

THE  
**ENTERPRISERS**  
PROJECT

# O que está atrasando sua transformação digital?

Oito perguntas a serem feitas

Dos editores do  
The Enterprisers Project



Sponsored by  
**Red Hat**

# O que está atrasando sua transformação digital?

## Oito perguntas a serem feitas

A transformação digital exige esforço significativo, contínuo e coordenado entre as equipes. Certamente não é fácil, e histórias preocupantes sobre iniciativas paralisadas, funcionários frustrados e planos abandonados normalmente recebem mais atenção do que os casos de sucesso. No entanto, apesar dos desafios de implementar práticas transformadoras, os líderes continuam comprometidos com o valor de negócios da transformação digital.

De acordo com a [pesquisa sobre transformação digital](#) da Harvard Business Review Analytic Services, 95% dos executivos dizem que a importância da transformação digital aumentou nos seus respectivos setores no último ano, e 76% dizem que ela se tornou significativamente mais importante para o sucesso dos negócios.<sup>1</sup> Não é surpresa que muitos líderes estão buscando as práticas recomendadas para adotar essa transformação em suas organizações. No entanto, é importante notar que não há uma única abordagem para acelerar a mudança.

A pandemia [agilizou os planos a longo prazo de transformação digital](#) em muitos setores. Para algumas organizações, desafios inéditos de negócios exigiram a reorganização de prioridades dos objetivos existentes, enquanto para outras, as circunstâncias as obrigaram a considerar seriamente a transformação digital pela primeira vez.

Independentemente de onde sua organização esteja na jornada de

transformação digital, você provavelmente está avaliando sua estratégia e fazendo algumas perguntas essenciais para determinar os próximos passos.

Entender os desafios e barreiras comuns às organizações ao adotar a transformação digital, e como outros já os superaram, ajudará a identificar o que está atrasando sua organização no momento e como evitar a estagnação no futuro.

Veja as perspectivas de líderes de tecnologia sobre transformação digital e oito perguntas estratégicas para explicar a abordagem da sua organização.

### 1. Por que nossa transformação digital ainda não está tendo grandes resultados?

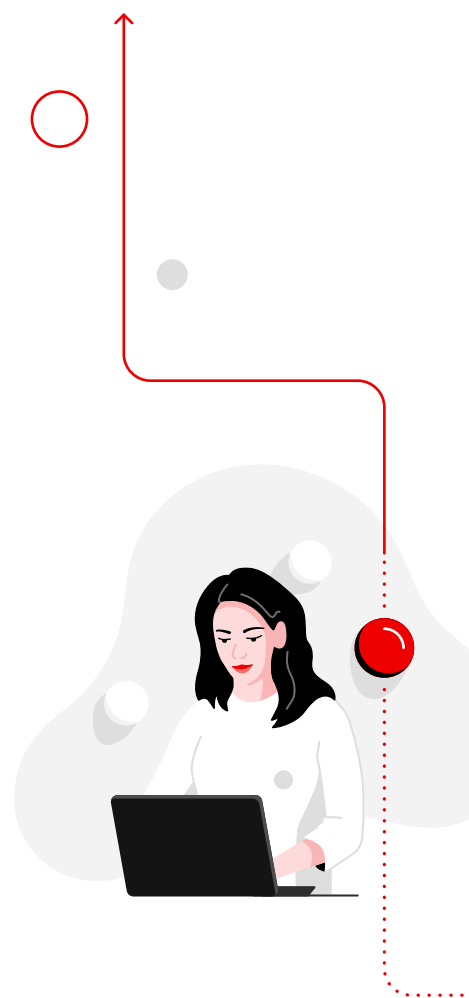
“Um dos erros mais comuns das organizações é começar a transformação digital pela direção errada. Pare de olhar para isso pelas lentes da tecnologia, não se trata de um problema de tecnologia. Sim, a tecnologia é parte crucial desse processo, mas não deve ser o ponto de partida, e sim o ponto de chegada.

De muitas maneiras, a tecnologia é a parte fácil. A parte difícil é as pessoas. Cultura é algo muito difícil de mudar”.

[Gordon Haff](#)

Evangelista tecnológico, Red Hat

É essencial perceber que, quando se fala em transformação digital, a cultura supera o processo, e o processo supera a tecnologia.



<sup>1</sup> Harvard Business Review Pulse Survey, patrocinado pela Red Hat. “Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World”, 2021.

## 2. Se devemos começar com a cultura, o que faço primeiro?

“Cultura se trata de estar conectado com sua equipe. Fazemos [reuniões lean coffee](#) e temos uma equipe de engajamento para analisar o que os membros da equipe realmente estão pensando. Isso tem sido ótimo para criar uma cultura conectada de resolução de problemas em equipe, em vez de centralizar essa tarefa para uma pessoa ou equipe específica.

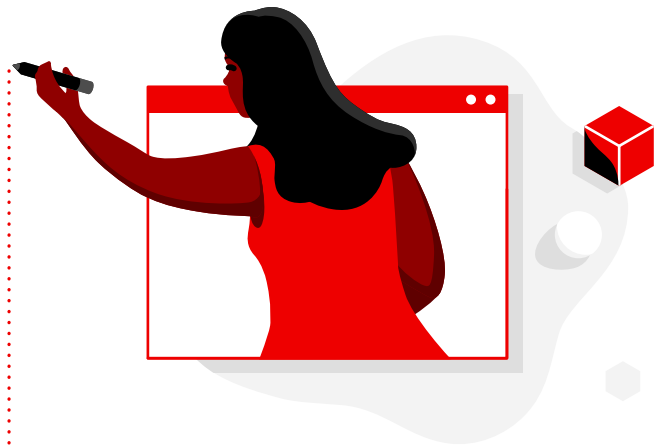
Também nos concentramos muito em ciência do cérebro e em criar uma cultura mais desafiadora, na qual não há obstáculos ou solicitações difíceis demais. Desenvolvemos uma mentalidade desafiadora com foco em crescimento para nos ajudar a pensar sobre como nós, como equipe, podemos ser melhores e conquistar ainda mais. Queremos agir como uma equipe potente e que faz os negócios progredirem”.

[Brook Colangelo](#)  
CIO, Waters Corporation



**A resistência é inerente à mudança. Se seu pessoal (sua cultura) não for incluído, você não terá sucesso.**

“A primeira etapa é identificar e compartilhar o seu ‘por quê?’ Qual é o propósito da transformação digital e como ela se conecta ao objetivo geral da sua empresa? Essa é uma etapa essencial, porque a mudança inevitavelmente gera resistência. Se seu pessoal (sua cultura) não for incluído, você não terá sucesso.



Cultura é mais do que o estilo do seu escritório, palavras de efeito e códigos de vestimenta. A cultura abrange uma complexa mistura de aspectos visíveis e invisíveis. Esses aspectos incluem valores, princípios, mentalidades, padrões ou normas de comportamento, costumes, práticas, crenças e maneiras de se fazer negócios, relatórios internos e externos, práticas de contratação e políticas de saída, governança, tomada de decisão e muito mais.

A cultura de uma empresa afeta o desempenho e sucesso da organização, o que inclui o resultado financeiro. Isso se reflete em como as organizações inovam, atraem profissionais talentosos, incentivam o excelente desempenho de funcionários por meio da satisfação do cliente e percepção da marca no mercado, credibilidade organizacional e mais. Ao conceitualizar a transformação digital, coloque pessoas e estratégia de cultura no topo da lista.

A transformação não é um processo imediato, mas um processo contínuo que as organizações precisam realizar para continuarem relevantes no mercado.

Dependendo da necessidade e escopo da transformação, crie uma forte coalizão de pessoas dispostas a criar estratégias inclusivas e a tomar decisões baseadas em mérito. Considere executar projetos piloto ou criar Comunidades de prática (CoPs) ou Centros de excelência (CoE) para explorar as melhores ideias, experiências, habilidades e conhecimentos. Não subestime o impacto de uma liderança consistente.”

[Shabnoor Shah](#)  
Coach executivo e Chefe global de liderança aberta, Open Innovation Labs, Red Hat



A transformação digital do jeito open source

[Faça o download do ebook](#)

### 3. Por que é tão difícil que funcionários adotem minha visão de transformação digital?



Muitas vezes, os funcionários acham que transformação digital é algo feito com eles, não para eles, portanto, é natural que resistam à mudança.



“O fato é que os humanos têm tendência à inércia, e se o fator ‘O que eu ganho com isso?’ não estiver presente, é menor a probabilidade de eles embarcarem na ideia.

É comum que os líderes comuniquem a transformação digital pelo ponto de vista econômico, quando, na verdade, deveriam se concentrar no nível da tarefa ou funcionário e, de fato, detalhar como isso o ajudará a fazer o trabalho com mais eficiência.

Pense na COVID-19. Antes da pandemia, as organizações tinham dificuldade em adotar ferramentas de colaboração. A pandemia forçou todo mundo a adotá-las rapidamente, e a necessidade delas como parte do trabalho do funcionário ficou óbvia. Quando você precisa fazer, você faz.



A transformação digital redefine todos os trabalhos de uma organização, não apenas alguns. Informando isso e criando a oportunidade de que se apropriem dessa mudança, essa caminhada deixa de ser apenas do líder e se torna de todos.”

[Melissa Swift](#)

Líder de transformação dos EUA, Mercer



Conheça os estágios da transformação digital no ebook *Como ensinar um elefante a dançar: resumo executivo*.

Faça o download do ebook

### 4. Quais comportamentos podem atrapalhar o sucesso de uma transformação digital?

“Silos de equipes que não podem e não vão trabalhar juntas é o que atrapalha a transformação digital. Falta de contexto, colaboração, capacitação, de pensar pela perspectiva do cliente e de métodos ágeis de trabalho podem gerar atrasos, conflitos e obstáculos. Além disso, lentidão, impasses, diferenças de objetivos e disputas internas podem atrapalhar o progresso.



A pandemia ajudou de muitas maneiras a acelerar a transformação digital, porque impôs uma nova forma de trabalhar junto.

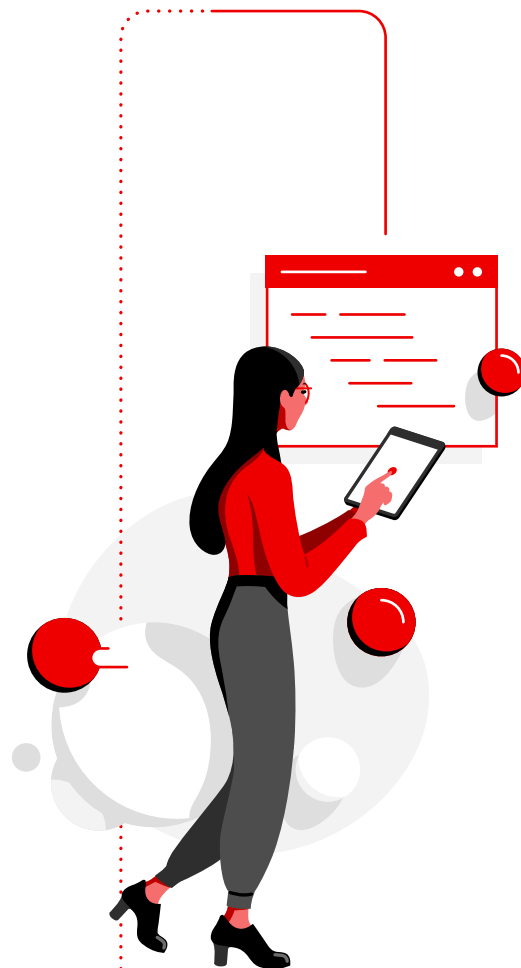


Empresas descobriram que digitalizaram muitas atividades [20 a 25 vezes mais rápido durante a pandemia](#) do que antes da COVID-19.<sup>2</sup> Por quê? Porque foi preciso.

Veja, por exemplo, esta [estação de esqui de Colorado](#), que pegou um processo de vários anos e o realizou em cinco meses. O CIO agora vê isso como o novo normal. Esse é um ótimo exemplo do que uma crise pode fazer.”

[Eveline Oehrlich](#)

Diretora-chefe de pesquisa, DevOps Institute



<sup>2</sup> McKinsey & Company. “[How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever](#),” 5 de outubro de 2020.

“Acredito que as pessoas tenham o desejo de fazer o melhor, mas no nível do projeto ou da equipe, elas podem não ver o esforço maior da empresa.

Como um líder executivo, eu preciso cuidar tanto da empresa quanto da visão 360 graus do cliente.

Usamos protótipos de produtos e experiência e visualização para mostrar como, se continuarmos no mesmo caminho, entregaremos uma experiência do cliente fragmentada. Meu trabalho é trazer toda a experiência do cliente e conectar o trabalho de várias equipes.”

[Brook Colangelo](#)

CIO, Waters Corporation

## 5. O que líderes de sucesso fazem de diferente a respeito da transformação digital?

“Líderes de sucesso aplicam conceitos modernos, como design thinking e a metodologia Ágil, e capacitam equipes multidisciplinares compostas por indivíduos de negócios e tecnologia que colaboram dentro de um centro de desenvolvimento de soluções. Essa equipe é responsável pelas prioridades dos clientes e por valores e necessidades essenciais.

Os métodos convencionais de trabalho em uso para soluções tradicionais normalmente não possuem uma abordagem centrada no usuário. Por sua vez, esse é basicamente o foco do design thinking, metodologia cada vez mais usada no desenvolvimento de soluções digitais.

Com a nossa pesquisa de aprimoramento do DevOps Institute, sabemos que a adoção do design thinking aumentou e chegou a 27% no final de 2020.<sup>3</sup> Ele permite que especialistas de diferentes disciplinas tenham um ponto de partida em comum que se concentra nos obstáculos, problemas, desejos e objetivos do cliente em cada momento do processo de desenvolvimento.

Além do design thinking, gerenciamento de projeto e desenvolvimento ágeis são importantes. Para alcançar os benefícios da transformação digital, uma estratégia baseada em fatos, experiência e conhecimento é necessária. No caso de interações entre máquina e humano, uma abordagem criativa e estruturada é especialmente necessária. Os métodos ágeis dão suporte a isso.

O método ágil também se trata de ganhar nova importância devido a digitalização e mercado voláteis, porque a agilidade se caracteriza por adaptabilidade, velocidade, foco no cliente e atitude. Os sistemas ágeis se adaptam rápida e iterativamente a novas condições, ou seja, as necessidades do cliente são colocadas em primeiro lugar”.

[Eveline Oehrlich](#)

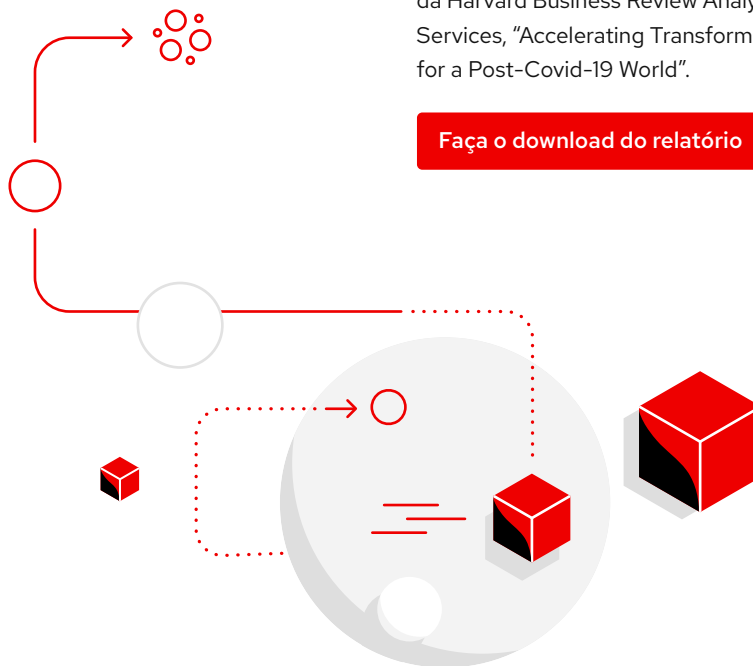
Diretora-chefe de pesquisa, DevOps Institute

Os líderes que conseguem trazer uma mentalidade ágil lideram suas equipes com abertura para novas ideias, o que define a base para uma troca interdisciplinar.



Faça o download do relatório de pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, “Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World”.

Faça o download do relatório



<sup>3</sup> DevOps Institute. “Upskilling: Enterprise DevOps Skills Report, 2021,” 21 de abril de 2021.

## 6. Como posso melhorar minha liderança rumo à transformação digital na minha organização?

“Entenda que uma transformação digital não pode ficar a cargo de uma única pessoa, é necessária uma equipe para isso. É um esforço de gerenciamento de mudança em larga escala que inclui identificar a tecnologia ideal, estabelecer processos adequados e gerenciar uma cultura organizacional sustentável que ajude na transformação.

Como líder, você precisa ser adaptável e concentrar-se na colaboração. É importante lembrar que a cultura não é responsabilidade de nenhuma função de suporte, como o RH ou um funcionário. Líderes organizacionais assumem e têm a responsabilidade de selecionar uma cultura organizacional favorável que ajude na transformação. Você deve ser um patrocinador da cultura da sua empresa. Adaptar-se às cinco características de organização aberta pode impactar positivamente o sucesso da transformação digital da sua organização. São elas: transparência, inclusão, colaboração, comunidade e adaptabilidade.

“Adaptar tecnologias, processos e práticas abertos para desenvolver formas abertas de trabalhar tende a aumentar as chances de sucesso da sua transformação digital para além dos modos convencionais ou de cascata. Identificar e criar uma coalizão de evangelistas tecnológicos, agentes de mudança e influenciadores na organização desde o início pode ser o mais benéfico para mobilizar e impulsionar a mudança.

Como a liderança se trata primordialmente de criar uma visão e inspirar as pessoas a colocarem essa visão em prática, sua capacidade de efetivamente se comunicar, inspirar e influenciar as pessoas será fundamental. Desenvolva relações interpessoais baseadas em forte confiança em todos os níveis e mantenha uma imagem pessoal de liderança impecável a todo momento. Não hesite em criar uma prática de avaliação 360 graus regular para o desenvolvimento da liderança pessoal e contrate um bom coach executivo para ajudar você. Lembre-se de incentivar seus funcionários a fazerem o mesmo. Tudo isso ajudará a garantir o sucesso da sua transformação digital.

“Embora você talvez queira iniciar uma revolução, para que mudanças reais de mentalidade e comportamento ocorram, você precisa de evolução, garantindo suporte sistêmico e estrutural para criar uma organização em aprendizagem.

Organizações e líderes devem se manter abertos à ideia de contratar e envolver consultoria externa de transformação digital e mudança ao formar a coalizão de profissionais que conduzirão os esforços de transformação.”

[Shabnoor Shah](#)

Coach executivo e Chefe global de liderança aberta, Open Innovation Labs, Red Hat

## 7. Como faço minha transformação digital ser unificada, significativa e útil?

"Primeiramente, não assuma que algo é inalcançável por ser difícil. E, para uma visão ser significativa e unificada, isso precisa ocorrer a nível cultural.

Algumas das iniciativas de transformação digital mais bem-sucedidas que já vi foram em organizações que adotam uma abordagem de 'discordar e se comprometer'. Argumentos podem ser combatidos e discutidos, mas quando uma decisão é tomada, o conflito se encerra e todos seguem em frente juntos. É claro que a decisão pode ser revista, se necessário, mas todos entendem que o conflito se encerra quando o caminho é definido.



Isso funciona melhor em um ambiente aberto, onde as pessoas se sintam livres para dizer ao CIO o que pode estar errado."

[Gordon Haff](#)

Evangelista tecnológico, Red Hat

## 8. Como eu sei que alcancei uma transformação digital bem-sucedida?

"A transformação digital é um sucesso quando se torna uma competência inconsciente e a tecnologia implementada proporciona uma experiência ao cliente e ao funcionário, mas nenhum dos grupos percebe.



Também é importante lembrar que a transformação não é um processo que se encerra definitivamente. Ela atinge um ponto de maturidade e depois continua.



Lidere sua organização no caminho certo para a transformação digital. Veja mais pesquisas, ebooks e outros conteúdos sobre transformação digital.

[Descubra](#)

Descubra ainda mais respostas para as principais perguntas sobre transformação digital neste documento do The Enterprisers Project.

[Veja o documento](#)

