

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE SUCESSO NA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A SUCCESS FACTOR IN THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY

Miller Berto Simberg Anaia

Fatec Sebrae - Estudante de Tecnologia em Marketing

Rodrigo Medici Candido

Fatec Sebrae - Professor em Gestão de Negócios e Inovação e Tecnologia em Marketing

Roberto Padilha Moia

Fatec Sebrae - Professor em Gestão de Negócios e Inovação e Tecnologia em Marketing.

Resumo

A transformação digital é um dos mais temas mais discutidos do momento. E o termo é utilizado em tantos lugares e de tal maneira que seu significado se tornou algo nebuloso. Frequentemente, o conceito é reduzido apenas à adoção de tecnologias digitais. As mudanças vão além do uso de tecnologias digitais, que são apenas facilitadoras da transformação.

Motivados pelas crescentes expectativas de seus clientes, organizações investirão em 2020 mais de \$1.3 trilhões de dólares em iniciativas de transformação digital. Na maior parte dos casos, os retornos não serão percebidos como adequados para justificar investimentos tão pesados. Serão centenas de bilhões de dólares investidos em jornadas que se revelarão simplesmente fracassadas ou com resultados aquém das expectativas.

O problema é que transformações tradicionais já são complicadas. As digitais são ainda mais difíceis, pois alteram profundamente a maneira de negócios de uma organização, desde suas tecnologias até seu modelo de negócio e proposições de valor.

A transformação digital depende da cultura organizacional para que as mudanças se tornem duradouras. A organização deve se tornar mais ágil para ser capaz de responder às crescentes expectativas dos clientes e manter-se competitiva.

Embora as taxas de sucesso desses esforços sejam geralmente baixas, a cultura organizacional se apresenta como um fator crucial para o sucesso. Quando líderes incluem a cultura organizacional no escopo dessas jornadas, as chances de sucesso aumentam consideravelmente.

Palavras-chave: transformação digital, cultura organizacional, inovação.

Abstract

Digital transformation is one of the most discussed topics of the moment. The term is used in so many places and in such a way that its meaning has become somewhat nebulous. Often, the concept is reduced to the adoption of digital technologies. The changes go beyond the use of digital technologies, which are only facilitators of transformation.

Motivated by their customers' rising expectations, organizations will invest more than \$ 1.3 trillion dollars in digital transformation initiatives in 2020. In most cases, returns will not be perceived as adequate to justify such heavy investments. Hundreds of billions of

dollars will be invested in journeys that will prove to be simply failures or with results below expectations.

The problem is that traditional transformations are already complicated. The digital ones are even more difficult, as they profoundly change an organization's business, from its technologies to its business model and value propositions.

The digital transformation depends on the organizational culture so that the changes become lasting. The organization must become more agile to be able to respond to the growing expectations of customers and remain competitive.

Although the success rates for these efforts are generally low, organizational culture presents itself as a crucial factor for success. When leaders include organizational culture in the scope of these journeys, the chances of success increase considerably.

Keywords: digital transformation, organizational culture, innovation.

Introdução

A transformação digital vem recebendo muita atenção no campo de pesquisa por seu impacto disruptivo em organizações. O entusiasmo pelo tema vem levando as pessoas a confundirem o conceito com outros similares, e o tornou algo ambíguo e de definição nebulosa (VIAL, 2019). O conceito acaba as vezes sendo entendido apenas como a adoção de tecnologias digitais, mas se trata de um esforço contínuo para transformar a maneira com que uma organização funciona e otimizar seu desempenho. (DAVENPORT; WESTERMAN, 2018). Essa transformação é multidimensional e passa pelas operações da empresa, seu modelo de negócios e a experiência do cliente, entre outros (ISMAIL et al, 2017). De fato, a experiência do cliente é o foco da transformação digital, que permite revolucionar essa experiência com ferramentas e tecnologias digitais impensáveis há poucos anos (WESTERMAN et al, 2014).

Num mundo onde a expectativa dos clientes chegou em níveis jamais vistos antes (SALESFORCE RESEARCH, 2018), os clientes esperam que organizações atendam suas demandas atuais e eventuais necessidades futuras, mesmo que eles mesmos

ainda não as conheçam (BLOCKER et al, 2011) (VON LEIPZIG et al, 2017). Clientes estão cada vez mais pressionando pela transformação das organizações e seus modelos de negócio (BERMAN; BELL, 2011). Em um estudo da McKinsey, 8 de 10 entrevistados relataram esforços de transformação digital em suas organizações nos últimos 5 anos (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018) e mais de \$1.3 trilhões de dólares serão investidos nesses esforços em 2020, segundo a inteligência de mercado da IDC (SHIRER; SMITH, 2020).

Transformações dificilmente têm sucesso dentro de organizações – menos de 30% reportam sucesso (MAOR et al, 2017) (BUCY et al, 2016). Sucesso se caracteriza por ganhos de performance notáveis e a capacidade da organização se repeti-los ao longo prazo de maneira sustentável (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018). Transformações digitais são ainda mais difíceis, com taxa de sucesso média de 16% (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018).

Esse artigo busca explorar a literatura disponível sobre o tema, por pesquisa bibliográfica, e descobrir se a cultura organizacional é um fator de sucesso das jornadas de transformação digital.

Referencial Teórico

A transformação digital, para muitos, tem uma definição ambígua e nebulosa. Portanto, investigamos se há consenso na comunidade científica a respeito do que seria transformação digital e escolhemos uma definição para fundamentar as análises desta pesquisa.

Em sequência, analisamos a relevância do tema para organizações e as motivações mais comuns para iniciarem uma transformação digital, além de entender o quão bem sucedidas são essas iniciativas.

Transformação Digital

Uma revisão conduzida pelo professor Gregory Vial (2019) analisou 282 trabalhos dentro do tema na tentativa de identificar uma 'estrutura' para transformação digital. De 282, apenas 28 fontes (10%) trouxeram uma definição do que é transformação digital. Dentre 28 fontes, houve 23 definições diferentes. Existe uma inconsistência sobre a definição de transformação digital dentro da enorme amostra revisada (VIAL, 2019).

É comum que as pessoas utilizem terminologias imprecisas, redundantes ou ambíguas quando descrevem a transformação digital, ou que realmente confundam ou misturem o conceito com outros similares (VIAL, 2019).

Para este artigo, seguiu-se a definição de transformação digital abordada por WESTERMAN (apud BOULTON, 2020): "A transformação digital marca um repensar radical de como uma organização utiliza tecnologia, pessoas e processos para fundamentalmente alterar a performance do negócio." (tradução nossa)

Pela definição de Westerman, a transformação digital se pauta em mudar a maneira com que a tecnologia, pessoas e processos interagem, com o objetivo de aumentar a performance da organização. O escopo da transformação digital envolve mais elementos do que apenas tecnologia.

ISMAIL et al (2017) comenta também sobre a multidimensionalidade da transformação digital, ou seja, ela engloba diversas variáveis, como modelo de negócio e experiência do cliente. O maior objetivo da transformação digital é revolucionar a experiência do cliente, utilizando novas tecnologias e ferramentas que, no passado, seriam impensáveis (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

Por conta das diversas variáveis envolvidas, não existe uma solução de transformação digital já pronta para ser implementada. Em suma, se trata do esforço contínuo de uma organização em remodelar sua maneira de fazer negócios (DAVENPORT; WESTERMAN, 2018).

Justamente por ser um processo contínuo, deve haver um acompanhamento constante da liderança para garantir que líderes de todas as áreas estejam agindo em prol desse

esforço, para que toda organização se transforme (DAVENPORT; WESTERMAN, 2018).

Uma maneira de acompanhar os resultados de uma jornada de transformação digital é criando métricas (Key Performance Indicators – KPIs) por toda a organização. Essas métricas podem ser quantitativas ou qualitativas. A ideia é medir ativamente o retorno sobre investimento (ROI) das medidas de inovação, pois a transformação digital é um processo caro e cada investimento deve trazer resultados (HIRJI; GEDDES, 2016).

Os investimentos em iniciativas de transformação digital continuam acelerando em 2020, face 2019, mesmo com o impacto da pandemia de COVID-19. É esperado um investimento de \$1.3 trilhões de dólares nesses esforços, segundo dados de inteligência de mercado da IDC, lançados em maio de 2020. Isso representa 10.4% de crescimento ano sobre ano. Para comparação, 2019 teve um crescimento de 17.9% ano sobre ano. (SHIRER; SMITH, 2020).

De fato, mais de 8 em cada 10 participantes de uma pesquisa realizada pela McKinsey relataram que suas organizações haviam realizado esforços pela transformação digital nos últimos 5 anos (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018).

A necessidade de transformar o modelo de negócio é motivada pelas crescentes expectativas dos clientes. As organizações estão sendo forçadas a repensarem seus modelos de negócio por pressões cada vez maiores de seus clientes (BERMAN; BELL, 2011). Segundo um relatório da Salesforce Research, de 2018, as expectativas dos clientes chegaram a um patamar nunca visto. 76% dos clientes esperam que as empresas entendam suas necessidades e expectativas. A mesma pesquisa traz ainda que 76% dos clientes consideram mais fácil do que nunca trocar de empresa/marca. (Salesforce, 2018)

Ainda mais do que isso, os clientes não esperam mais só que as empresas atendam suas necessidades atuais, mas as demandas futuras também, mesmo que eles mesmos ainda não as conheçam. Existe uma expectativa dos clientes que as organizações os conheçam bem o suficiente para oferecer produtos e soluções de maneira proativa (BLOCKER et al, 2011) (VON LEIPZIG et al, 2017)

Essas transformações alavancam as chamadas “tecnologias digitais” (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018) (Salesforce, s.d.). Para alinharmos o significado do termo, podemos adotar o definido por Bharadwaj et al (2013), tal como também feito por Vial (2019). Bharadwaj define as “tecnologias digitais” como a “combinação de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade” (tradução nossa).

Tecnologias de conectividade incluem a Internet e a capacidade de acessá-la por redes móveis (como 3G/4G/5G). A conectividade global permite que organizações acessem tecnologias de computação pela Internet, num modelo chamado “Cloud Computing”, ou computação em nuvem. A nuvem é estratégica na transformação digital ao trazer agilidade às empresas na requisição de recursos computacionais e uma infraestrutura de TI que acompanhe a dinâmica do negócio (BHARADWAJ, 2013).

Dentre as tecnologias digitais, existem algumas especialmente disruptivas. Sebastian et al (2017) traz a título de exemplo o acrônimo “SMACIT”, representando as tecnologias “social”, “mobile”, “analytics”, “cloud” e “Internet of Things (IoT)”.

Westerman et al (2014) ilustra bem o cenário: tecnologias de “social”, como mídias sociais, aproximam a voz do cliente das empresas. Por meio do “mobile”, podem engajar com seus clientes onde quer que estejam. E cada cliente recebe uma experiência única e personalizada com as tecnologias de “analytics”. Organizações devem manter em mente que o uso de tecnologias digitais deve ser um ‘meio’, uma ferramenta, para melhorar a experiência do cliente. Deve haver um cuidado para que a adoção de uma tecnologia nova não seja o objetivo por si mesmo. A adoção de uma nova tecnologia deve ser motivada em trazer valor ao cliente (WESTERMAN et al, 2014)

Cultura Organizacional

Uma quantidade significativa de recursos é investida em jornadas de transformação digital, e o tema está em pauta para muitas organizações. Entretanto, os dados trazem que essas transformações dificilmente têm sucesso. Menos de 30% delas podem ser consideradas um sucesso (MAOR et al, 2017) (BUCY et al, 2016).

O sucesso de uma transformação se caracteriza por melhorias na performance da organização que sejam sustentáveis ao longo prazo. Sob essas definições, em média, apenas 16% dos entrevistados pela McKinsey definem suas transformações digitais como bem-sucedidas (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018). Na visão de 72% dos estrategistas, os resultados financeiros de transformações digitais ficam aquém do esperado. (Gartner, Inc., 2019)

A falha em engajar os funcionários da linha de frente – e seus líderes – é um dos obstáculos no sucesso das jornadas de transformação digital. MAOR et al (2017) entrevistou pessoas em 7 funções diferentes, em diversas organizações. Dentre as organizações que falharam em engajar os líderes e seus funcionários, apenas 3% tiveram sucesso. Porém, as que incluíram ao menos os gerentes de linha de frente, responsáveis diretos pelos times, 26% reportaram sucesso. Incluindo também os colaboradores de linha de frente, 28% tiveram sucesso.

SCHEIN (2004) define a cultura como uma série de normas e entendimentos que regem nosso comportamento, ao mesmo tempo que é dinâmica e também moldada constantemente pelas nossas interações com outras pessoas. A cultura pode ser observada desde a nível de organizações até as equipes que as compõem.

A liderança é parte chave na criação e gestão de uma cultura. Um líder consegue criar uma cultura ao impor suas crenças e valores sobre um grupo. Se o grupo tiver sucesso seguindo estes princípios, definirá a cultura dessa organização e também das “gerações” futuras de líderes. Esses novos líderes deverão se encaixar nos valores e normas que a cultura estabelecida dentro da organização considera como corretos. (SCHEIN, 2004)

Porém, um dos maiores desafios da liderança é reter a capacidade de pisar fora da cultura da empresa quando necessário e pensar em maneiras de aprimorá-la. A organização eventualmente irá se deparar com mudanças no cenário onde está inserida onde alguns dos princípios e valores de sua cultura estarão ultrapassados. Um líder deve conseguir observar e identificar quando a cultura precisa de reforma e tomar medidas para adaptar a cultura às novas realidades. (SCHEIN, 2004)

SCHEIN (2004) traz que a cultura dentro de uma organização pode ser pensada em diversos níveis. Esse nivelamento permite categorizar os fenômenos culturais de uma

organização, levando em consideração o quão visíveis eles são para observadores externos.

As características mais explícitas de um grupo ou organização são chamadas de Artefatos, e é o nível mais superficial de uma cultura. É nesse nível que se identifica uma linguagem específica desse grupo, seu estilo e dress code, os valores institucionais divulgados ao público, entre outros. A estrutura organizacional e a maneira com que cargos, funções e processos são estruturados também são artefatos de uma cultura organizacional. Os artefatos podem ser facilmente vistos por observadores de fora da cultura, mas nem sempre plenamente compreendidos. Os observadores podem acabar interpretando esses artefatos utilizando preceitos e valores próprios e chegar em conclusões errôneas ou superficiais (SCHEIN, 2004).

Para entender melhor os artefatos de uma cultura, o observador deve buscar compreender os valores e normas defendidas por esse grupo ou organização. SCHEIN (2004) trata isso como o próximo nível de análise cultural, após os artefatos, e o chama de “crenças e valores esposados” ou “crenças e valores defendidos” (traduções nossas). Existem alguns momentos, como a fundação da organização ou crises, em que o grupo se veja incerto de como atuar para resolver um problema. Os membros do grupo que oferecem sua visão e conseguem influenciar os outros membros a seguir suas crenças, poderão futuramente ser vistos como líderes destes grupos (SCHEIN, 2004)

Entretanto, o plano de ação proposto por estes indivíduos será visto pelo grupo apenas como uma opinião baseada nas crenças e valores destes líderes. Quando o grupo segue a visão do líder de maneira conjunta, e todos percebem os resultados como um sucesso, inicia-se um processo gradual de transformação na cultura desse grupo. As crenças e valores expostos pelo líder como solução para certo problema são transformadas num valor (ou crença) compartilhada dentre esses membros. Caso esses valores continuem a trazer sucesso à organização, eles se tornam “suposições compartilhadas” (tradução nossa). Porém, nem todos os valores são integrados à cultura organizacional do grupo. Essas crenças e valores precisam funcionar de maneira consistente para serem aceitas pelo grupo, coletivamente (SCHEIN, 2004).

É importante entender quais crenças e valores são realmente colocadas em prática pela organização, e aquelas que são até oficialmente parte da organização, mas não colocadas em prática, e de cunho meramente aspiracional. Às vezes, certos valores e maneiras de trabalhar são colocadas em prática ocorrem de forma tão natural e consistente entre seus membros que é possível até mesmo prever o comportamento futuro destes. Esses valores estão num nível mais profundo da cultura, definido por SCHEIN (2004) como as “suposições subjacentes básicas”.

Essas “suposições básicas” são valores que se tornaram tão fundamentais para os membros da organização que passam aceitos como realidade e aplicados diariamente com consistência. Esses valores (agora suposições básicas para toda ação dos membros do grupo) se tornam um consenso tão forte, que a ideia de tomar decisões de qualquer outra maneira se torna algo impensável. Esses valores, então, se tornam extremamente difíceis de se modificar. A cultura tem uma natureza de reforço mútuo, onde existe uma presunção de que esses valores básicos são compartilhados por todos e, quando um indivíduo se percebe ‘fora’ dessa cultura, ele tenta se corrigir com o objetivo de se integrar. Dessa maneira, as suposições básicas são consideradas o DNA da cultura de uma organização, e também dos seus indivíduos (SCHEIN, 2004).

Metodologia

Esse artigo objetiva descobrir estudos que tratem o escopo da transformação digital e a importância da cultura organizacional no sucesso dessas empreitadas. A pesquisa exploratória se pauta no levantamento de informações para conhecer mais sobre fenômenos. (DOXSEY; DE RIZ; v. 2003, 2002)

GERHARDT e SILVEIRA (2009) explica que a natureza de uma pesquisa pode ser uma pesquisa básica ou uma pesquisa aplicada. A ideia da pesquisa básica é criar novos conhecimentos para o avanço da ciência, sem prever uma aplicação prática. A pesquisa aplicada, tal como explicita seu nome, é utilizada para solucionar problemas específicos, com aplicação prática. Esse artigo objetiva adicionar conhecimento à literatura atual sobre transformação digital, sendo sua natureza de uma pesquisa básica.

O método qualitativo de pesquisa é utilizado para explicar o porquê das coisas, por meio de elementos da realidade que não podem ser quantificados/metridados para

análise numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Dessa maneira, considerando que o problema de pesquisa é compreender o papel da cultura organizacional em jornadas de transformação digital. GERHARDT e SILVEIRA (2009) definem como características da pesquisa qualitativa justamente a busca por compreender e explicar fenômenos, que não podem ser metrificadas e que trabalhem as dinâmicas de relações sociais.

Todo trabalho científico parte de uma pesquisa sobre a literatura existente sobre o assunto, o que é conhecido como um procedimento de pesquisa bibliográfica, e também é possível que uma pesquisa seja pautada unicamente nesse procedimento, devendo o pesquisador ter o cuidado de selecionar referências creíveis. (FONSECA, 2002) (MATOS; VIEIRA, 2001). Este trabalho é baseado em pesquisa bibliográfica por meio de publicações, relatórios, whitepapers e artigos científicos de pesquisadores, consultorias (PwC; McKinsey & Company; etc), firmas de inteligência de mercado (IDC; Gartner, Inc.; etc) e empresas renomadas (IBM; Salesforce; etc) e de relevância reconhecida no meio de inovação e transformação digital.

Resultados e Discussão

No estudo “Unlocking success in digital transformations”, publicado pela firma McKinsey & Company, DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) analisa os resultados de uma pesquisa conduzida pela McKinsey sobre transformação digital.

Dentre 83 práticas estudadas em organizações, existem 21 melhores práticas que aumentam a chance de sucesso da transformação digital. DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) identificou que essas 21 melhores práticas se agrupam em 5 categorias (traduções nossas):

- **“Liderança”** – Uma transformação digital tem maiores chances de sucesso quando seus líderes contam com experiência e conhecimento do meio digital. Quase 70% dos respondentes da pesquisa deste estudo relataram uma mudança no time de liderança mais alto da empresa, geralmente com a entrada de líderes com experiência em tecnologias digitais. A chance de sucesso da transformação aumenta ao engajar líderes em posições chave, como aqueles responsáveis por projetos ou iniciativas.

- **“Capacitação”** – DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) cita os estudos de BASFORD e SCHANINGER (2016), que descobriram que o desenvolvimento de talentos dentro da organização é um dos principais fatores de sucesso em uma transformação tradicional. Agora, isso foi reafirmado como verdadeiro também no contexto de uma transformação digital. As chances aumentam em mais de 3x quando as organizações investem no desenvolvimento de talentos digitais. Cada membro da organização deve ter sua função e responsabilidade analisada e realinhada às metas da transformação, evidenciando eventuais deficiências de talento na organização.
- **“Empoderamento de colaboradores”** – O estudo de DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) reforça as descobertas de GORAN et al (2017) de que a cultura organizacional deve empoderar os funcionários com o poder de tomada de decisão com riscos calculados, e criar um ambiente de colaboração e centrado no cliente.
- **“Melhoria de ferramentas”** – O foco é facilitar o acesso à informação dentro da organização. Quando os colaboradores têm acesso facilitado à informação por meio de ferramentas digitais, a chance de sucesso da transformação dobra. Implementar ferramentas self-service e adotar uma tomada de decisão movida a dados também pode dobrar a chance de sucesso.
- **“Comunicação”** – Os membros da organização precisam entender nitidamente o porquê da transformação. O estudo de DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) retoma o conceito de “história de mudança” (change story) de DEWAR e KELLY (2009). Quando a “história de mudança”, ou seja, a motivação por trás das mudanças, sua importância e os objetivos da empresa são bem comunicados, as chances de sucesso aumentam mais de três vezes. Um dos principais fatores de sucesso identificados é comunicar os objetivos da organização a todos por meio de métricas (KPIs).

O estudo de DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) que identificou 21 fatores de sucesso da transformação digital retoma alguns estudos realizados anteriormente sobre transformações tradicionais, e confirma a aplicabilidade de certos conceitos para

desafios e obstáculos similares que também podem surgir durante uma transformação digital.

A título de exemplo, DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) reafirmou a necessidade de a liderança organizacional comunicar uma “história” por trás dessa transformação digital, citando o conceito de “história de mudança” (change story), defendido por um estudo de DEWAR e KELLY (2009) sobre transformações tradicionais. DEWAR e KELLY (2009) defendem que uma “história de mudança” rica, que motive os colaboradores, tem o potencial de liberar uma grande energia em prol da transformação, que, de outro modo, estaria latente e ociosa.

Como ensinado por SCHEIN (2004), o processo de criação de uma cultura se inicia quando um líder impõe seus valores e suposições sobre um grupo. E numa organização com cultura já estabelecida, esse líder deve ser capaz de observar e analisar criticamente as deficiências e iniciar um processo de transformação, impondo crenças e valores adequados aos novos desafios da organização.

As expectativas cada vez mais altas dos clientes (SALESFORCE, 2018) estão pressionando líderes e organizações a transformarem digitalmente seus modelos de negócio (BERMAN; BELL, 2011). Organizações já não podem mais demorarem meses para montarem uma estratégia ou lançarem um novo produto (HIRJI; GEDDES, 2016)

Esse é possivelmente um dos principais motivos pelos quais organizações estão colocando líderes experientes em transformação digital no topo da liderança, como comentado por DE LA BOUTETIÈRE et al (2018). A ideia é justamente que esses líderes consigam analisar as deficiências da cultura organizacional atual, como escrito por SCHEIN (2004), e iniciarem a imposição de novas crenças e valores alinhados à transformação digital.

A transformação digital traz seu próprio conjunto de valores culturais. Alguns dos principais são o foco no cliente e sua experiência, a agilidade, a experimentação rápida, o aprendizado com os erros, a tomada de decisão com riscos calculados e o incentivo ao empreendedorismo dentre os colaboradores (HIRJI; GEDDES, 2016) (GORAN et al, 2017) (DE LA BOUTETIÈRE et al, 2018) (WESTERMAN et al, 2014)

SCHEIN (2004) explica que a imposição de novos valores pelos líderes é um primeiro passo na criação da cultura, mas não cria cultura por si. O que transformará a cultura da organização é a percepção de sucesso, na prática, pelos colaboradores sobre essas novas maneiras de trabalho.

Conforme a transformação digital for obtendo resultados positivos e perceptíveis, seus valores serão aos poucos reafirmados e adotados como verdade pelos membros da organização. Eventualmente, isso provocará mudanças culturais mais profundas, transformando a própria essência da organização e as “suposições básicas” que guiam seus membros diariamente em suas atividades e decisões (SCHEIN, 2004).

WESTERMAN e DAVENPORT (2018) argumentam que a transformação digital requer o acompanhamento e intervenção contínuos da liderança no topo para garantir que toda cadeia de liderança esteja tomando decisões em prol da transformação digital. SCHEIN (2004) nos permite deduzir que a necessidade do acompanhamento contínuo é justamente para reforçar os novos valores da liderança dentro da organização e gradualmente transformá-los em valores compartilhados por todos.

HIRJI e GEDDES (2016) defendem o uso de métricas (qualitativas e quantitativas) por toda a organização como forma de medir o sucesso da transformação digital em todos seus passos e em cada investimento. A abordagem defendida pelos dois consultores da PricewaterhouseCoopers (PwC) se baseia na análise do ROI (Return Over Investment) de cada investimento da jornada de transformação digital. DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) posteriormente comprovaria o uso de Key Performance Indicators (KPIs) como um dos principais fatores de sucesso dentre organizações que tiveram sucesso na transformação digital.

Considerando que mudanças na cultura organizacional dependem que seus membros percebam sucesso nos novos valores impostos pela liderança (SCHEIN, 2004), a análise de métricas e KPIs no decorrer da jornada é uma maneira de tornar esse sucesso tangível e perceptível aos membros.

As métricas e KPIs permitem gradualmente validar a importância de transformar o negócio digitalmente, ao dar visibilidade do sucesso ao grupo. Eventualmente, percebendo sucesso, esses novos valores e maneiras de trabalhar passarão ao nível mais profundo da cultura de uma organização, as “suposições básicas subjacentes”

(SCHEIN, 2004). Segundo ensinado por SCHEIN (2004), as suposições básicas são valores tomados como consenso de maneira tão profunda que os membros da organização veem qualquer outra abordagem como impensável.

Podemos entender, então, que o sucesso de uma jornada de transformação digital é impactado pelo quão bem seus valores e crenças foram adotados pela cultura organizacional dessa organização. Pois os valores que conseguem entrar no nível das suposições básicas continuarão a serem seguidos pelos membros da organização no longo prazo. DE LA BOUTETIÈRE et al (2018) define uma transformação como sucedida quando ela consegue entregar resultados positivos e tornar a organização capaz de repeti-los no futuro.

É exatamente a capacidade da cultura organizacional de ditar quais valores, ações e maneiras de trabalhar são aceitáveis, e mantê-los a longo prazo, que a torna um fator chave no sucesso da transformação digital.

Conclusão

A cultura organizacional se torna um fator de sucesso da transformação digital ao passo que ela permite enraizar novos valores e crenças no cotidiano da organização, tornando-os em suposições básicas que guiarão o comportamento de cada membro da organização. Cada decisão tomada estará alinhada aos objetivos da transformação digital, agora que todos agem a partir dos mesmos valores e em uma única direção.

Dessa maneira, as mudanças advindas da jornada de transformação digital se tornam sustentáveis ao longo prazo, aumentando consideravelmente as chances de seu sucesso.

Portanto, a cultura organizacional pode ser compreendida também como uma ferramenta com a qual líderes de organizações podem transformá-las positivamente a fim de aumentar a performance dos negócios, torná-las mais competitivas no mercado e surpreenderem seus clientes em face de expectativas cada vez mais galopantes.

Podemos concluir que a cultura organizacional é um fator chave no sucesso de uma jornada de transformação digital. Ao entender a relevância do tema, líderes são

capazes de realinhar os valores da organização e a maneira de trabalho de seus membros num nível muito mais profundo e duradouro.

Quando o vetor da cultura organizacional é esquecido numa jornada de transformação digital, existe uma maior dificuldade de permear, de maneira consistente, novos valores como agilidade e foco no cliente por toda organização. Essa abordagem pode até render resultados positivos no curto prazo, mas, como os valores não foram realmente incorporados pelos membros da organização, dificilmente persistirá no longo prazo. Isso resulta no fracasso da jornada de transformação digital, frequentemente após anos de trabalho e milhões de dólares depois.

Referências

BASFORD, Tessa; SCHANINGER, Bill. The four building blocks of change. McKinsey Quarterly, n. April, 2016.

BERMAN, Saul J.; BELL, Ragna. Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical. IBM Institute for Business Value, Executive Report, 2011

BOULTON, C. What is Digital Transformation? A Necessary Disruption. CIO December 2018, 2018.

BHARADWAJ, Anandhi et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, p. 471-482, 2013.

BLOCKER, Christopher P. et al. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 39, n. 2, p. 216-233, 2011.

BUCY, Michael et al. The 'how' of transformation. McKinsey & Company, 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; WESTERMAN, George. Why so many high-profile digital transformations fail. Harvard Business Review, v. 9, p. 15, 2018.

DE LA BOUTETIÈRE, Hortense; MONTAGNER, Alberto; REICH, Angelika. Unlocking success in digital transformations, McKinsey & Company, 2018

DEWAR, Carolyn; KELLY, Scott. The irrational side of change management. McKinsey Quarterly, v. 2, n. 10, p. 100-109, 2009.

DOXSEY, Jaime Roy; DE RIZ, Joelma. Metodologia da pesquisa científica. ESAB– Escola Superior Aberta do Brasil, v. 2003, p. 36, 2002.

Gartner, Inc. Executive Guidance: Speed Up Your Digital Business Transformation, 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Plageder, 2009.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GORAN, Julie; LABERGE, Laura; SRINIVASAN, Ramesh. Culture for a digital age. McKinsey Quarterly, v. 3, p. 56-67, 2017.

HIRJI, Nadir; GEDDES, Gale. What's your digital ROI? Realizing the value of digital investments. Strategy&/PwC, October, v. 12, 2016.

ISMAIL, Mariam H.; KHATER, Mohamed; ZAKI, Mohamed. Digital business transformation and strategy: What do we know so far. Cambridge Service Alliance, v. 10, 2017.

MAOR, Dana; REICH, Angelika; YOCARINI, Lara. The people power of transformations, McKinsey & Company, 2017.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. Pesquisa educacional: o prazer de conhecer. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

SALESFORCE RESEARCH. State of the Connected Customer, Second Edition, 2018.

SALESFORCE. What is Digital Transformation?. Salesforce.com, s.d. Disponível em: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>. Acesso em: 13/11/2020.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, 2004.

SEBASTIAN, Ina et al. How big old companies navigate digital transformation. 2017.

SHIRER, Michael; SMITH, Eileen. Worldwide Spending on Digital Transformation Will Reach \$2.3 Trillion in 2023, More Than Half of All ICT Spending, According to a New IDC Spending Guide, 2020.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

VON LEIPZIG, Tanja et al. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. Procedia Manufacturing, v. 8, p. 517-524, 2017.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press, 2014.