

Liderança na Transformação Digital

 *Pedro Ribeiro*

pedrodevasconcelosribeiro@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-7454-717X>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

P.PORTO
ISCAP

Revista Técnica de
Tendências em
Comunicação
Empresarial

Resumo

A transformação digital é uma das principais tendências nas empresas modernas, que tem vindo a impactar todos os aspectos do negócio, desde a forma como se comunica com os clientes até o modo como os colaboradores trabalham. No entanto, muitas organizações enfrentam desafios significativos ao implementar essa transformação, incluindo a falta de liderança e direção clara. No seguimento desta breve introdução, o presente artigo explora a relação entre a liderança e a transformação digital, assim como a forma como as empresas podem desenvolver líderes capazes de guiar as suas organizações em direção a uma transformação digital bem-sucedida.

Palavras-chave: Transformação digital, inovação, liderança, tecnologia, negócio.

Abstract

Digital transformation is one of the main trends in modern companies, which has been impacting all aspects of the business, from the way it communicates with customers to the way employees work. However, many organizations face significant challenges in implementing this transformation, which includes lack of leadership and clear direction. Following this brief introduction, this article explores the relationship between leadership and digital transformation, as well as the way that companies can develop leaders capable of guiding their organizations towards a successful digital transformation.

Keywords: Digital transformation, innovation, leadership, technology, business.

Introdução

Se é verdade que são criadas mais de 400 mil empresas por mês, a necessidade de criar valor para os stakeholders e otimizar os processos logísticos dentro das organizações torna-se cada vez mais evidente. Esta diferenciação no mercado é largamente influenciada pela forma como as empresas integram as tecnologias digitais nos diversos aspetos dos seus negócios, o que essencialmente altera a forma como estas criam valor para os clientes.

De acordo com a Statista (2022), em 2022 mais de 13 mil milhões de dispositivos conectaram-se à internet e 78% dos consumidores revelam que a presença das marcas nas redes sociais afeta as suas compras. Desta forma, as empresas não devem encarar a transformação digital como um desejo, mas sim como uma necessidade.

Com o rápido avanço tecnológico, cada vez mais ouvimos falar em termos como digitalização, digitização e transformação digital e como estes são o futuro das organizações, porém torna-se muito comum confundir o que cada termo significa para as empresas.

Desmistificação da inovação digital

A digitalização compreende o processo que permite que a informação seja passada de um formato físico para um digital, permitindo uma maior segurança e preservação dos dados, maior agilidade na localização de documentos e uma redução da necessidade de espaços físicos para alocar informação.

Já a digitização, frequentemente confundida com digitalização devido à origem do termo inglês *digitalization*, consiste no procedimento de transformar o negócio digital, o que requer alterações mais profundas na organização, desde o seu modelo de negócios, até à estrutura da empresa.

Finalmente, como indica René Bohnsack (2021), “A transformação digital consiste numa mudança organizacional que é desencadeada e moldada pela difusão generalizada das tecnologias digitais.” Esta mudança compromete-se a fornecer o melhor serviço possível junto do cliente, o que inclui a entrega de um produto ou serviço de qualidade, até ao atendimento realizado antes e após a compra.

Barreiras e Oportunidades

Após questionar diversas pessoas sobre o termo transformação digital e o que é que este significa para o futuro dos trabalhos, rapidamente descobri que este é frequentemente associado à automatização do trabalho, robótica e experiência do consumidor. Mas será que a transformação digital realmente significa que os trabalhadores devem recear perder oportunidades como consequência desta mudança, ou será que esta representa muito mais do que está à superfície?

Por um lado, a transformação digital, tal como o nome indica, de facto implica que as organizações sofrem alterações que podem variar desde a forma como esta apresenta um produto, à sua estrutura. A vasta maioria dos desafios encontrados nesta evolução partem de fatores internos, tal como o orçamento limitado para realizar a reestruturação necessária da empresa e o fornecimento de equipamento adequado ao staff. No entanto, a principal barreira encontra-se na onda de reações negativas por parte dos trabalhadores que consideram que não estão qualificados para trabalhar com as tecnologias emergentes. Isto é comprovado através de um inquérito realizado entre fevereiro e março de 2020 pela Robotic Process Automation ([RPA], 2020) nos Estados Unidos da América, Reino Unido, França, Alemanha, Índia

e Singapura, onde 86% dos funcionários sentem que necessitam de novas formações por parte dos seus empregadores, e 83% dizem ainda desejar que os seus empregadores lhes fornecessem mais oportunidades para aprimorar as suas competências atuais.

Esta mudança tem também como sentido negativo as ameaças na segurança cibernética e os riscos de perda de privacidade. Naturalmente, à medida que se torna mais avançada, a tecnologia é alvo de cada vez mais ataques cibernéticos. Para evidenciar esta informação, basta olhar para o nosso país. Segundo a IBM, em 2022, Portugal foi o terceiro país europeu mais afetado por ataques informáticos, que acabaram por ter como consequência roubo ou fuga de dados e tentativas de extorsão. Com a crescente, e diria até, inevitável utilização dos dispositivos tecnológicos nos espaços de trabalho, os colaboradores partilham informações e, frequentemente, são alvo de ataques cibernéticos, tal como phishing, através de emails que acabam por infectar os sistemas em uso, assim como as bases de dados das empresas. A título de exemplo, em 2022, o grupo de hackers Ragnar Locker divulgou os dados pessoais, entre eles nomes, moradas, números de telefone e acordos confidenciais com outras empresas, de 1,5 milhões de clientes da TAP. Estes ataques têm consequências gravíssimas, desde perdas financeiras e danos reputacionais, a ações legais tomadas pelos lesados, caso a empresa não tenha tomado as medidas necessárias para se precaver.

Muitas organizações continuam a afastar-se da questão da segurança, apesar de saberem que é crucial, sendo que ataques cibernéticos são o risco que mais preocupa as empresas este ano, segundo a edição de 2023 do estudo “A Visão das Empresas Portuguesas sobre os Riscos”, desenvolvido pela Marsh Portugal, seguidos pela inflação e instabilidade política. Assim, a segurança dentro das organizações deve ser uma prioridade, porém, são poucas as empresas que investem os fundos necessários para tornar isto uma realidade.

Apesar destes desafios, de acordo com a Zippia (2022), em 2022, 70% das organizações já tinham uma estratégia de transformação digital ou estavam a desenvolver uma, tendo gasto mais de 1,5 biliões de dólares em transformação digital globalmente, o que demonstra a magnitude e importância desta, levando-nos assim a uma questão.

Quais são os benefícios da transformação digital?

Entre os diversos ganhos que esta pode trazer, destaco a melhoria na recolha de dados, na medida em que apesar de haver o risco dos ataques cibernéticos, torna-se inegável a quantidade praticamente infinita de dados que podem ser guardados, quer em base de dados físicas, como na Cloud. No entanto, o verdadeiro benefício está na otimização destes dados e a rapidez com que as empresas podem aceder aos mesmos. Sendo que os consumidores estão cada vez mais conscientes e preocupados com a forma como os seus dados são recolhidos e utilizados, é cada vez mais fundamental avaliar a forma como os dados dos clientes são armazenados, analisados e partilhados.

Com a transformação digital será também possível alcançar uma maior agilidade, pois ter acesso às ferramentas tecnológicas certas pode descomplicar os desafios dos trabalhos e melhorar a produtividade. Quando bem sucedida, esta evolução digital permite automatizar muitas tarefas manuais e integrar dados em toda a organização, o que permite que os membros da equipa trabalhem com mais eficiência.

Nós, como consumidores, temos progressivamente maiores expectativas para a forma como as empresas oferecem experiências digitais, e cabe à transformação

digital facilitar o processo de satisfação dos clientes. Uma das principais mais-valias deste movimento baseia-se, então, na melhoria da experiência dos consumidores, que vai desde as comunicações por email e portais de utilizador, até à compra e entrega de produtos através de meios digitais e experiências virtuais. As possibilidades são infinitas.

Na minha opinião, a aplicação de uma transformação digital eficaz é absolutamente fulcral para o sucesso das empresas, contudo, esta mudança pode ser mais difícil do que aparenta ser.

Pilares da transformação digital

De forma a implementar uma estratégia de transformação digital bem sucedida, as organizações devem analisar os diferentes pilares que a constituem. Estes variam profusamente com base nos desafios e necessidades específicas de cada organização, porém, existem fatores comuns entre os diversos estudos existentes que todos os líderes devem considerar ao embarcarem nesta mudança.

Os pilares da transformação digital mais frequentemente citados são:

A experiência dos consumidores, que consiste no conjunto de experiências, sensações e perceções que um cliente tem ao longo de todo o processo de relacionamento com uma empresa. Esta permite uma aproximação dos clientes à marca, o que aumenta a credibilidade da mesma, a fidelização dos clientes e a promoção orgânica da marca. Isto é comprovado através de uma pesquisa realizada pela Octadesk (2022), que aponta que 86% dos consumidores dão preferência a marcas que oferecem uma boa experiência, tornando indispensável o investimento neste pilar.

As pessoas. Estas devem sentir-se apoiadas, e não ameaçadas, pela adoção das novas tecnologias. A Integração da tecnologia deve ser realizada de uma forma cuidadosa, através do recrutamento de pessoas com qualificações necessárias, mas, principalmente através da retenção de talentos existentes, disponibilizando oportunidades para que estes cresçam profissionalmente.

O local de trabalho, que é inevitavelmente afetado pela transformação digital nas empresas, sendo que estes novos processos e tecnologias mudam a forma como as empresas alocam informação e gerem processos, o que muitas vezes acaba por levar a uma reestruturação do local, de forma a tornar possível a utilização de novas ferramentas.

Liderança

Em 2020 a Forbes apresentou um estudo em conjunto com o Boston Consulting Group, onde analisaram que 70% dos projetos de transformação digital ficam aquém dos seus objetivos, apesar da liderança estar alinhada dentro da organização.

A grande questão que se coloca é: de que forma é que os líderes das organizações conseguem implementar a transformação digital eficazmente? E será que o sucesso ou fracasso da transformação digital cai todo sobre os líderes?

Entre os vários entraves ao sucesso da transformação digital que as organizações reconhecem, os maiores são a resistência à mudança dentro da organização e a segurança cibernética. Assim, os líderes devem ser capazes de lidar com essa resistência, incentivando a participação ativa de todos os funcionários no processo de mudança, reconhecendo e recompensando a inovação e o envolvimento dos funcionários. Eles também devem ser capazes de lidar com as preocupações sobre

segurança cibernética, ao garantir que as tecnologias digitais implementadas são seguras e estão atualizadas.

Para combater estas barreiras, a liderança na transformação digital exige uma combinação única de habilidades e características. Após construída uma visão estratégica clara de negócio, os líderes devem ser capazes de comunicar essa visão com transparência e persuasão, e devem ter competências em tecnologias, de forma a compreender quais podem aplicar na sua organização. Uma boa liderança deve ser flexível, sendo capaz de lidar com as incertezas e mudanças constantes que acompanham a transformação digital, e ainda ser colaborativa, ao trabalhar em conjunto com as diversas áreas da empresa para garantir que todos os funcionários entendem os objetivos da transformação digital e como cada indivíduo pode contribuir para o sucesso desta mudança.

*“A tarefa do líder é levar as pessoas de onde elas estão para onde elas não estiveram”
(Henry Kissinger)*

Assim, seguindo as palavras de Henry Kissinger, os líderes devem demonstrar um compromisso com a aprendizagem contínua, investindo em formação de forma a manter a organização atualizada com as tecnologias emergentes. Estes devem ser capazes de implementar uma cultura de inovação e receptividade, em que os funcionários se sintam confortáveis em desenvolver novas ideias e partilhar novas abordagens.

Exemplos de transformações digitais

Estando estabelecidos os pilares que constituem o plano de transformação digital e a forma como a liderança deve lidar com os obstáculos, torna-se importante examinar alguns exemplos de transformações digitais positivas que tenham ocorrido no passado, de forma a analisar os fatores de sucesso.

Um dos melhores exemplos atuais de uma implementação de transformação digital bem sucedida é a LEGO. A empresa, que existe desde 1932, teve naturalmente a sua quota de altos e baixos durante o seu longo período operacional, porém, a maior falha na empresa aconteceu quando esta esteve à beira da falência, em 2003. Entre os diversos problemas que levaram a este momento negro na sua história, sobressaem três momentos principais. Primeiramente, a produção de uma enorme variedade de tijolos, o que simboliza um custo elevadíssimo na produção de novos moldes que teriam que ser feitos para essas novas peças. Em segundo lugar, a abertura de três novos parques temáticos entre 1996 e 2002 na Inglaterra, nos EUA e na Alemanha. Por último, uma série de percalços no meio digital que os afastaram do negócio principal, tal como a criação de videojogos, que geraram um enorme prejuízo para a marca.

Estando então com uma dívida de 800 milhões de dólares em 2003, a LEGO viu-se encostada à parede, tendo de fazer uma mudança urgente. Assim, num esforço de dar uma reviravolta à situação em que se encontravam, a LEGO nomeou Jorgen Vig Knudstrop como CEO.

Sendo líder, como é que Knudstrop poderia possivelmente trazer de volta a LEGO ao estrelato?

Assim, na década seguinte, a LEGO implementou diversas medidas que tornaram a empresa no colosso que é hoje. Jorgen Vig Knudstrop fez com que a LEGO voltasse à sua proposta de valor inicial, fechando os 4 parques de diversões LEGOLAND, e reestruturou todo o sistema de Tecnologias de Informação, o que levou a uma melhoria significativa da partilha de dados em toda a empresa. Além disso, simplificou

a interface do utilizador de forma a facilitar o acesso às informações por parte das equipas, equipando-as também com novas ferramentas e formações para interpretar dados de uma forma mais eficaz. Mais recentemente, a LEGO criou um website chamado LEGO Ideas, onde os consumidores podem dar sugestões de novos produtos que gostariam que a marca produzisse.

O segundo exemplo vem da Audi, que, em 2012, introduziu um conceito inovador que consistia em *showrooms* chamados Audi City. Assim, a empresa familiarizou o público com todo o seu catálogo de modelos de carros em *micro-showrooms* nos centros das cidades, onde os *showrooms* tradicionais com muitos carros expostos não poderiam existir. Estes espaços permitem que o público passe a conhecer e compre carros da marca Audi enquanto passeia pelas lojas do centro da cidade e até mesmo dentro dos centros comerciais, tornando a experiência agradável e acessível.

Além disso, a Audi instalou nas lojas telas interativas nas quais o carro é visível em tamanho real, disponibilizando uma configuração avançada do carro no momento. Através destes, o público pode usar os seus próprios dispositivos para ver para dentro do carro ou até mesmo observar o seu movimento e ouvir o som real do motor. Assim, com a implementação de medidas da transformação digital, as vendas aumentaram em 60% em comparação com os *showrooms* tradicionais.

Transformação Digital em Portugal

Esta mudança tem sido uma tendência em todo o mundo e Portugal não é exceção.

Nos últimos anos, o país fez progressos significativos na adoção da tecnologia digital e na transformação dos processos de negócios para melhorar a eficiência, eficácia e inovação. Estes vão desde a possibilidade de fazer compras nos supermercados através de uma aplicação, ao check-in automático nos hospitais através de máquinas.

A transformação digital em Portugal tem sido liderada por empresas de tecnologia, finanças e saúde, que estão a adotar novas tecnologias como inteligência artificial, robótica e análise de dados para melhorar os seus produtos e serviços. Estas empresas têm sido apoiadas por iniciativas governamentais, como a Estratégia Nacional de Digitalização Económica e a iniciativa Indústria 4.0, que visa aumentar a adoção de tecnologias digitais em todo o país.

Mas, apesar dos progressos, Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer em termos de transformação digital. Ainda existem muitas empresas que não adotam tecnologias digitais ou o fazem apenas de forma limitada. Além disso, é preciso aumentar os investimentos em formações para que a força de trabalho tenha as habilidades necessárias para trabalhar com as novas tecnologias.

Áreas tecnológicas tal como as infraestruturas de tecnologia da informação e a conectividade têm ainda pouco investimento em algumas partes do país, o que limita a adoção da transformação digital nessas zonas. Além disso, a segurança cibernética é uma preocupação crescente e as empresas devem investir em medidas de segurança para garantir que as suas tecnologias cibernéticas estão protegidas contra ataques cibernéticos. Apesar dos desafios, a transformação digital de Portugal oferece muitas oportunidades para empresas e indivíduos. A aplicação de tecnologias digitais nos negócios portugueses pode melhorar a eficiência, reduzir custos operacionais e aumentar a competitividade. Também pode levar a novos modelos de negócios e oportunidades de emprego em áreas emergentes, como inteligência artificial e robótica.

Considerações finais

Tal como os seres humanos, os negócios estão em constante renovação e o que outrora fora visto como uma mudança radical nas empresas, é hoje considerado uma necessidade.

Como utilizador, considero indispensável a melhoria da experiência do consumidor que a transformação digital proporciona às empresas, mas, será que as empresas conseguirão acompanhar as necessidades dos consumidores tendo um investimento limitado?

Tal como constatamos neste artigo, a transformação digital não engloba apenas a adoção de novas tecnologias, mas também a mudança da cultura e da mentalidade da organização. A liderança é assim um fator crítico para o sucesso da transformação digital, pois é responsável por criar uma visão clara, motivar os colaboradores, promover a colaboração e tomar decisões estratégicas para alcançar os objetivos da empresa. Os líderes precisam de estar comprometidos com a transformação digital e estar dispostos a aprender e a adaptarem-se às mudanças constantes que acompanham a adoção de novas tecnologias.

Assim, a liderança tem de ser o motor da transformação digital e, sem ela, as organizações ficarão para trás num mundo cada vez mais digital.

Referências

- Business Wire. (2020, junho 1). New Study Finds 86% of Employees Around the Globe Demand New Skills Training from their Employers. <https://www.businesswire.com/news/home/20200601005033/en/New-Study-Finds-86-of-Employees-Around-the-Globe-Demand-New-Skills-Training-from-their-Employers>.
- Carvalho, L. (2020, abril 16). O que é a transformação digital: definição e um enquadramento para a mudança digital [Blog post]. More Than Digital. <https://morethandigital.info/pt-pt/o-que-e-a-transformacao-digital-definicao-e-um-enquadramento-para-a-mudanca-digital/>.
- Expresso. (2023, abril 12). Ciberataques são a maior preocupação das empresas portuguesas em 2023. <https://expresso.pt/economia/empresas/2023-04-12-Ciberataques-sao-a-maior-preocupacao-das-empresas-portuguesas-em-2023-3c2566d9>.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). (s.d.). Indústria 4.0. Recuperado em 15 de abril de 2023, de <https://www.iapmei.pt/Paginas/Industria-4-0.aspx>.
- Luana Aladim, Octadesk. (2022, março 15). CX Trends 2022: confirma as entrevistas com especialistas. <https://blog.octadesk.com/cx-trends-2022-entrevistas/>.
- Lusa. (2021, 29 de setembro). Portugal é um dos principais países na transformação digital dos serviços públicos. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugal-e-um-dos-principais-paises-na-transformacao-digital-dos-servicos-publicos-15853273.html>.
- Observador. (2023, fevereiro 22). Portugal foi o terceiro país europeu com mais ataques informáticos a que a IBM respondeu em 2022.

<https://observador.pt/2023/02/22/portugal-foi-o-terceiro-pais-europeu-com-mais-ataques-informaticos-a-que-a-ibm-respondeu-em-2022/>.

O'Neill, C., & Reibstein, D. (2020, dezembro 10). Increasing the odds of success in digital transformation. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation..>

Statista. (2021). Number of IoT connected devices worldwide from 2019 to 2030 (in billions) [Graph]. In Statista. <https://www.statista.com/statistics/1183457/iot-connected-devices-worldwide/>

Silva, F. (2022, agosto 29). 14 curiosidades sobre o mundo dos negócios. Minilua. <https://minilua.net/14-curiosidades-sobre-o-mundo-dos-negocios/>.

Zippia. "37 Incredible Digital Transformation Statistics [2023]: Need-To-Know Facts On The Future Of Business" Zippia.com. Nov. 14, 2022, <https://www.zippia.com/advice/digital-transformation-statistics/>.