas e nos resultados, e não nas horas registradas.”

Em geral, é claro que há itens a ser abordados, mas também há motivo para otimismo: 80% dos entrevistados afirmam que a mudança para o trabalho distribuído pode criar um ambiente de trabalho mais inclusivo.

## COMO A MCLAREN INOVA COM A CONECTIVIDADE

O [McLaren Group](#) tem um ambiente de trabalho acelerado e garante que seus funcionários tenham o equipamento de que precisam para colaborar imediatamente, onde quer que estejam. Isso inclui acesso contínuo a dados de telemetria ou sistemas CAD (Computer-Aided Dispatch, Despacho Auxiliado por Computador). Os membros da equipe podem estar próximos ou distantes, mas sentem que estão ao lado da pessoa com quem estão colaborando.

O CIO, Chis Hicks, celebra a mudança para o fazer qualquer coisa de qualquer lugar e acredita que a empresa está mais iterativa e ágil. “Costumava haver um estigma no trabalho em casa. Você sentia como se estivesse fazendo algo errado”, diz Hicks. “Mas agora faz parte da vida e, para a McLaren, ele abriu uma grande variedade de oportunidades para liberdades criativas. Não há mais fronteiras. Na McLaren, trabalhar em qualquer lugar significa literalmente em qualquer lugar [inclusive minha McLaren 600LT].”



# INOVAÇÃO COM CONECTIVIDADE SEGURA

“

“A segurança é responsabilidade de todos. Com a crescente ameaça à segurança, as empresas precisam equipar seus funcionários com o conhecimento certo e uma compreensão de que podem ajudar a impedir criminosos cibernéticos ao seguir os requisitos de segurança que a organização estabeleceu. As empresas também devem tornar esse comportamento o padrão por meio da implementação de tecnologias e processos de tecnologia intrinsecamente seguros. É fundamental integrar a mensagem de responsabilidade de segurança compartilhada na cultura. Geralmente, as pessoas precisam ouvir uma mensagem várias vezes, de maneiras diferentes, antes disso se transformar em um comportamento.”

**John Scimone, vice-presidente sênior e diretor de segurança da Dell Technologies**

O fornecimento de acesso rápido e seguro à rede funciona de uma maneira quando os funcionários estão no mesmo prédio de escritórios, usando dispositivos aprovados pela empresa. Tudo muda quando é necessário proteger e equipar uma força de trabalho distribuída que usa com frequência seus próprios telefones e notebooks.

Quando a tendência de “trazer seu dispositivo” (BYOD) para o trabalho começou há alguns anos, os profissionais de TI tiveram que lidar com o risco grave de conceder aos dispositivos pessoais não protegidos acesso à rede da empresa. A realidade do trabalho de qualquer lugar intensificou essa ameaça consideravelmente: 72% acreditam que o mundo de trabalho em constante mudança expõe a organização a riscos ainda maiores. Agora, os CIOs precisam proteger dados e aplicativos, independentemente de onde transitam, e atualizar os protocolos de segurança de acordo com as iniciativas aceleradas de transformação digital em toda a empresa (inclusive acelerações de TI invisíveis). Eles também precisam considerar o comportamento humano que está oculto. Tudo isso é difícil, considerando-se que as empresas já têm conhecimento há algum tempo de que a maior fonte de vulnerabilidade de uma empresa é, muitas vezes, o funcionário: 62% consideram os funcionários o elo mais fraco nas defesas de segurança cibernética.

Embora as empresas abordem o fator humano na segurança cibernética, os funcionários precisam saber que a organização os apoia — que a segurança é intrínseca aos produtos que usam/ recebem para trabalhar. Essa não é uma questão simples. A proteção do mundo hiperconectado é uma das preocupações mais urgentes de hoje.



## 2. INOVE COM PRODUTIVIDADE

Parte da capacitação dos funcionários para trabalhar melhor é fornecer a eles tecnologia moderna e inteligente que aumenta a produtividade. Portanto, em vez de serem sobrecarregados por tarefas repetitivas, eles podem ser liberados para se concentrarem em um trabalho mais produtivo e recompensador, que, por sua vez, agrega mais valor aos negócios.

O desafio para a liderança é criar uma cultura que adote essas mudanças, afirma John Roese, CTO global da Dell Technologies. “Embora a automação libere as empresas para aproveitar as tecnologias digitais mais inovadoras disponíveis e aumentar a carga da equipe, basicamente uma situação de ganho para empregadores e funcionários, outra parte da pesquisa também mostra que as principais barreiras para adotar a automação e, com isso, também quero dizer o progresso, são culturais. Ao combinar a pesquisa de mercado com as conversas

que tenho em campo, fica claro que é necessário mais trabalho para incentivar a adoção dessas novas tecnologias e modelos operacionais.”

Com a cultura e a estratégia certas em vigor, os funcionários podem ser preparados para colaborar com a tecnologia e adotar a automação:

**37%** dizem que, no momento, têm um trabalho mentalmente estimulante e não repetitivo



“Com o ritmo das mudanças exponenciais, as pessoas estão preocupados com a perda de seus trabalhos. A mensagem da liderança deve ser que a integração de máquinas à força de trabalho cria mais negócios mais humanizados, pois as pessoas podem ser liberadas para buscar seus interesses humanos.”

**Dr. Mark van Rijmenam, especialista em tecnologia futura, autor e fundador da Datafloq**

Quando se deparam com a oportunidade de automatizar mais, 77% buscam reduzir o erro humano e 69% buscam aprender novas habilidades e tecnologias, além de elevar sua função.

No entanto, é importante que a liderança gerencie essa mudança: 26% dos entrevistados nos grupos Parado e Lento estão preocupados em serem substituídos pela tecnologia. Embora essa seja uma percepção sem base, considerando que as soluções inteligentes geram mais trabalhos e retenção de trabalho, a pesquisa mostra que algumas pessoas gravitam naturalmente para um ponto de vista distópico. Elas não podem ser ignoradas, pois ainda são um quarto da força de trabalho. Em vez disso, é necessário envolvê-las e tranquilizá-las.



## COMO A FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION INOVA COM PRODUTIVIDADE

A [Founders Federal Credit Union](#) queria responder rapidamente às necessidades em evolução de seus membros em mais de 30 locais. A primeira mudança foi aliviar a carga da administração de back-office e oferecer suporte à automatização inteligente. Com essa nova agilidade, a equipe de TI ficou livre para fornecer mais contribuições estratégicas e operacionais de valor agregado para a base de membros.

Os fundadores também embarcaram em uma jornada a fim de democratizar a ciência de dados para funcionários e outros usuários finais médios, independentemente de suas habilidades técnicas. Ao mesmo tempo, os líderes estavam equipados com as percepções de que precisavam para avaliar se os funcionários estavam sendo incentivados a fazer as coisas certas.

Sem distrações com o gerenciamento da arquitetura empresarial, a Founders conseguiu apoiar o desenvolvimento de seus profissionais de TI, oferecendo a eles o controle para inovar com confiança. Agora os clientes recebem serviços superiores, e a satisfação e a moral dos funcionários no trabalho nunca foram tão altas.



### 3. INOVE COM EMPATIA

Embora a maioria dos líderes considere os funcionários como seu maior ativo de negócios, os indivíduos nem sempre se sentem confiáveis e valorizados. Uma cultura de empatia, a capacidade de compartilhar e entender as emoções dos outros, deve informar tudo, especificamente os programas de gerenciamento de mudanças, a fim de gerar entusiasmo e propósito para os afetados.

Glen Robson considera a empatia como o mecanismo que promove a inovação. “Concentre-se em nossas experiências humanas”, diz ele. “Esteja em sintonia com a maneira como as pessoas interagem com o mundo ao seu redor. A tecnologia é a ligação com esse mundo, portanto, ela deve ser pensada cuidadosamente. As pessoas não se envolverão se não conseguirem se enxergar nos processos e nas tecnologias que as forçam a trabalhar de determinado modo. E isso interromperá o equilíbrio delicado do trabalho em equipe.”

Nosso estudo mostra que, quando se trata de liderança empática, há muito a ser feito.

**83%** dos entrevistados disseram que seus líderes ignoram perspectivas e pontos de vista divergentes

Ainda mais preocupante: mais de um terço diz que seus líderes tratam a equipe como dispensável. É justo dizer que a maioria dos líderes não pretende deixar essa impressão. Poucos dizem com orgulho que ignoram opiniões divergentes ou tratam a equipe como engrenagem substituível em uma máquina. Na maioria dos casos, essas avaliações iriam contra os valores da empresa.

O problema, então, não é a intenção, mas a execução. Os líderes precisam mostrar o quanto valorizam os funcionários coletivamente e como indivíduos. Por exemplo, 59% dos funcionários afirmam que os líderes não adaptam as mudanças para corresponder a habilidades individuais e aptidão para lidar com as mudanças. Uma abordagem única para implementar a transformação significa que muitos indivíduos serão esquecidos. Uma abordagem empática busca compreender as necessidades dos funcionários e atendê-las com uma estratégia mais personalizada e adaptável.

Ao fazer isso, eles examinam a usabilidade dos programas. Muitos programas ainda não foram projetados para o usuário final, com quase metade dos funcionários sobrecarregados por tecnologias complexas. Os líderes podem demonstrar empatia ao solicitar feedback dos funcionários, ao compreender os desafios enfrentados, adaptando-se, fornecendo treinamento e suporte. Assim, a liderança pode projetar programas que incluam a melhor maneira de as pessoas aprenderem e trabalharem.

Basicamente, Ambalavanan diz: “As pessoas precisam ser ouvidas e saber que estão sendo ouvidas. Uma maneira de fazer isso é criar comitês em todos os níveis e unidades de negócios.” E, é claro, não é suficiente apenas solicitar essas opiniões — todo esse feedback deve ser avaliado e incorporado ao planejamento do futuro da empresa.



## COMO A DELL TECHNOLOGIES INOVA COM EMPATIA

O Experience Innovation Group da Dell tem uma visão para promover o progresso humano com a tecnologia. Para atender a essa visão, ela aplica empatia aos desafios humanos e a uma estratégia tecnológica responsiva que supera esses desafios a fim de criar as melhores experiências possíveis para os usuários finais e liberá-los para trabalhar no que fazem de melhor. Portanto, em vez de gastar uma pequena quantidade de tempo fazendo o que desejam (e o que eles esperam realizar em sua carreira), eles podem ser produtivos quase o tempo todo, com a tecnologia como um ativador e um multiplicador, não uma restrição ou frustração.

O princípio se aplica a todas as profissões. O usuário final pode ser um cientista de dados que só deseja se aprofundar em dados, engenheiros de software que só querem codificar, professores que só querem ensinar, médicos que só querem ajudar seus pacientes a melhorar. Por meio de ferramentas cuidadosamente selecionadas, as pessoas podem descobrir seu valor exclusivo.

A Dell Technologies também repensou equipes, processos e tecnologias com o [Dell Digital Way](#) e pode atestar a capacidade de colocar a empatia no centro da transformação digital. O desenvolvedor médio de software em todo o setor gasta apenas uma pequena parte do dia escrevendo código (menos de 20%) e muito tempo trabalhando em tarefas administrativas. Depois de três anos da nossa jornada de criação de uma experiência de desenvolvedor de classe mundial, nossos desenvolvedores da Dell Digital, a organização de TI da Dell, agora gastam entre 70% a 75% do tempo escrevendo código funcional e usando seus talentos inovadores para apresentar novas soluções e agregar valor para a empresa.





## SEÇÃO 5: Conclusão

Muitas empresas alcançaram uma transformação incrível nos últimos anos. John Roese reflete que “durante a pandemia, as equipes de TI entraram como grandes unificadores, conectores e mecanismos de progresso. Mas, às vezes, o ritmo das mudanças era muito rápido — para os que estavam no banco do motorista e os passageiros.”

Em meio a necessidade de se adaptar e inovar no ritmo certo, havia espaço limitado para o aspecto humano da transformação digital, o que é compreensível, já que a transformação digital não é fácil, ainda mais sob pressão. Matt Baker descreve a transformação digital “como ser puxado por um buraco na madeira — haverá cicatrizes. Agora é o momento de iniciar o processo de cura e transformar uma deficiência de capital humano em um crédito.”

Essa pesquisa extensa e pioneira ressalta a importância de preparar as pessoas para a mudança, ao mesmo tempo em que esclarece a complexidade de conduzir a transformação. Ao compreender os comportamentos humanos e as preferências de aprendizado, e tomar as medidas apropriadas, as empresas podem transformar os funcionários de uma fonte de atrito em uma fonte de combustível — essencialmente com os parceiros promovendo as mudanças.

Como ponto de partida, as empresas fazem bem em lembrar que as pessoas são e continuarão a ser a sua maior fonte de criatividade. Com uma parceria cuidadosa entre humanos e máquinas, elas podem despertar a força de trabalho e revelar o inovador em cada um deles.

Para saber mais, acesse: [www.dell.com/breakthrough](http://www.dell.com/breakthrough).



# Sobre a metodologia do estudo

A pesquisa foi encomendada pela Dell Technologies e realizada pela Vanson Bourne; uma empresa de pesquisa independente com base no Reino Unido. Dez mil e quinhentos líderes seniores de negócios e de TI, bem como trabalhadores do conhecimento, de pequenas a grandes empresas, e em 14 setores, foram entrevistados em 40 locais. O estudo avaliou uma amostra aleatória representativa de empresas. O trabalho de campo foi realizado de agosto a outubro de 2021.

## LOCAIS PESQUISADOS

### América do Norte

Canadá, EUA

### América Latina

Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, NOLA (Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Porto Rico, El Salvador)

### Europa, Oriente Médio e África

Bélgica, França, Alemanha, Irlanda, Israel, Itália, Países Baixos, Polônia, Rússia, Arábia Saudita, Espanha, África do Sul, Suécia, Suíça, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido

### APJ

Austrália, Japão, Índia, Indonésia, Malásia, Nova Zelândia, Filipinas, Cingapura, Coreia do Sul, Tailândia, Vietnã

### Grande China

China Continental, Hong Kong, Taiwan

## SETORES PESQUISADOS

Setor automotivo

Governo

Educação

Serviços financeiros

Seguro

TI e tecnologia

Ciências biomédicas

Produção

Mídia e entretenimento

Petróleo e gás (energia)

Área de saúde privada

Área de saúde pública

Produtos de varejo e consumo

Telecomunicações

A pesquisa explora o panorama/a abordagem das pessoas quanto às mudanças, bem como as necessidades específicas de aprendizado e desenvolvimento. Especialistas independentes ajudaram a projetar a pesquisa e, em seguida, executaram uma análise de correlação para determinar quais perspectivas/abordagens afetam o entusiasmo por mudanças/provável senso de controle em um mundo hiper digital. Gostaríamos de agradecer:

**Profª. Sally Eaves** autora e consultora estratégica global de tecnologias emergentes e fundadora da Aspirational Futures

**Rachel Ivers** consultora e psicóloga de negócios da GiANT em Londres

**Dra. Sam Mather** psicologia organizacional, especialista em resiliência e palestrante de liderança na Henley Business School

**Dra. Jessica Rimmer** especialista em liderança e cultura, sócia da GiANT Worldwide

**Dra. Shannon Rogers** epidemiologista e cientista comportamental da Dell Technologies

**Dra. Rachel Watson-Jones** cientista cognitiva e pesquisadora de experiência do usuário, membro da equipe técnica formalmente reconhecida da Dell Technologies

Os resultados do estudo foram revisados pelos especialistas mencionados anteriormente, bem como por um conjunto de especialistas adicionais em local de trabalho, tecnologia e negócios:

**Baskaran Ambalavanan** especialista em tecnologia de RH e diretor da Hila Solutions, LLC

**Meghan M. Biro** estrategista de tecnologia de RH e fundadora da TalentCulture

**Dr. Mark van Rijmenam** estrategista de tecnologia futura, autor e fundador da Datafloq.com

**Helen Yu** autora e consultora de transformação digital, diretora executiva e fundadora da Tigon Advisory

## SOBRE A DELL TECHNOLOGIES

A Dell Technologies ajuda organizações e indivíduos a construir o respectivo futuro digital, além de transformar a maneira como trabalham, vivem e se divertem. A empresa oferece aos clientes o mais amplo e inovador portfólio de tecnologias e serviços do setor para a era de dados. [www.delltechnologies.com](http://www.delltechnologies.com)

## SOBRE A VANSON BOURNE

A Vanson Bourne é uma empresa independente especializada em pesquisa de mercado para o setor de tecnologia. Sua reputação em análise sólida e confiável com base em pesquisas está fundamentada em rigorosos princípios de pesquisa e na capacidade de buscar opiniões de tomadores de decisão seniores de funções técnicas e de negócios, em todos os setores de negócios e em todos os principais mercados. [www.vansonbourne.com](http://www.vansonbourne.com)