

# O problema das organizações tradicionais não é tecnológico, mas psicológico!

*Fernando Potsch*

*A humanidade caminha para um novo tempo. Ou melhor, para um rumo que foge a uma classificação conhecida. Não se deixa mais aprisionar pelos antigos conceitos. A Era Digital carrega a complexidade das novas definições. Está fora de nosso referencial. Exige uma nova resposta – um dos maiores desafios intelectuais do nosso tempo. Me decifra ou te devoro! O risco de não conseguir decifrar tem acarretado perdas de bilhões de dólares para as organizações tradicionais e ganhos bilionários para as novas. Empresas tradicionais não sabem como se posicionar nesse novo mercado o que leva ao insucesso dos projetos de Transformação Digital – metodologia que procura a passagem entre o atual modelo organizacional e o novo que surge. Diante desta grande ameaça e oportunidade que a Era Digital causa fica evidente que as ferramentas estratégicas têm sido insuficientes para analisar as contradições do presente.. Clama-se claramente por, Socorro!*

Sem dúvida é um importante momento para que o mundo acadêmico com seus múltiplos saberes, nem sempre em sintonia com a realidade da vida das organizações, entrem na avenida com adereços de conhecimentos.

É necessário que pesquisadores desenvolvam um enredo com “melodias” afinadas e afiadas para suportar conceitualmente os projetos de Transformação Digital das organizações tradicionais

## **Transformação Digital: uma bússola que não aponta para lugar nenhum!**

Quando explicitou que o “conceito de cão não late”, o filósofo holandês Baruch Espinoza (1632-77) procurou explicitar os limites da linguagem e o esgotamento das palavras diante da amplitude da pluralidade do mundo.

Em todos os momentos históricos, inclusive o nosso, a realidade não nos deixa aproximar da “verdade”. É necessária, portanto, releitura dos fenômenos – o digital na atualidade é um deles – para conhecer sua gênese. Não se trata apenas de saber o que é, mas também para que serve e como podemos lidar com ele.

Em “Palavras e as Coisas”, Michael Foucault (1926-84) reconhece os acontecimentos como tramas de discursos, que se cruzam e entrecruzam em movimentos e forças constantes, circulares, elípticos, helicoidais, que formam e transformam um

processo histórico como algo em constante formulação e reformulação, jamais acabado.

Destaca que é na formação discursiva e no controle das palavras que o significado se faz presente e o conhecimento se estabelece. É assim que nascem as “definições”, como a Pietá “recuperada” de dentro da pedra pelo olhar preciso de Michelangelo!

A máxima “o que você ouve quando ouve alguma coisa” destaca que a comunicação só ocorre na cabeça do receptor.

Há sempre algum nível de ausência, de demanda por alinhamento nas definições dos conceitos, métodos científicos para entendimento de qualquer fenômeno.

Com a Era Digital e a tentativa de lidar com ela, através da Transformação Digital, não tem sido diferente. Assistimos diálogos ininteligíveis e nítida perda de valor daqueles que estão no mercado por falta de narrativas mais coerentes.

Simon Chan, do Open Consulting Group, publicou em 2018 artigo que questiona o significado da palavra Transformação Digital. Define como uma espécie de “velcro” a que tudo adere.

Afirma que o conceito acabou por se transformar em um grande “aspirador” que inclui, na sua trajetória, cada vez mais penduricalhos.

Em tom provocativo, convida leitores – e convidou você também – a fazer essa busca no Google e se surpreender com os resultados.

O termo se adequa a todo tipos de demanda.

Em um concurso de redação, dez pessoas definirão o termo de dez maneiras diferentes – não há consenso, mas pouca gente se dá conta disso.

Tornou-se mercadoria para fácil consumo em uma enorme quitanda para vender facilidades aonde temos grande dificuldade conceitual.

Se fosse uma bússola – estaria rodando em círculos. Pessoas e organizações precisam, ao contrário, de orientação em suas decisões diante da Era Digital.

Um bom projeto de Transformação Digital é questão relevante na estratégia empresarial, para criação de valor contínuo, em um mundo em que a efemeridade é uma das certezas.

Dentro desse “arrastão” de novidades e transformações radicais e disruptivas o destaque deve estar no processo decisório das organizações diante das escolhas pelo melhor caminho para essa nova trajetória.

Se o desafio é “adaptar” as organizações para o digital”, especialmente negócios estabelecidos antes da virada do milênio, construir a melhor narrativa - baseada em conceitos mais consistentes - é o ponto principal para o sucesso dessa empreitada.

### **A escolhas dos melhores conceitos para se traçar a melhor estratégia!**

Para melhor entender essa nova era, merece destaque o livro “Administração 3.0: Porque e Como Uberizar uma Organização Tradicional”, de Carlos Nepomuceno, lançado em 2018. O autor propõe um processo de “desconstrutivismo pedagógico” e nova narrativa sobre o fenômeno digital.

Segundo Nepomuceno (2018), a Revolução Midiática (chegada e massificação de novas tecnologias de informação e comunicação) é a causa principal, o ponto de inflexão do antigo para o novo século – da Era Civilizacional Analógica para a Digital, segundo a linha filosófica dos pensadores canadenses, tendo como alicerces conceituais as ideias de Marshall McLuhan (1911-1980) e Pierre Lévy (1956-).

Nepomuceno (2018) destaca, ao estilo McLuhan, de que quando muda a mídia TODA a sociedade entra em processo de ebulição. As condições e alterações proporcionadas pelo meio que todos estão submetidos, geram mudanças não só no nível da sociedade e da comunicação, como também, e principalmente, no estilo de vida individual e coletiva, incluindo mudanças organizacionais.

Novas leis sobre a espécie humana surgem para compreender o novo século:

- **Somos uma Tecnoespécie** - “As tecnologias não são neutras, elas representam uma força que quando mudada, o homem também mudará” (MacLuhan);

- **Somos uma espécie midiática** – As mídias são a “placa-mãe” da sociedade, quando são modificadas, influenciam alterações das nossas vidas, pois são responsáveis por todas as trocas humanas e a base do DNA dos modelos de administração;

- **Somos uma espécie demograficamente progressiva** – Por sermos tecnos e capazes de mudar a forma de comunicação e administração, no tempo, podemos crescer demograficamente. As crises civilizacionais surgem diante dos limites dos paradigmas estabelecidos;

- **Mudanças de mídias inauguram novas Eras Civilizacionais** – Promovem macro ajuste entre os antigos modelos de comunicação-administração para um novo e mais sofisticado compatível com o Patamar Demográfico do momento histórico.

MÍDIAS E MUDANÇAS CIVILIZACIONAIS	
MÍDIA	CIVILIZAÇÃO
ORALIDADE	ALDEIAS
ESCRITA MANUSCRITA	CIVILIZAÇÕES
ESCRITA IMPRESSA	CONTEMPORÂNEO
DIGITAL	PÓS-CONTEMPORÂNEO

Fonte: Escola Bimodal de Futurismo Competitivo

Não se trata de uma Revolução Industrial ou Cultural nem mesmo da Consciência. Trata-se de Fenômeno Social Recorrente do Sapiens: chegada de nova mídia, em função do aumento demográfico. O que temos hoje no mercado é uma Bimodalidade: dois modelos de comando e controle diferentes (Bimodalidade), algo típico em Revoluções Midiáticas Civilizacionais:

- **A Gestão Analógica** – controle da qualidade pelos gerentes, carteira assinada e sede de tijolo com ativos (como é a TV Globo e uma Cooperativa de táxi);

- **A Curadoria Digital** – controle da qualidade pela comunidade de consumo, via algoritmos e estrelinhas, fim da carteira assinada e plataformas digitais sem ativos físicos (como é o Youtube e o Uber).

A Curadoria Digital é mais exponencial em termos de negócios e resultados, pois resolve o grande impasse da Gestão Analógica: conseguir qualidade na quantidade e quantidade com qualidade.

Sem se deixar aprisionar pelas verdades estabelecidas, a arte de garimpar constrói um novo olhar com significados inovadores.

A Transformação não mais Digital, mas – vale destacar - para o Digital pressupões a seguinte ordem de mudanças:

- **Chegada da nova mídia** – Uma nova “placa-mãe” na qual já “roda” o novo “sistema operacional” administrativo denominado Curadoria Digital, criando líderes em todos os setores;
- **Chegada de novo “sistema operacional”** – Nova forma de comando e controle mais horizontal e distribuída;
- **Chegada de novas “aplicativos”** – Novos modelos de negócio sobre o novo sistema operacional, aqui denominado de Ubers, dentro de um grande processo de “Uberização”.



Fonte: Escola Bimodal de Futurismo Competitiva

O que é exponencial, portanto, não são apenas novas tecnologias midiáticas, mas a inovadora e inusitada forma de comando e controle que elas permitem.

São mais compatíveis com a forma de pensar e agir da nova geração:

- Horizontalização das relações por causa dos novos canais de comunicação e de informação;
- O surgimento de nova forma administrativa (uberização), a partir da nova linguagem dos rastros digitais (estrelinhas, etc);
- Uma nova forma de comando e controle mais horizontal, mais aberta, mais descentralizada – bem diferente da estabelecida nos séculos anteriores.

O grande desafio da Era Digital, portanto, é a de se adaptar à nova forma de comando e controle.

Os Ubers não possuem carteira assinada, espaços físicos, cartão de ponto, mesas, locais e muito menos se responsabilizam pela qualidade dos produtos e serviços – não há gerentes no estilo clássico.

A Linguagem dos Rastros (estrelas, curticoes, compartilhamentos, cliques), que viabiliza a Uberização, mais próxima da linguagem das formigas, pela primeira vez na história elimina a necessidade do que podemos chamar de “líder-alfa”.

Ou seja, assistimos neste novo século uma mudança disruptiva dos paradigmas atuais das ciências sociais e administrativa, que exige novo *mindset* para entender e atuar diante dos desafios atuais.

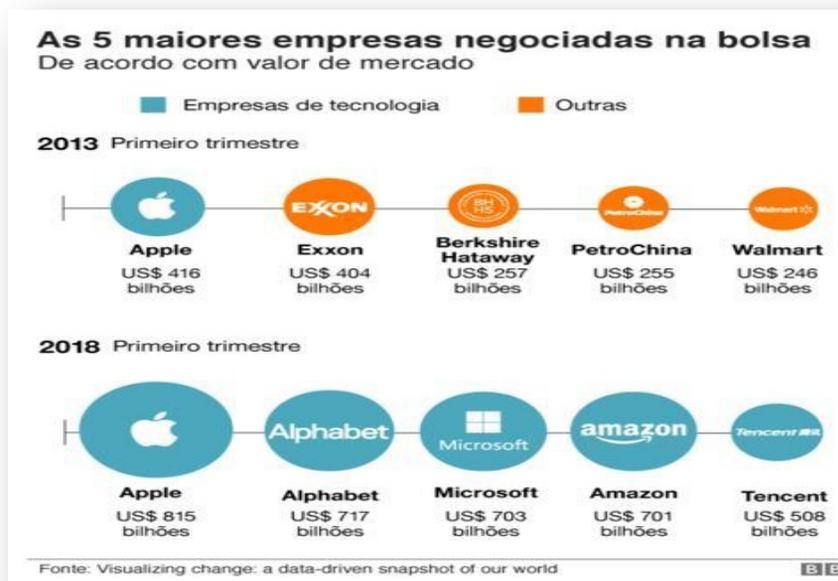
CIVILIZAÇÕES E MODELO DE COMANDO E CONTROLE	
MÍDIA	CIVILIZAÇÃO
ORALIDADE	GESTÃO ORAL / LÍDER ALFA
ESCRITA MANUSCRITA	GESTÃO ORAL / ESCRITA MANUSCRITA / LÍDER ALFA
ESCRITA IMPRESSA	GESTÃO ORAL / ESCRITA MANUSCRITA / LÍDER ALFA
DIGITAL	CURADORIA / SEM LÍDER ALFA

Fonte: Escola Bimodal de Futurismo Competitivo

É, assim, a Uberização - novo modelo de descentralizado de comando e controle que permite escalar e ser exponencial.

A verdadeira revolução não acontece, portanto, quando se adota novas tecnologias e sim quando se adota novos comportamentos. É preciso revisar paradigmas, questionar hierarquias, ampliar horizontes e reavaliar relações estáveis para permitir que as organizações e as pessoas lidarem melhor com a complexidade.

A macrotendência neste novo século é a criação de diferentes níveis de re-controle, ou de reintermediação dos processos administrativos / negócios, a partir das possibilidades que as novas tecnologias digitais oferecem. O quadro abaixo mostra os resultados que a linguagem dos rastros tem alcançado!



Fonte: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-46466612> visitado em 10/05/2019

Estudo realizado pela Escola Bimodal de Futurismo Competitivo mostra o processo de relacionamento das empresas com seus clientes de acordo com o modelo administrativo.

- **Análogica** – controle sobre qualidade, pessoas, produtos e serviços;
- **Digital** – controle igual, mas com a reintermediação de consumo, liberando o local e hora para as transações (Ex. caixa eletrônico);
- **Curadoria 1.0** – repasse do controle de qualidade, pessoas, produtos e serviços para a comunidade de consumo dentro de plataformas digitais ainda centralizadas (Ex. Uber);
- **Curadoria 2.0** – repasse do controle de qualidade, pessoas, produtos e serviços à comunidade de consumo dentro de plataformas digitais distribuídas (em processo lento de maturação).

Zonas dos Clientes e das Organizações tradicionais ou inovadoras	Nível	Critério Plataforma	Globo	Netflix /Globo Play	Youtube	Ethereum
Analogica	25	Gestão Centralizada no Analógico / Antigos Canais	X			
Digital	50	Gestão Centralizada no Analógico / Novos Canais		X		
Curadoria 1.0	75	Curadoria Centralizada / Nova Linguagem ainda com resquício do antigo modelo administrativo			X	
Curadoria 2.0	100	Curadoria Descentralizada / Nova Linguagem sem resquício do antigo modelo administrativo.				X

Fonte: Escola Bimodal de Futurismo Competitivo

O fluxo de inovação que antes era vertical (das empresas para o mercado) tornou-se mais horizontal. O conceito de confiança das trocas, fundamental para os negócios, sofreu uma profunda mudança. Se no passado os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing, por autoridades e especialistas, diante de um mercado analógico, presencial, temporal, hoje acreditam mais no fator social (amigos, famílias, seguidores).

Cansados com mensagem publicitárias “verdadeiras demais”, preferem pedir conselhos e seguir as orientações, via Linguagem dos Rastros a estranhos. O consumidor sai de uma certa passividade para uma exponencial atividade. Não são mais alvos passivos como eram no século passado.

A Era Digital empodera os consumidores para que possam fazer escolhas baseadas na sabedoria de multidões e permite o aumento da taxa de confiança mais horizontalizada.

Nesse novo modelo que podemos chamar de Confiança 3.0, baseado na Linguagem dos Rastros, a forma de avaliar a qualidade dos produtos e serviços, através de Plataformas Digitais Curadoras são baseados em meritocracia.

A medida que os consumidores se tornam mais conectados, se comportam menos como indivíduos isolados e sim como redes interligadas e coesa. Esperam que as organizações ofereçam soluções instantâneas para a suas necessidades, sem nenhum inconveniente. Com acesso a ampla variedade de plataformas digitais que lhe permitem interagir, publicar, divulgar e inovar, os clientes passam a ser cada vez mais os responsáveis por construir ou destruir, marcas, reputações e mercados.

### Quando o fim parece o Começo!

O medo recorrente em todas as organizações é a decorrência de um desfecho inesperado e assustador. Ser Disruptada do dia para a noite. Em algum momento acabará enfrentando um concorrente inesperado.

É importante, assim, estar preparada para o combate. Direcionar a inovação e o uso do digital para criar valor para os clientes. Portanto, ao falar em Transformação Digital o que está em jogo é principalmente a Transformação do Comando e Controle de como se faz os Negócios. Está, assim, mais no campo da psicologia, da liderança alinhada com conceitos estruturantes capazes de conectar multidões.

O que está impedindo as empresas de revisar paradigmas é não ter capacidade de mudar a forma de pensar e agir em direção à nova forma de competitividade, que demanda nova forma de comando e controle. Há uma dificuldade psicológica. Há uma incapacidade de conseguir abandonar antigas hierarquias, tanto organizacionais quanto de acontecimentos, mesmo que isso signifique mais competitividade!

O desafio dos gestores de projetos de Transformação Digital é, enfim, profunda mudança de *mindset*. Afinal, enquanto que o mundo evolui de forma exponencial, o cérebro humano ainda raciocina de maneira linear. O desafio nos parece que não é em absoluto tecnológico, mas psicológico diante da resistência cultural. Melhorar a narrativa diante do digital deve ser um desafio de todos!

Fernando Potsch é futurista master da Bimodais – Escola de Futurismo Competitivo, especialista em Transformação Digital e formado no Wida (Web Intelligence e Digital Ambience), curso de pós graduação do CRIE/UFRJ.  
fpotsch@maintrends.com.br