



Insights sobre tendências

Além do Grande Lockdown: ressurgindo mais forte para uma normalidade diferente

Guia de Ação da COVID-19 para Executivos

IBM Institute for Business Value



Este relatório complementa o Guia de Ação da [COVID-19 lançado em 10 de abril de 2020](#). Continuaremos a atualizar nossas avaliações à medida que as condições evoluírem. [Confira a nossa coleção atual de pesquisa na área de negócios](#) sobre esse assunto.

No mundo todo, a pandemia da COVID-19 tem levado vidas e empregos, prejudicado setores e empresas e transformado o que era inimaginável em algo comum. Quando ocorrer um retorno à normalidade, será uma normalidade diferente. O que estamos fazendo agora definirá o futuro, contudo, nunca foi tão difícil tomar decisões e agir com confiança.

Apesar das incertezas aumentarem a cada dia, existem ações definitivas que podem melhorar nossa resiliência e nossa força. Uma estrutura que define um caminho para avançar, levando esclarecimento em meio à incerteza, pode fazer a diferença entre as organizações que prosperam e as que sucumbem.

Este relatório especial do IBM Institute for Business Value (IBV) oferece essa estrutura, organizada em torno de sete imperativos principais que serão úteis para a equipe executiva de qualquer organização. Essas sete áreas são:

- Capacitar uma força de trabalho remota
- Engajar os clientes virtualmente
- Permitir acesso remoto a tudo
- Acelerar a agilidade e a eficiência
- Proteger-se contra os novos riscos de segurança cibernética
- Reduzir os custos operacionais e aprimorar a continuidade da cadeia de suprimentos
- Dar suporte aos fornecedores do setor de saúde e aos serviços do governo.

Este guia é prático e acionável, oferecendo um conjunto de atividades que devem ser aplicadas imediatamente, caso ainda não tenham sido. Ele também sugere as consequências de longo prazo e as mudanças persistentes que a COVID-19 tem apresentado para setores, empresas e hábitos pessoais. Essas mudanças exigem ações imediatas para assegurar que as empresas se adaptem àquilo que será um novo tipo de normalidade diferente.

Há muito a ser feito, e tudo parecerá desmotivador. Será necessário engajar toda a equipe executiva. Nossa normalidade diferente incluirá novos hábitos organizacionais, sociais e culturais. Cada líder terá uma função a desempenhar na preparação da organização para um futuro de sucesso. Vamos falar sobre isso.

Quem deve ler este guia: executivos, agentes do governo e proprietários de empresas podem aproveitar os pontos de vista expressos neste guia para traçar um caminho que permita ultrapassar o que está sendo chamado de “Grande Lockdown.” Cada um dos sete imperativos está naturalmente no escopo de liderança de um ou mais executivos, porém o sucesso de cada organização dependerá da equipe como um todo. Liderança, determinação, empatia e trabalho em equipe são fundamentais, agora mais do que nunca.

Como os líderes devem usar este guia: considere este guia como uma lista de verificação. Os líderes podem iniciar revisando o conjunto de ações que já devem estar em andamento para promover a saúde e a segurança dos funcionários, atender às necessidades dos clientes, estabilizar e proteger as operações da organização e atender às necessidades mais urgentes da comunidade.

O guia também inclui ações que devem fazer parte do plano de médio prazo da organização, à medida que o Grande Lockdown for atenuado. Essas ações coletadas a partir de centenas de interações de clientes em organizações no mundo todo foram compiladas para ajudar as equipes de executivos a criar uma normalidade diferente em conjunto.

Em alguns casos, mencionamos exemplos ou experiências da IBM que podem ser úteis para outras organizações, principalmente para aquelas que lutam para implementar planos sólidos de continuidade de negócios. A IBM está disponibilizando sua experiência e suas soluções para acelerar a recuperação das organizações e ajudá-las a ressurgir mais fortes à medida que estabelecem suas estruturas de resiliência e adaptação.

Quanto tempo será necessário? Cada seção deste guia requer menos de cinco minutos de leitura. Após essa visão inicial, há recursos adicionais para aprofundar-se conforme seja necessário.

Imperativo nº 1: capacitar uma força de trabalho remota

Liderança sugerida: Líderes de talentos e Chief Human Resources Officers (CHROs)

4 minutos de leitura

Entre os vários custos econômicos que a COVID-19 tem gerado, os impactos no local de trabalho estão entre os mais significativos. Os desafios do gerenciamento de capital humano, como liderança, engajamento da força de trabalho, produtividade e qualificações, que já são significativos em um ambiente de trabalho típico, estão agora em território desconhecido. A crise global atual está agindo como um acelerador de uma grande mudança instantânea, ou seja, nossa maneira de trabalhar, de se comunicar entre si e com as equipes e de aprender e inovar, foi completamente transformada em questão de semanas.

O trabalho do CHRO nunca foi tão importante e tão difícil. A sustentação da comunicação, da colaboração, dos recursos e da cultura em um modelo de operação virtual é agora o trabalho dos líderes de RH no mundo todo. De que forma eles estão mudando para um modelo completamente “home office”, que mantém a força de trabalho engajada e produtiva, definindo agentes virtuais de maneira imediata, acompanhando os trabalhadores essenciais em meio a uma crise e estabelecendo uma plataforma de aprendizado on-line robusta, enquanto ainda planejam a reinserção em uma nova normalidade desconhecida?

Um dos primeiros passos fundamentais deve ser solucionar as questões de saúde e segurança do funcionário. A nova pesquisa do IBV indica que os funcionários que trabalham de casa têm uma preocupação maior com sua própria saúde e com a saúde da família. Para muitas empresas operando no modo de crise, isso tem significado o fechamento de escritórios e locais de trabalho, a rápida identificação dos trabalhadores essenciais e a implementação de políticas de trabalho remoto com as ferramentas e tecnologias associadas.

Mas a capacitação de uma força de trabalho remota saudável não se limita ao fornecimento de ferramentas de acesso à rede e de um software de reunião em grupo. O processo de equipagem dos funcionários para trabalhar de maneira produtiva fora de um escritório tradicional também é um desafio cultural.

Por exemplo, como os líderes podem refletir os valores da empresa para os funcionários que estão trabalhando em casa? Como as equipes podem ser equipadas para trabalhar em conjunto estando separadas fisicamente? Como as organizações estão se comunicando com a força de trabalho globalmente e localmente?

Os líderes que se concentram em estabelecer a confiança, a flexibilidade e a resiliência em uma cultura de força de trabalho adaptável estão ajudando seus funcionários a serem uma versão melhor deles mesmos, tanto física quanto mentalmente, estejam eles trabalhando presencialmente ou virtualmente. Na Citrix, o Chief People Officer observou que o aumento das comunicações públicas e direcionadas, sobre assuntos conhecidos e desconhecidos, tem ajudado a instigar uma sensação de calma entre a força de trabalho, permitindo que os funcionários permaneçam focados e produtivos.¹ Algumas organizações têm adotado assistentes virtuais e robôs de bate-papo para promover uma troca de mensagens frequente e consistente. Mesmo antes da crise atual, a Siemens já havia implementado um robô de bate-papo de IA para a função de RH, chamado Carl, que respondia a um milhão de consultas de funcionários por mês.² Como os assistentes virtuais podem ser configurados rapidamente, eles são uma opção atraente para muitas organizações neste momento.

Aqui estão as medidas de curto prazo que os líderes de talentos e os CHROs devem implementar para ajudar suas equipes a ser mais produtivas e engajadas:

- Canais digitais e serviços de informações que fornecem aos funcionários informações e respostas relacionadas à crise, 24 horas, 7 dias da semana, para perguntas sobre força de trabalho e COVID-19
- Identificação e autorização claras de funcionários essenciais
- Uma avaliação, com o conselho geral da organização, de todas as implicações ou responsabilidades jurídicas associadas às políticas atuais e revisadas da organização
- Políticas revisadas que especifiquem as expectativas do trabalho remoto e esquemas de trabalho flexíveis com um suporte claro e visível para a saúde mental do funcionário e suas obrigações familiares
- Carta de salvo conduto para permitir que os funcionários essenciais viagem para locais críticos em caso de restrições de viagem contínuas
- Identificação de prestadores de serviço externos que possam oferecer qualificações e serviços virtuais temporariamente para complementar a equipe em caso de membros infectados ou, em caso de pico de necessidade, aumentar a capacidade de trabalho extra.

A comunicação é fundamental. Saiba que aquilo que os líderes acham que estão comunicando nem sempre é compreendido da maneira pretendida. Nossa pesquisa mostra que 74% dos executivos dizem que estão ajudando atualmente seus funcionários no aprendizado de novas formas de trabalho, mas somente um terço dos funcionários entrevistados dizem o mesmo: uma diferença de 36 pontos. Claramente, é necessário inserir loops de feedback em todas as interações.

O próximo passo para muitas empresas é a passagem da operação em modo de crise para uma normalidade diferente, com o retorno ao local de trabalho apresentando-se como uma dificuldade inevitável nesse processo. Uma pesquisa do IBV com executivos globais que estão atualmente no campo indica que eles esperam ter um número de trabalhadores remotos duas vezes e meia maior daqui a dois anos do que tinham antes do início da COVID-19.³ Assim, o foco essencial de longo prazo para os CHROs e o C-suite é estabelecer uma organização que faz sua força de trabalho superar o estado neutro da crise para se tornar mais resiliente globalmente e mais capaz de prever crises futuras (veja a Figura 1).

Os líderes de talentos e CHROs devem desenvolver um plano de longo prazo para reinserção e trabalho remoto enquanto caminhamos rumo a uma normalidade diferente:

- Estratégias e políticas da empresa que oferecem suporte para o trabalho remoto e distribuído, com diretrizes e regras em vigor
- Uma visão clara de como a cultura e os sistemas de gerenciamento são expressos e balanceados em uma configuração remota

- Uma cultura que aplique os princípios subjacentes da agilidade a todos os aspectos do negócio, capacitada por métodos de comunicação digital, ferramentas e modos de trabalho sólidos
- Um design flexível dos locais de trabalho físicos e digitais, além de fluxos de trabalho que incentivem uma cultura colaborativa, rapidamente adaptável a mudanças e tão eficaz em um modo remoto e distribuído quanto em um mesmo ambiente co-located
- Uma estratégia de qualificações e desenvolvimento acelerada, personalizada e on-line para que os funcionários se adaptem às novas necessidades e à reformulação dos negócios
- Uma visão renovada do recrutamento de talentos e de como o trabalho é realizado em um ambiente remoto onde todos os recursos ficam agora equidistantes e acessíveis digitalmente, como o compartilhamento de tarefas, o crowdsourcing e o recrutamento de talentos
- Uma mentalidade de inovação que aproveite a oportunidade para parar e avaliar em que ponto o trabalho pode ser repensado, refinado e re-allocado.



Imperativo nº 2: engajar os clientes virtualmente

Liderança sugerida: Chief Marketing Officers (CMOs)

3 minutos de leitura

Nesta pandemia, com seus requisitos de distanciamento social extremos, os clientes têm perguntas e, muitas delas, são exclusivas dessa situação e nunca foram feitas. Os centros de serviço, as linhas telefônicas do governo e os provedores de serviços de saúde estão atolados com um volume de chamadas extremamente alto. Embora muitas das perguntas tenham as mesmas motivações, geralmente elas não são encontradas na parte típica de perguntas mais frequentes de um website.

E o treinamento de um grande grupo de representantes de serviço para fornecer respostas precisas em um ambiente que muda rapidamente causa estresse no modelo atual de central de contato.

A demanda exponencial pode ser atendida por meio do poder exponencial das ferramentas digitais. A IA de conversação precisa tornar-se pervasiva, seja por meio de robôs de bate-papo, de agentes virtuais ou de outros processos automatizados, que têm sido inseridos gradualmente nos negócios e nas operações do governo nos últimos anos.

Em 2018, a Vodafone implementou um agente virtual, chamado TOBi, para complementar seus agentes humanos de atendimento ao cliente.⁴ Agora, essa mesma abordagem está sendo usada para solucionar a alta demanda gerada pela COVID-19 por serviços hospitalares, por respostas de órgãos de saúde, linhas de serviços do governo, entre outros (veja a barra lateral “Watson Assistant” na página 15).

Considerando a eficiência e a efetividade de recurso dessas ferramentas e desses procedimentos e a velocidade com a qual eles podem ser integrados (os assistentes virtuais podem ser ativados em questão de horas, em alguns casos), provavelmente eles se tornarão as ferramentas comerciais principais na era pós-crise. De fato, 97% dos executivos dizem que suas respectivas organizações implementarão mais ferramentas de IA nos próximos dois anos do que implementaram antes da COVID-19.



Aqui estão as ações de engajamento virtual que os CMOs já devem ter em andamento:

- Um sistema de mensagens digital efetivo nos websites e aplicativos que se comuniquem claramente com os clientes
- A mudança dos responsáveis pelo atendimento ao cliente das centrais de atendimento para o home office
- A automação do alto volume de solicitações, dos agentes virtuais por voz e bate-papo e unidade de resposta audível (URA) baseada em cloud
- A priorização do sistema de mensagens em vez do atendimento por voz para melhorar o tempo de resposta, a automação e a eficiência do agente
- Mecanismos de medição e teste, para coletar dados sobre efetividade e resultados, além de refinar o processo
- O desenvolvimento, treinamento e a implementação da funcionalidade de conversação na maior variedade possível de aplicativos, dispositivos e canais.

Mesmo com o restabelecimento da interação presencial, os CMOs estão percebendo que as práticas de vendas e de serviços já mudaram de maneira definitiva. Os clientes provavelmente não vão abrir mão da velocidade de resposta que os formatos de engajamento virtual oferecem.

O engajamento virtual com os clientes e parceiros continuará sendo uma parte vital dos negócios, mesmo com o restabelecimento das interações presenciais. As práticas de vendas e de serviços serão alteradas de maneira definitiva. Os clientes estão ficando acostumados com a velocidade de resposta que os formatos de engajamento virtual oferecem. Ao mesmo tempo, as empresas vão buscar um diferencial no espaço digital, criando experiências em tempo real que sejam relevantes, autênticas e diferenciadas.

Aqui estão os atributos que os CMOs devem esperar e buscar a longo prazo:

- Desenvolver um centro de excelência para o engajamento virtual do cliente que possa ser transferido para os negócios principais após a crise
 - Expandir as práticas de agentes em casa, mesmo quando as restrições de trabalho no escritório forem suspensas
 - Explorar as centrais de atendimento de nova geração "as a service"
 - Adotar o sistema de mensagens em vez do sistema de voz como um canal de serviço escalável e de baixo custo
 - Estabelecer um ambiente de autoatendimento digital com uma comunicação relevante e oportuna, que forneça o valor, os dados e os insights que os clientes precisam e desejam.
 - Desenvolver novos modelos de negócios digitais, em resposta à mudança de mercado e comportamento, além de novas estruturas de custo e novos ecossistemas.
- Acelerar a reformulação e a integração das experiências digitais do cliente em toda a empresa e criar jornadas de cliente virtual de ponta a ponta, com altos níveis de especificação, individualidade, personalidade da marca e satisfação
 - Concentrar-se na arquitetura dos dados e na adoção da IA para oferecer experiências novas, integradas e personalizadas em tempo real
 - Utilizar plataformas de comércio baseadas em cloud e com capacidade aumentada pela IA, blockchain e outras tecnologias avançadas para realizar uma transformação digital.

Imperativo nº 3: acesso remoto a tudo

Liderança sugerida: Chief Technology Officers (CTOs) e Chief Information Officers (CIOs)

3 minutos de leitura

Quando os decretos de isolamento social foram emitidos, surgiram perguntas incômodas para muitas empresas: é possível obter tudo o que precisamos e fazer tudo o que é necessário a partir de locais fora do escritório? Como fazer a transição, praticamente de um dia para outro, do nosso modelo existente para um modelo virtualizado?

Felizmente, a IBM, como uma empresa essencialmente tecnológica, já estava configurada para operar dessa maneira. Mas muitas organizações estão duvidando do seu potencial para fazer isso. Os planos de continuidade de negócios das empresas têm sido colocados à prova, geralmente com resultados indesejados.

É necessário contar com uma arquitetura técnica e uma resiliência operacional que ofereçam o máximo de flexibilidade e forneçam suporte a um modelo de entrega virtual, que é destacado no Imperativo 4: acelerar a agilidade e a eficiência.

Conforme os CTOs e os CIOs correm para ajustar-se à realidade atual, os pontos a seguir devem estar em vigor, no nível mais básico:

- Um inventário de ativos de alto valor, incluindo plataformas de aplicativo, serviços e armazenamentos de dados organizados por disponibilidade e gravidade
 - Uma lista de participantes atualizada com as funções e responsabilidades necessárias para enfrentar a crise e gerar decisões rápidas e iterativas
 - Um recurso de suporte efetivo para a operação de TI, 24 horas, 7 dias da semana, para facilitar operações remotas da força de trabalho e dos parceiros
 - A distribuição de ferramentas essenciais para diversas localizações e pontos de acesso, incluindo instâncias de cloud independentes
 - Plataformas robustas para trabalho remoto, incluindo redes virtuais privadas (VPNs) e aplicativos de produtividade baseados em cloud
- Recursos de infraestrutura de backup para serviços e ferramentas críticos, incluindo suporte ao trabalho remoto para clientes
 - Um processo contínuo para avaliar e solucionar as carências de suporte logístico entre clientes, funcionários, parceiros e partes interessadas da comunidade.



Os CTOs e CIOs precisam de planos de continuidade de negócios detalhados que aproveitem ao máximo as tecnologias digitais para criar resiliência e flexibilidade operacionais.

Para aprimorar a resiliência de TI, algumas operações incluíram uma “capacidade de expansão”. Muitas instituições financeiras, por exemplo, têm enfrentado picos na demanda de TI devido à grande volatilidade das transações. Então, elas provisionaram uma capacidade de mainframe adicional para permitir o alto desempenho do rendimento transacional. Outras organizações, operando em suas capacidades nominais ou além delas, têm aumentado a confiança nas plataformas de cloud, o que pode agregar benefícios, como a simplificação das operações, a redução de custos e a melhoria da escalabilidade e da agilidade.

Ajustando-se rapidamente às condições atuais, as organizações conseguem garantir um posicionamento mais competitivo a longo prazo. De fato, 84% dos executivos, em nossas pesquisas em campo no momento, acreditam que os clientes vão interagir de forma on-line com mais frequência no futuro.

Veja o que deve ser incluído nos planos do CTO/CIO:

- O planejamento de continuidade de negócios deixou de ser uma simples prática de verificação e passou a ser um recurso estratégico fundamental (e, agora, um ativo vital para o bem-estar futuro da organização).
- Os grandes planos de continuidade de negócios devem ser divididos em subplanos, vinculados a instalações e localizações geográficas, o que inclui a integração de ponta a ponta com provedores externos que possam fornecer recursos virtuais temporários e aumentar o foco na atenuação do risco de segurança cibernética.
- Os sistemas e os processos serão criados e operados de acordo com padrões mais elevados de capacidade de resposta, incluindo período de teste e recuperação mais rápidos
- Flexibilidade de localização e de escala, reduzindo a dependência de ativos, recursos e operações de TI físicos e que dependem do local, com benefícios de longo prazo para os orçamentos e as equipes
- A consolidação da infraestrutura e a simplificação dos processos de suporte operacional relacionados a uma plataforma padrão baseada em cloud.
- Uma mudança permanente para o arquivamento e o armazenamento em cloud, incluindo a substituição dos ambientes de fita manual, que são dependentes da localização e difíceis de acessar mediante solicitações de isolamento social
- Um compromisso mais sólido com a automação e a orquestração de fluxo de trabalho virtual, juntamente com um compromisso maior com os serviços abertos (não-proprietário) e interoperáveis
- A capacidade de gerar insights gerais de negócios, sob demanda
- A governança e o monitoramento de produtividade, com ciclos mais rápidos de atualizações de lideranças, um compartilhamento maior de lições organizacionais e operacionais, um nível elevado de comunicação multifuncional e a tomada de decisões.

Imperativo nº 4: acelerar a agilidade e a eficiência

Liderança sugerida: Chief Operations Officers (COOs)

4 minutos de leitura

Até 2019, o modelo de operação padrão dos negócios, dos governos e de outras organizações era baseado na localização: as pessoas deslocavam-se até o trabalho, não era o trabalho que chegava a elas. Os clientes dirigiam-se fisicamente para um local específico para realizar uma atividade, como acessar benefícios do governo, consultar um médico, comprar alimentos ou participar de eventos.

A COVID-19 mudou tudo isso. Agora, o trabalho vem até nós, onde quer que estejamos. E nos relacionamos com funcionários, clientes e fornecedores virtualmente.

Algumas organizações têm lidado com essa “transformação digital” forçada de maneira gradual, outras de maneira mais intensa.

A chave para o sucesso da continuação dessa transformação de físico para virtual, aproveitando a agilidade e a inovação recém-descobertas, é a nuvem. Lá na frente, as organizações precisarão continuar modernizando as operações para aproveitar os grandes benefícios dos recursos nativos da cloud: independência da localização, flexibilidade de talentos, escalabilidade, resiliência, interoperabilidade e transição aprimorada para um modelo virtualizado de engajamento e entrega, o que chamamos de *cloudified delivery*.

Sempre que uma organização está no caminho da transformação digital, os COOs deparam-se com várias lições operacionais que nós já aprendemos até agora. Primeiro, a cloud era inicialmente um estado e um futuro desejado a ser atingido e, agora, é um ambiente imediato e indispensável. Segundo, as organizações conseguem avançar com mais rapidez do que imaginavam e ser mais ágeis do que acreditavam ser possível. Terceiro, relacionamentos anteriores que impediam o sucesso e a rapidez da transformação digital não podem mais ser tolerados. É fundamental tornar-se uma empresa digital e ágil e isso precisa acontecer agora.

Isso tem sido comprovado pela mudança de atitude dos CEOs e de outros profissionais. Setenta e nove por cento dos executivos dizem que priorizarão a agilidade da empresa como uma competência de negócios central nos próximos dois anos.



Essa mudança é importante principalmente no setor de saúde, no qual houve inúmeros avanços recentes. Um provedor, por exemplo, implementou rapidamente um aplicativo da COVID-19 para pacientes domiciliares, ajudando mais de 3 mil pessoas a monitorar os sintomas por conta própria e a conectar-se remotamente aos médicos.

⁵ Em outro exemplo, um grande órgão do governo europeu aumentou a escala de seu aplicativo de benefícios de serviços sociais on-line, para atender ao pico na demanda de usuários.⁶ Enquanto isso a infraestrutura de área de trabalho virtual (VDI) está sendo implementada rapidamente para ajudar a superar o impacto do distanciamento social.

Todas essas medidas, possibilitadas pela tecnologia segura em cloud, aceleram a eficiência, dão suporte para novas práticas de trabalho, e funcionam como forças geradoras de transformação e modernização. As organizações que estão adotando as nuvens pública e híbrida já estão usando essa crise como uma oportunidade para ressurgir mais fortes, melhores e mais resilientes.

A tecnologia de cloud segura é fundamental para acelerar as ações que os COOs precisam realizar durante a crise da COVID-19. E agora, 79% dos executivos afirmam que irão priorizar a agilidade corporativa.

A resiliência resulta da combinação entre planejamento, governança e agilidade. Os COOs já devem ter estas capacidades em vigor:

- Um fluxo de liderança multifuncional para tomada de decisões de alto impacto que englobam equipes internas e externas
- Modelos de operação reformulados para uma força de trabalho virtual, com gerenciamento remoto da força de trabalho, incluindo plataformas de produtividade seguras, baseadas em cloud, e modelos de interação Zero Trust que operam independentemente dos perfis de dispositivo ou das VPNs
- Aumento da transparência, da visibilidade e da capacidade de responsabilização por meio de métricas de desempenho corporativas comuns, instrumentadas digitalmente.
- Flexibilidade e resiliência da força de trabalho e do local de trabalho, incluindo uma infraestrutura modular, localizada e distribuída, além de capacidades de mobilização de recursos sob demanda, em escala (geralmente em colaboração com parceiros)
- Uma plataforma de entrega segura, baseada em cloud, com uma infraestrutura resiliente e escalável, plataformas e ferramentas pervasivas e segurança e privacidade integradas, tudo para estabelecer a base do *cloudified delivery*
- Escolhas do usuário que são escaladas e aceleradas para aplicativos e dispositivos commodity enquanto padronizam as ofertas de produtividade para promover a colaboração e a inovação em escala
- Gerenciamento de conhecimento virtual onipresente e gerenciamento de talentos abrangente em um mundo que prioriza o virtual
- Ofertas reformuladas para descoberta e engajamento por meio de lojas digitais e ofertas reprojatadas para entrega “as a service”, quando possível.

E, finalmente, conforme os COOs avaliarem as prioridades de longo prazo, serão ampliados os benefícios da operação em conjunto em uma área de cobertura operacional maior. Devido à COVID-19, a transição para a extrema agilidade está sendo acelerada rapidamente no mundo todo, com implicações profundas.

Os COOs precisam se planejar para as seguintes mudanças:

- Haverá um pico na economia de serviços, promovido pelos modelos de operação ativados pela cloud. Isso será caracterizado pela adoção em massa de serviços gerais de commodity, mas também pelo nicho de adoção de serviços especializados. E um dos “serviços” mais importantes será o acesso sob demanda a recursos especializados.
- As operações e os ativos essenciais para os negócios passarão exclusivamente para a cloud, buscando aprimorar a resiliência, mas também permitir a comoditização da carga de trabalho e a otimização do custo
- O gerenciamento efetivo, seguro e ágil da multicloud se tornará uma competência essencial para os negócios, juntamente com a modernização acelerada dos mainframes e a transformação significativa da arquitetura de dados
- Os modelos financeiros serão ajustados em tempo real de acordo com fatores operacionais dinâmicos, com base em um alto nível de dados fornecidos por parceiros de serviço no ecossistema de cloud e na rede confiável
- O fornecimento sob demanda ficará mais simples, mais comum e mais necessário, por meio de plataformas confiáveis preparadas para blockchain.
- O engajamento de clientes será otimizado para aquisição, atendimento e retenção no mundo virtual. As experiências que dependem da localização serão complementadas pelas plataformas de engajamento virtual que promovem a adesão ao modelo digital.
- O aumento da automação, da aplicação de IA e de outras tecnologias avançadas promoverá a eficiência, bem como a qualidade, a segurança, a colaboração e a inovação. A mudança para os serviços digitais reduzirá a dependência que as organizações têm de viagens e de presença física.
- Os modelos de *cloudified delivery*, que permitem a entrega em escala no mundo todo e ajudam a reduzir o risco de interrupção, se tornarão o padrão.

Imperativo nº 5: proteger-se contra os novos riscos de segurança cibernética

Liderança sugerida: Chief Information Security Officers (CISOs)

3-1/2 de leitura

Conforme o mundo luta para combater os impactos da COVID-19, os cibercriminosos se mobilizam.

Aproveitando-se da pandemia, eles estão lançando novos tipos de ataque, usando táticas que abrangem desde campanhas de phishing e domínios maliciosos até malwares e ransomwares direcionados. Desde fevereiro, quando a pandemia atingiu o nível global, o IBM X-Force observou um aumento de 4.300% de spams relacionados ao tema coronavírus.

Os cibercriminosos estão usando a pandemia do coronavírus para promover seus negócios, com vendas baseadas no tema coronavírus de ativos de malware na dark web e até códigos de desconto relacionados ao vírus.

Eles também estão criando domínios rapidamente: os domínios relacionados à COVID-19 têm uma probabilidade 50% maior de ser maliciosos do que outros domínios registrados durante o mesmo período.⁷

As organizações sem uma preparação adequada foram pegas completamente desprotegidas. De fato, 76% das organizações não têm um plano de resposta a incidentes aplicado de maneira consistente em toda a empresa.⁸ Surpreendentemente, uma em cada quatro organizações nem sequer tem um plano. Mas mesmo aquelas que contam com operações resilientes estão sendo forçadas até o limite por esse cenário sem precedentes da pandemia.

É necessário que cada empresa reavalie sua resiliência cibernética à luz das condições atuais. E, novamente, observamos esta a comprovação nos dados, com quase 30% a mais de executivos nos dizendo que agora priorizam a segurança cibernética como uma competência de negócios em comparação ao momento anterior à COVID-19.

A rápida mudança para o trabalho remoto abriu novas brechas para os cibercriminosos. Muitos trabalhadores fora do local de trabalho não contam com equipamentos seguros ou protocolos para maximizar a segurança digital. Com os funcionários acessando as redes corporativas por meio de dispositivos pessoais, os hackers estão investigando as configurações de wi-fi e as conexões VPN em busca de vulnerabilidades. À medida que as pessoas se reúnem em plataformas de produtividade baseadas em cloud, agentes maliciosos exploram a situação, incluindo ações de hackers e interrupções de reuniões em tempo real.⁹ Em uma pesquisa on-line recente da Threatpost, 40% dos entrevistados relataram um aumento dos ciberataques durante o estabelecimento do trabalho remoto.¹⁰



Os CISOs devem liderar as medidas para atualizar os mecanismos de planejamento e resposta das organizações. Veja o que já deve estar em vigor:

- Um centro de comandos de crise, com membros multifuncionais, para acompanhar as métricas de funcionamento e de risco operacionais de maneira proativa, incluindo riscos a funcionários, clientes, parceiros e fornecedores terceirizados
- Um playbook de resposta a incidentes baseado em exercícios reais de simulação que testam a preparação da organização
- Métodos virtuais de relatório e resposta a incidentes cibernéticos, incluindo um conjunto preferencial de ferramentas investigativas que possam ser implementadas remotamente, com regras claras de cadeia de custódia de evidência digital
- Segurança para a equipe remota crescente, incluindo o gerenciamento unificado de terminais para dispositivos móveis e laptops, além do gerenciamento de identidade e acesso para proteger usuários, aplicativos e dados
- O acesso a especialistas em segurança remota e virtual e a analistas que possam ampliar rapidamente a capacidade da equipe de segurança ou disponibilizar qualificações específicas e especialistas no assunto sob demanda

A rápida mudança para o trabalho remoto abriu novas brechas para os cibercriminosos que podem atingir os trabalhadores que estão fora do local de trabalho, sem equipamentos seguros ou protocolos de segurança.

- Controles específicos, privilégios de compartilhamento, ferramentas e armazenamento para materiais e informações designados especificamente como “sensíveis”
- A comunicação proativa de novas ameaças e riscos de phishing em toda a organização e com parceiros externos
- A implementação do aumento da capacidade de VPN, dos recursos de Endpoint Detection e de outras tecnologias de conectividade segura e inspeção
- Diretrizes claras quanto aos aplicativos de colaboração aprovados e o treinamento de como usá-los com segurança.

Muitas organizações estão aprimorando suas ações. Nas últimas semanas, uma seguradora europeia estabeleceu um novo hub virtual central para resposta a incidentes de segurança cibernética, para monitorar ameaças entre entidades e gerar respostas nos níveis local e de grupo.¹¹

À medida que mais cargas de trabalho e usuários passarem para operações em cloud, acelerados pelos requisitos atuais de home office, a resiliência da segurança cibernética evoluirá de um requisito de performance básica para uma diretriz de vantagem competitiva. O que começou como extraordinário se tornará sistêmico.

Entre as etapas que os CISOs devem seguir para criar uma operação de segurança cibernética mais madura estão:

- *Implementar segurança com telemetria e análise de dados.* A detecção e a resposta antecipadas exigem uma coleta de dados automatizada. Com a telemetria moderna e a captura de arquivos de log, é possível modelar vetores de ataque, criar assinaturas e recriar violações.
- *Desenvolver capacidades de automação de segurança.* Os investimentos em automação podem se pagar: as organizações que não haviam implementado a automação da segurança arcaram com custos de violação 95% mais altos do que as organizações com a automação completamente implementada.¹²

- *Consumir e contribuir com a inteligência de ameaças.* Os serviços de segurança baseados em cloud monitoram o tráfego em uma área de cobertura operacional muito maior do que qualquer organização sozinha, contribuindo com dados de inteligência de ameaças que aprimoram a resiliência cibernética para todas as organizações. A utilização dessa inteligência de ameaças acelera a detecção e a resposta.
- *Priorizar a colaboração e o aprendizado contínuo.* As organizações com resiliência cibernética operam em um ciclo contínuo de descoberta, aprendizado, adaptação e iteração. Em tempos de crise, a correção efetiva de ameaças tange a capacidade que as pessoas têm de trabalhar em conjunto para resolver problemas complexos.
- *Elevar o reconhecimento da segurança.* A segurança é um recurso estratégico. Um estudo revelou que 51% das organizações com resiliência cibernética comunicam a efetividade das medidas de prevenção, detecção, contenção de ameaças cibernéticas e resposta ao C-suite e à diretoria.¹³
- *Acelerar as medidas de atenuação de ameaças avançadas.* Os CISOs precisam ser proficientes na análise investigativa e na busca de ameaças, considerando os benefícios da administração de multicloud para a ativação de serviços especializados que possam ajudar a impedir e corrigir ameaças avançadas.
- *Estabelecer a confiança digital.* Considere como o ecossistema de cloud está evoluindo para uma rede de confiança. Em um mundo de parceiros interdependentes, a segurança é uma responsabilidade compartilhada e a resiliência é um benefício coletivo para os negócios. Os líderes devem trabalhar com os parceiros para estabelecer uma governança comum em relação a usuários, identidades, dispositivos de terminal e ativos operacionais.

Imperativo nº 6: Reduzir os custos operacionais e aprimorar a continuidade da cadeia de suprimentos

Liderança sugerida: Chief Financial Officers (CFOs) e Chief Supply Chain Officers (CSCOs)

3 minutos de leitura

As empresas criam cadeias de suprimentos esperando que os materiais e outros insumos estejam disponíveis quando, onde e como elas precisam. A crise da COVID-19 tem abalado essa premissa, enfatizando a necessidade de fazer com que as cadeias de suprimentos sejam mais dinâmicas, responsivas e interconectadas ao ecossistema e aos processos da organização.¹⁴

As organizações também enfrentam desafios significativos em relação à liquidez. Alguns cenários sugerem que mais de 20% das empresas públicas globais ficarão sem caixa nos próximos seis meses caso não haja algum tipo de intervenção.¹⁵ Embora o impacto da crise da COVID-19 varie significativamente por setor, o sucesso exigirá o rebalanceamento e o alinhamento à nova normalidade.

As cadeias de suprimentos atuais são extremamente complexas, com inúmeros parceiros espalhados em várias localizações geográficas fazendo parte de um ecossistema de comércio global entrelaçado. Para entender os riscos da cadeia de suprimentos é necessário adquirir visibilidade muito além da primeira camada, chegado até a segunda e a terceira camadas de fornecedores que, apesar de seus portes relativamente menores, podem interromper a produção de maneira rápida e significativa. Os impactos secundários dos fechamentos no início de 2020 desencadearam um forte interesse na diversificação geográfica das cadeias de suprimentos. Relatórios recentes mostram que mais de 90% das empresas da Fortune 1000 têm fornecedores da segunda camada nas regiões mais afetadas da China na fase inicial da pandemia global da COVID-19.¹⁶

A capacidade de gerar dados granulares em tempo real sobre as cadeias de suprimentos passou de considerável para necessária. A volatilidade ficou totalmente atrelada ao local, com excesso de inventário em uma cidade e séria escassez em outra. Enquanto isso, dados macro sobre o espalhamento e os padrões da COVID-19 estão sendo sobrepostos aos dados de suprimento e de inventário para prever o fluxo e a demanda. Para muitas empresas, poupar alguns dias pode fazer uma diferença enorme na preparação para o impacto e na recuperação dele.

Felizmente, as ferramentas e abordagens disponíveis para solucionar os problemas de custos são extremamente mais sofisticadas e efetivas do que as abordagens de corte drástico de custos que ocorreu em recessões anteriores. Agora é possível criar oportunidades para saltar para uma nova fronteira de

desempenho, mais eficiente e mais efetiva. Os CFOs e CSCOs precisam analisar os pontos problemáticos atuais para se prepararem melhor para o futuro. Embora ninguém possa prever o que o futuro reserva, as organizações podem aproveitar a IA e outras tecnologias, como automação, blockchain, IoT, 5G e edge computing, para reequilibrar os custos de maneira inteligente, criar uma cadeia de suprimentos global mais inteligente e ajudar a transformar o inimaginável em algo previsível.



Já houve um enorme ganho em agilidade, com algumas empresas europeias passando de frete oceânico para o transporte ferroviário, mais caro, porém mais rápido.¹⁷ Um caminho para a resiliência pode ser trabalhar em equipe com os parceiros da cadeia de suprimentos para estabelecer um sistema coordenado de suporte à crise.

Além da cadeia de suprimentos, conforme as empresas forem reformuladas e as finanças pressionadas, haverá um ganho claro de agilidade e velocidade no ajuste dos modelos de negócios e da estrutura de custos para que as empresas ressurgam mais fortes na “normalidade diferente”. Isso impulsionará ações decisivas na reconsideração dos fundamentos e das prioridades dos negócios, nos modelos de organização, nas estruturas de custo e no modo de conduzir os negócios e de realizar o trabalho. Prevemos que isso deve acelerar o surgimento de modelos com serviços baseados em cloud, modelos “como serviço”, a reinvenção de fluxos de trabalho corporativos essenciais com automação, IA, blockchain, IoT e outras novas tecnologias, bem como outras medidas para cortar custos radicalmente e reformulações de negócios por meio de fusões e aquisições.

Durante essa crise e a conseqüente normalidade diferente, os dados e as tecnologias integradas são fundamentais para que os CSCOs e CFOs formulem cadeias de suprimentos mais inteligentes que possam ajudar a cortar custos e permitir respostas rápidas tanto para oportunidades de negócios quanto para futuras interrupções.

Veja o que os CFOs e CSCOs já devem ter em vigor:

- Um gerenciamento de caixa e de liquidez fortalecido, com as medidas de proteção associadas e o acesso a fontes alternativas de fundos, incluindo estímulo e auxílio governamentais
- A avaliação dos riscos da cadeia de suprimentos, incluindo os fornecedores das camadas dois e três
- Ferramentas e análise de dados em tempo real para atender à volatilidade da demanda, otimizar os pedidos e o inventário e acelerar as reações às interrupções
- A reavaliação da estratégia de terceirização e das redes de fornecedores, ponderando aspectos globais em relação aos locais
- A realocação e a priorização de inventário com base na criticidade
- A visibilidade local das flutuações do inventário e das restrições de logística, incluindo força de trabalho
- Considerar a segmentação de clientes por prioridade relativa e a confiança na capacidade de entrega
- Redução rápida de custos onde houver diminuições de demanda temporárias
- Uma avaliação dos investimentos em andamento em vista do ambiente futuro e a adaptação necessária para que a empresa ressurgirá mais forte.

Conforme prevemos na normalidade diferente que se seguirá, o objetivo é integrar os dados e as tecnologias de um modo melhor para criar cadeias de suprimentos melhores e mais inteligentes. Isso ajudará durante a crise do momento, bem como em eventos futuros imprevisíveis e posicionará as empresas para obter resultados melhores conforme as oportunidades forem surgindo, além de reduções sistêmicas de custo operacional.

Duas ferramentas centrais são: o uso de digital twins (gêmeos digitais), que possam simular virtualmente uma grande variedade de resultados, e a criação de uma torre de controle, que forneça um hub digital centralizado de visibilidade operacional corporativa e tomada de decisões com o suporte de IA. Juntamente com uma cultura de colaboração centrada em dados, isso pode eliminar as áreas de isolamento. Os fluxos de trabalho inteligentes eliminam as áreas de isolamento, aproveitando tecnologias convergentes para fornecer cadeias de suprimentos com capacidades de autoaprendizado e autocorreção, de ponta a ponta.

Em combinação com os recursos conectados de IoT e blockchain, essas ferramentas permitem que as organizações vejam onde seus produtos estão em tempo real no mundo todo, ajudando os CFOs e CSCOs a entenderem melhor os impactos das possíveis vulnerabilidades e interrupções nas camadas mais altas e nas mais baixas.

Tudo isso também pode gerar respostas mais rápidas a um custo inferior ao das ferramentas tradicionais.

Veja como os CFOs e os CSCOs podem definir cadeias de suprimentos inteligentes e reformular as operações em longo prazo:

- Aumentar a confiabilidade e a eficiência usando dados e avaliações totalmente atrelados ao local para adequar os suprimentos à demanda, não apenas globalmente ou regionalmente, mas também de maneiras diretas mais gerais, combinando dados externos públicos, dados proprietários e dados de parceiros estratégicos
- Implementar o planejamento colaborativo contínuo, utilizando dados e coordenação em tempo real, em toda a cadeia de suprimentos, de ponta a ponta para ajudar a prever interrupções e vulnerabilidades, dar suporte ao planejamento rápido de cenário e fornecer insights sobre ações corretivas
- Introduzir torres de controle de IA e digitais integradas para permitir a visibilidade de ponta a ponta dos fluxos da cadeia de suprimentos e acelerar a tomada de decisões
- Reformular as redes de fornecedores que permitem a flexibilidade operacional
- Otimizar os custos para preservar a liquidez e o crescimento dos fundos, bem como reavaliar e reformular as estruturas de custo de orçamento base zero (no qual todas as despesas devem ser justificadas e aprovadas em cada novo período)
- Avaliar o balanceamento imediato e em longo prazo entre as operações enxutas e a atenuação dos riscos, usando modelagem e análise de cenários por meio de digital twins
- Reavaliar a área de cobertura imobiliária das instalações de produção, de distribuição e de escritório. Considerar a automação com tecnologia de borda e de IA da otimização da produção, da manutenção de ativos e das instalações para que a operação e a utilização sejam inteligentes e eficientes.
- Acelerar a adoção ou o desenvolvimento de plataformas “as a service” baseadas em cloud e de modelos de entrega alternativos por meio de parcerias e de redes estendidas
- Realizar uma mudança significativa no custo de servir (cost-to-serve) e na agilidade com a reinvenção de fluxos de trabalho corporativos essenciais usando automação, IA, blockchain, IoT e outras novas tecnologias.

Imperativo nº 7: dar suporte aos fornecedores do setor de saúde e aos serviços do governo

Liderança sugerida: Chief Medical Officers e líderes do setor público

3-1/2 de leitura

Alguns dias antes do decreto de fechamento da maioria das empresas não essenciais nos EUA, o Plano de Resposta da COVID-19 dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA declarou: “Para a maioria das pessoas, o risco imediato de exposição ao vírus que causa a COVID-19 é considerado baixo.”¹⁸ Logo depois disso, os dados mudaram, e o plano também mudou.

As mudanças radicais geradas pelo coronavírus têm recaído com mais força especificamente nos fornecedores e órgãos do setor de saúde, bem como em muitos serviços governamentais. Neste momento, essas são as áreas da sociedade que mais exigem a agilidade agregada que a tecnologia oferece para fornecer a assistência que muitos cidadãos estão precisando.

Um elemento fundamental é a expansão do potencial da interface de tecnologia centrada em pessoas e o seu aprimoramento como base para atender às mudanças nas necessidades. Isso começa com a ajuda aos que estão correndo em busca dos tratamentos certos, das vacinas e da cura: cientistas, pesquisadores e especialistas em saúde, dentro e fora do governo. Mas isso também inclui os fornecedores que ajudam a gerenciar a saúde física, mental e econômica dos cidadãos neste momento.

Uma nova organização de tecnologia gerenciada por voluntários, chamada U.S. Digital Response (Resposta Digital dos EUA), já está ajudando os municípios a automatizar seus mecanismos de resposta à COVID-19 e os governos locais a fornecer acesso virtual aos serviços para o cidadão que antes eram disponibilizados apenas pessoalmente.¹⁹

Outros órgãos de saúde e governamentais estão complementando seus agentes humanos da central de contato com a tecnologia de agente virtual (VAT), uma forma de inteligência artificial que responde a algumas perguntas do cliente sem intervenção humana (veja a barra lateral, “Watson Assistant”). Com perguntas comuns respondidas de maneira mais rápida por meio de automação e IA, os agentes humanos ficam mais livres para engajar-se em áreas mais complexas ou que exigem um toque pessoal e empático, como quando alguém está relatando um caso de óbito. Por exemplo:

– Em Nova York, o *Condado de Otsego* está disponibilizando informações sobre a COVID-19 para ajudar os cidadãos a obter rapidamente as respostas para suas perguntas relacionadas à pandemia.

O agente virtual da COVID-19 do *Condado de Otsego* responde aos seguintes tipos de perguntas dos cidadãos: “Como me inscrever para receber o auxílio desemprego?”



– O *Ministro da Saúde Tcheco* está usando uma tecnologia de agente virtual da COVID-19, chamada “Anežka”, para aconselhar os cidadãos sobre prevenção, tratamento e outros assuntos relacionados à pandemia.

Os agentes virtuais e outros assistentes digitais também estão acelerando e dimensionando as capacidades de determinação de qualificação para o recebimento de benefícios. Cinco semanas após o início do Grande Lockdown, mais de 26,5 milhões de pessoas nos EUA inscreveram-se para receber o seguro desemprego, um número dez vezes maior do que em qualquer período anterior.²⁰

O processamento rápido dessas solicitações é fundamental para aqueles que dependem exclusivamente do benefício para ter acesso a alimentos, medicamentos ou moradia. Os agentes virtuais estão sendo treinados para coletar informações sobre os inscritos antes da intervenção humana e, em seguida, fornecer o contexto e sugestões de respostas aos agentes humanos. Os dados e as análises que operam em segundo plano podem direcionar as intervenções certas às pessoas certas, além de ajudar a reduzir a fraude por permitir a verificação e a autenticação da identidade.

Veja o que os fornecedores do setor de saúde e os líderes do setor público têm em vigor no momento:

- A avaliação contínua do impacto da pandemia nos serviços ao cidadão e no gerenciamento de casos
- O dimensionamento das capacidades de determinação de qualificação para o recebimento de benefícios, buscando atender ao aumento significativo de inscrições
- Agentes virtuais como uma ferramenta para responder às perguntas mais frequentes e

Tornou-se fundamental expandir o uso das interfaces de tecnologia human-centric, para ajudar aqueles que estão correndo em busca dos tratamentos certos, das vacinas e da cura, assim como para ajudar a gerenciar a saúde física, mental e econômica.

- Uma plataforma de comunicações com diversos canais para colaborar internamente, incluindo uso de vídeo, compartilhamento de documentos e mensagens instantâneas
- Um sistema de contingência com comunicações emergenciais para manter os cidadãos sempre informados e engajados
- Um plano claro para implementar um sistema de monitoramento e feedback de cidadãos e funcionários para que o retorno ao trabalho seja seguro e efetivo.

As implicações de longo prazo da pandemia incluirão as novas expectativas por parte dos cidadãos em relação ao acesso instantâneo e remoto a informações e serviços de saúde e governamentais. Se atendidas, essas expectativas permitirão uma melhoria no conhecimento e na resiliência do sistema de saúde, além de ajudar no monitoramento dos efeitos do desemprego. O desenvolvimento de uma estratégia sofisticada que combine os pontos fortes das pessoas e das máquinas também será crucial na preparação para a reintegração efetiva das recentes equipes remotas nessas áreas e nesses setores, e de fato, em toda a economia e a sociedade.

As prioridades de longo prazo da próxima fase para os fornecedores de saúde e os líderes do setor público devem incluir:

- O fornecimento de interações intuitivas e fáceis de usar com todos os pontos de contato com os cidadãos baseados em tecnologia
- O upgrade dos assistentes virtuais para aumentar e otimizar a efetividade das pessoas responsáveis pelos casos
- A implementação de uma análise de dados coesa para direcionar as intervenções certas para as pessoas certas
- O estabelecimento de uma “visão única” do cidadão para aperfeiçoar as interações do governo da perspectiva do cidadão e melhorar a colaboração para atender às necessidades do mesmo
- O foco na redução de fraudes e erros e na integridade do programa por meio de verificação e autenticação de identidade e do rastreamento em tempo real para prevenção contra pagamentos inadequados
- O upgrade das análises de dados para acompanhar casos, vacinas, distribuição e equipamentos de saúde pública.

Watson™ Assistant: entregando respostas rápidas e precisas

Quando a COVID-19 surgiu, os cidadãos começaram a buscar respostas para várias questões, como os sintomas e os locais onde fazer o teste, o status das escolas e do transporte e sobre uma grande variedade de serviços públicos. Isso causou uma tensão imediata nos órgãos do governo, nos hospitais, nas escolas, em organizações sem fins lucrativos e em outros negócios. O tempo de espera por respostas estendeu-se em horas.

Tudo isso dificultou as ações para manter a máxima segurança possível dos cidadãos, clientes e funcionários. A IBM interveio, reunindo seus recursos de processamento de linguagem natural do Watson Assistant existentes da IBM Research e a procura de IA corporativa moderna do Watson Discovery. O objetivo era treinar o Watson Assistant para entender e responder a perguntas comuns sobre a COVID-19, disponíveis na cloud pública da IBM.

“A ajuda aos órgãos do governo e às instituições de saúde para usar a IA e levar informações essenciais aos cidadãos continua com alta prioridade agora”, explicou Rob Thomas, General Manager, IBM Data & AI. “O ambiente atual deixou claro que todas as empresas em todos os setores devem buscar maneiras de engajar-se digitalmente com seus clientes e funcionários. A IBM está aplicando seus anos de experiência com tecnologias de IA avançadas à crise da COVID-19.”

Aproveitando os dados atualmente disponíveis em fontes externas, como os Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA, o Watson Assistant tem sido implementado para ajudar os órgãos do governo e de saúde nos EUA e no mundo, desde a cidade de Lancaster, na Califórnia, no Condado de Los Angeles, até o condado de Otsego no estado de Nova York, desde o Ministro da Saúde da República Tcheca até o Ministério da Governança Digital da Grécia. Para a Universidade de Ciências Médicas do Arkansas, a IBM implementou em nove dias um agente virtual que responde rapidamente a perguntas sobre testes, sintomas ou recursos, encaminhando eletronicamente as perguntas relevantes a uma clínica móvel de triagem da COVID-19 para ajudar acelerar a respostas.

O hospital Children’s Healthcare de Atlanta criou uma “Ferramenta de Avaliação Pediátrica da COVID-19” usando o agente virtual do Watson que conduz os pais em uma série de perguntas e sugere as próximas etapas que eles devem seguir, de acordo com os protocolos estabelecidos pelo sistemas de saúde. Na Espanha, o agente virtual do governo da Andaluzia responde a consultas dos cidadãos sobre a COVID-19 por meio do aplicativo “Salud Responde” e do website do Órgão Público para Emergências de Saúde. No Reino Unido, um assistente virtual nos idiomas inglês e galês, chamado CERi, estará on-line em breve para dar suporte aos trabalhadores do setor de saúde e ao público em geral no País de Gales.

Preparando-se para uma normalidade diferente

Felizmente, o mundo raramente passa por uma crise de saúde pública global como a da COVID-19, com óbitos em massa afetando as populações e prejudicando a economia dos países. Nunca havíamos sido forçados a nos esconder em nossas casas, de costa a costa e de país a país, para evitar que nós e as outras pessoas fôssemos infectados.

Os próprios protocolos de proteção estão causando um grande dano: empregos perdidos, planos interrompidos, futuros colocados em espera. Ainda não sabemos qual será o impacto final ou quando a situação será resolvida, quando superaremos as dificuldades e como será o mundo quando isso for feito.

Mas um aspecto positivo da era que estamos vivendo é a sofisticação do nosso mundo digital. Temos uma rede de conexões virtuais. Uma ampla variedade de dispositivos e softwares nos permitem operar, planejar e responder a essa crise de um modo que não era possível nas eras anteriores. Portanto, as mudanças que estamos vivendo são uma preparação para o futuro.

O trabalho distribuído, os ambientes de engajamento virtual, o aprimoramento de dados e análises, a IA e o aprendizado de máquina são todos recursos que já estavam disponíveis e em uso, de várias formas e em diferentes graus. Agora temos a oportunidade de empregá-los de maneira mais completa, para que possamos lidar com as estranhas peculiaridades dos dias atuais. Nesse processo, além de continuar atendendo às necessidades imediatas, permitimos que nossa criatividade humana coletiva transforme possibilidades em realidades.

Os desafios emocionais são tão profundos quanto os práticos, proporcionando os insights e o conhecimento que nos ajudarão na adaptação. Estamos reaprendendo o valor da criatividade, da fluidez e da adaptabilidade. Estamos encontrando a saída para desafios inimagináveis, confiando na nossa própria desenvoltura e na desenvoltura das nossas equipes. Como ainda há tantos aspectos desconhecidos, não existe um único “caminho certo”, apenas uma combinação de possibilidades em constante mudança e a nossa convicção de criar um futuro melhor. O objetivo é estimular essas possibilidades buscando uma visão do amanhã. A crise passará. O que virá em seguida depende de nós.



Metodologia do estudo

Duas pesquisas originais, combinadas com inúmeras fontes secundárias, geraram os insights e os dados deste relatório.

Em março de 2020, o IBM Institute for Business Value (IBV), em colaboração com a SurveyMonkey, promoveram uma série de pesquisas rápidas semanais com consumidores e funcionários dos EUA. Os tópicos pesquisados variaram de experiências e percepções sobre o trabalho remoto, até pontos de vista relacionados ao reengajamento com o transporte público e as atividades de recreação.

No início de abril de 2020, o IBV, em colaboração com a Oxford Economics, promoveu uma ampla pesquisa com executivos C-suite no mundo todo sobre suas percepções e ações planejadas em relação à pandemia da COVID-19. Eles também foram questionados sobre os prováveis impactos temporários e permanentes depois que o mundo se estabilizar em uma nova normalidade diferente. Neste relatório foram incluídos dados da primeira leva de entrevistados, incluindo executivos dos EUA, do Reino Unido e da Austrália. Entre eles, 48% são Chief Executive Officers.

Notas e fontes

- 1 Nicastro, Dom. "How 9 HR Leaders Are Working to Create a Sense of Normalcy During Crisis." CMSWiRE. 15 de abril de 2020. <https://www.cmswire.com/leadership/how-9-hr-leaders-are-working-to-create-a-sense-of-normalcy-during-crisis/>
- 2 Bokina, Mike, Vice President, Head of Human Resources, Siemens USA. "HR Technology is Evolving Quickly, is The Function Evolving at the Same Speed?" HR Tech Outlook. Acessado em 24 de abril de 2020. <https://startups-europe.hrtechoutlook.com/cxoinsights/hr-technology-is-evolving-quickly-is-the-function-evolving-at-the-same-speed-nid-959.html>
- 3 IBM Institute for Business Value, em colaboração com a SurveyMonkey. Série de pesquisas rápidas semanais com consumidores e funcionários nos EUA. Março a abril de 2020.
- 4 IBM no setor de telecomunicações. "Vodafone GmbH—Meet TOBi: An intuitive chatbot that is revolutionizing customer service." <https://www.ibm.com/case-studies/vodafone>
- 5 "Cost-Effective COVID-19 Mobile App for Healthcare Providers & Patients." CoreMobile, Inc. Business Wire. 27 de março de 2020. <https://www.businesswire.com/news/home/20200327005080/en/>
- 6 Arandia, Pablo Jimenez. "COVID-19: How European governments are trying to make life easier under lockdown". Global Government Forum. 20 de março de 2020. <https://www.globalgovernmentforum.com/covid-19-how-european-governments-are-trying-to-make-life-easier-under-lockdown/>
- 7 Análise de dados interna do XF-IRIS. Outros insights sobre os dados da COVID-19 estão disponíveis em <https://exchange.xforce.ibmcloud.com/collection/Threat-Actors-Capitalizing-on-COVID-19-f812020e3eddbd09a0294969721643fe>
- 8 Whitmore, Wendi e Parham, Gerald. "COVID-19 cyberwar: How to protect your business". IBM Institute for Business Value. Abril de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Y5QGA7VZ>
- 9 Miller, Maggie. "Zoom vulnerabilities draw new scrutiny amid coronavirus fallout." The Hill. 2 de abril de 2020. <https://thehill.com/policy/cybersecurity/490685-zoom-vulnerabilities-exposed-as-meetings-move-online>
- 10 Seals, Tara. "Coronavirus Poll Results: Cyberattacks Ramp Up, WFH Prep Uneven". Threatpost. 19 de março de 2020. <https://threatpost.com/coronavirus-poll-cyberattacks-work-from-home/153958/>
- 11 Zurique. "Hub de pesquisas sobre o coronavírus (COVID-19)". Acessado em 23 de abril de 2020. <https://www.zurichna.com/knowledge/topics/coronavirus>
- 12 "The 2019 Cyber Resilient Organization". Ponemon Institute e IBM. 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/GAVGOVNV>
- 13 Ibid.
- 14 Lee, Jim e Jonathan Wright. "COVID-19 and shattered supply chains: Reducing vulnerabilities through smarter supply chains". IBM Institute for Business Value. Abril de 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/OVZ3GZRG>
- 15 Morikuni, Tsukasa, Tokio Murakami e Kenta Shinozaki. "'24% of world's largest companies risk running out of cash". Kikkei Asian Review. 14 de abril de 2020. <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Datawatch/24-of-world-s-large-companies-risk-running-out-of-cash>
- 16 "Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak." Dun & Bradstreet. Fevereiro de 2020. https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf
- 17 Shepark, Wade. "China-Europe Rail Is Set To Boom As COVID-19 Chokes Air, Sea And Road Transport". 31 de março de 2020. <https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2020/03/31/china-europe-rail-is-set-to-boom-as-covid-19-chokes-air-sea-and-road-transport/#e1de32737dbb>
- 18 Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA. "Share facts about Covid-19". 14 de abril de 2020. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/about/share-facts-h.pdf>
- 19 Descant, Skip. "Coronavirus is inspiring wave of gov tech volunteerism". Government Technology. 13 de abril de 2020. <https://www.govtech.com/computing/Coronavirus-Is-Inspiring-Wave-of-Gov-Tech-Volunteerism.html>
- 20 Pickert, Reade. "U.S. Unemployment Waves Keep Hitting With Millions More Claims". Bloomberg. 23 de abril de 2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/u-s-jobless-claims-at-4-43-million-in-labor-rout-s-fifth-week>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation New Orchard
Road Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América, em abril de
2020

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information”, em www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento é considerado atual em sua data inicial de publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM GARANTIA DE NENHUM TIPO, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO AS GARANTIAS DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM DETERMINADO PROPÓSITO E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO INFRAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e as condições dos contratos em que são fornecidos.

Este relatório é indicado somente para fornecer orientações gerais. Ele não é indicado como um substituto de uma pesquisa detalhada ou do exercício de uma avaliação profissional. A IBM não se responsabiliza, em hipótese alguma, por nenhuma perda acarretada a qualquer organização ou pessoa que se basear nesta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser extraídos de fontes externas e a IBM não verifica, valida nem audita esses dados de maneira independente. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em que se encontram”, e a IBM não faz declarações nem garantidas, expressas nem implícitas.

