

## 70% DAS INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL FALHARÃO. A CULPA ESTÁ NA GESTÃO DE TALENTOS

Lisset Bastidas

**Se não trabalharmos na transformação organizacional junto com a transformação digital, assinaremos o testamento de nossos projetos mais complexos e nossas maiores apostas de negócios.**

Não adianta escutar tantas vezes que “a verdadeira chave na transformação digital é o povo”, se a discussão termina aí. Quando começamos a partir de um entendimento comum sobre o que está por trás dessa verdade, podemos ir além da declaração e capitalizar os benefícios por trás de uma estratégia transformacional que não permanece em ferramentas ou novos métodos, mas inclui a organização e sua cultura no centro da evolução. Em outras palavras, **o fator pessoas é o facilitador #1** da Transformação Digital e, por sua vez, é o elemento que está fazendo a diferença entre o fracasso e o sucesso dessas iniciativas.

### ***Uma mudança de papel e maneira de trabalhar***

Se falar de transformação digital vai além de modificar uma organização com o uso de ferramentas inovadoras e a adoção de tecnologia de ponta, torná-la bem-sucedida envolve preparar a organização e seu pessoal para gerenciar novas formas de trabalho. Isso é fácil, mas nossa experiência de mais de 30 anos trabalhando com empresas líderes em toda a América Latina nos mostrou que o desafio não deve ser encarado com leviandade, pois é a chave para o sucesso de projetos de negócios que geralmente são caros e longos.



A corrida contra o relógio já começou e aparentemente ninguém está isento. A Universidade de Washington estima que **40% das empresas da Fortune 500 deixarão de existir na próxima década.**

A transformação digital exige que os membros da organização mudem suas raízes do dia-a-dia. Requer novos esquemas de colaboração, processos, uso de plataformas, modelos de tomada de decisão que promovam a agilidade organizacional e, sobretudo, culturas mais abertas e dispostas a assumir riscos e quebrar paradigmas. **Se precisamos de uma mudança real e importante, como podemos esperar coisas diferentes se pensarmos e agirmos de forma igual ou ligeiramente diferente?**

Em alguns casos, essa evolução também implica na substituição ou modificação de funções, graças a tecnologias como **machine learning e RPAs** (Robot Process Automation). Em outros, requer o desenvolvimento de novas competências nas equipes de trabalho para processar, reagir e tomar decisões com base no acesso a uma quantidade muito maior de dados disponíveis.

### Que tipo de organização e cultura promovem a transformação digital?

Sabendo que não há receita mágica e cada situação requer um diagnóstico específico, nossa empresa identificou algumas características comuns entre empresas que implementam com sucesso projetos de transformação digital:

#### A nível organizacional

- Estruturas e processos que promovem cooperação e agilidade
- Modelos de gestão focados no benefício do cliente final
- Formalização de equipamentos analíticos internos
- Horários flexíveis
- Programas de remuneração orientados para o mercado

#### A nível cultural

- Cultura orientada para o cliente e os dados “Customer Centric” e “Data Driven”
- Reconhecimento do valor dos erros
- Perspectiva destinada à colaboração
- Treinamento por meio de ferramentas digitais que permitem o estudo autônomo
- Modelos de aprendizagem baseados em dados
- Abertura à inovação
- Comunicação aberta
- Confiança nos processos e sistemas de informação

### O CEO: papel de liderança na transformação digital

Se a transformação digital é entendida como um processo de mudança tecnológica, não é de surpreender que boa parte desse tipo de iniciativa seja liderada por equipes de TI. Essa decisão acaba sendo um duplo erro, o que acaba deixando os líderes de TI aquém, já que (1) as implicações são geralmente multifuncionais e nem sempre conseguem interferir no restante das áreas, causando lutas pelo poder que atrasam e desgastam as equipes, e (2) boa parte das decisões serão mais de negócios do que tecnológicas. Por esses motivos, **os CEOs são as figuras que devem liderar as iniciativas de Transformação Digital**. Afinal, o futuro da empresa e sua sobrevivência dependerão deles.



**62% dos CEOs indicam que eles têm programas ou iniciativas de transformação digital em 2018.** A **restrição #1** que identificam para o crescimento de seus negócios **é a dificuldade de ter talentos qualificados.**

## O papel do RH

Independentemente de quem lidera o projeto de Transformação Digital, fica claro que o papel desempenhado pela gestão de talentos como peça-chave de sucesso eleva a função de Recursos Humanos a um nível estratégico.

**Para contribuir para o sucesso da TD, o líder de Recursos Humanos deve:**

- Desafiar a estrutura da organização
- Identificar, atrair, desenvolver e reter o talento necessário para as novas funções necessárias
- Modelar e promover a cultura necessária para a transformação
- Implementar os esquemas de desenvolvimento necessários para a nova versão da organização
- Gerenciar a mudança, abordando as resistências identificadas (estruturais e individuais)
- Medir o progresso e os resultados, comunicando os elementos-chave para gerar e manter o apoio ao longo da implementação
- Apoiar a flexibilidade para fazer com que a organização se torne “ambidestra”, ou seja, garantir que a organização seja capaz de operar o Business As Usual (mantendo os principais indicadores de negócios) em paralelo a ser capaz de gerar e implementar soluções mais radicais e visionárias.



**“Se a gestão de talentos é crucial em qualquer processo de transformação, falando sobre Transformação Digital é o elemento-chave”**

## Um sólido ponto de partida

Ao liderar ou apoiar iniciativas de Transformação Digital, é fácil se perder e ter dificuldade em identificar por onde começar.

Na Sintec Consulting, temos a capacidade de lhe dar visibilidade sobre o atual nível de **Maturidade Digital** da empresa, através de uma análise que permite identificar os principais pontos fracos e pontos fortes da organização, tendo uma perspectiva comparativa com benchmarks da indústria.



Através deste serviço, ajudamos nossos clientes a inserir a evolução organizacional dentro dos projetos de transformação digital de forma eficaz, identificando pontos cegos, aumentando a produtividade e reduzindo a profundidade dos impactos da mudança na empresa.

*“Temos que ter uma imagem clara para jogar o jogo digital, gastamos muito tempo com a palavra ‘transformação digital’ quando isso vai além, porque não estão claras todas as alavancas que precisam ser movidas”*

**Ángel Cano, ex-CEO do BBVA**

## Quando é a hora de agir?

A transformação digital **já está na agenda e nas prioridades de cerca de 80% dos gestores de empresas** em todo o mundo. Se esta macrotendência não bateu na porta da sua empresa, logo irá!

De acordo com um artigo recente publicado pela revista Forbes, **70% das iniciativas de transformação digital não atingirão suas metas**. Levando-se em conta o investimento em transformação digital estimado pela Morningstar para 2019 (1,3 trilhão de dólares), isso significa 900 trilhões de dólares que não capturarão todo o potencial do seu investimento. Os estudos disponíveis e nossa própria experiência concluem que a maioria das falhas e deficiências em projetos de transformação digital estão relacionadas a erros na gestão de talentos.

Os desafios que as organizações enfrentam em relação à Transformação Digital são múltiplos e definitivamente há muito a ser feito. Especialmente considerando que não estamos falando de projetos finitos (com início e fim), mas sim uma Transformação Digital contínua.

Convidamos você a vir conosco para que, como consultores confiáveis, possamos apoiá-lo neste importante desafio. Escolha fazer parte das estatísticas positivas da transformação.

Você quer saber mais? **Entre em contato conosco!**

### Acerca de los autores



**Lisset Bastidas,**  
Diretora de Transformação Organizacional  
lisset.bastidas@sintec.com

Ela tem mais de 9 anos de experiência em consultoria. Lisset é especialista em gestão de mudanças, gestão de talentos e design organizacional, tendo implementado mais de 20 projetos em diferentes setores, incluindo bens de consumo, varejo, produtos bancários e produtos industriais.

### Referências:

- Fitzgerald, Michael, et. Al. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. (2013) <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Huntley, Helen. Overcome Digital Disruption with the Power of Five, (2018). <https://www.gartner.com/en/webinars/3890972/overcome-digital-disruption-with-the-power-of-five>
- Jacobs, Kagermann and Spath. The future of work in the Digital Transformation, (2018). [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_DISKUSSION\\_HR-Kreis\\_engl\\_01.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_DISKUSSION_HR-Kreis_engl_01.pdf)
- Schuh, Anderl, Gausemeier, et. Al. Industrie 4.0 Maturity Index, (2018) [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_Maturity\\_Index\\_eng\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf)
- Shirer, Michael. IDC Forecasts Worldwide Spending on Digital Transformation Technologies to Reach \$1.3 Trillion in 2018. (2017) <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43381817>
- Zobell, Steven. Why Digital Transformations Fail: Closing the \$900 Billion Hole in Enterprise Strategy. (2018) <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/#7eb76a777b8b>

**CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE**

www.sintec.com  
informes@sintec.com