

# O papel da liderança no desenvolvimento da transformação e transição digital em empresas tradicionais

## *The role of leadership in the development of digital transformation and transition in traditional companies*

Wendell Mauricio de Lima Queiroz<sup>a</sup>, Helga Cristina Hedler<sup>b</sup>,  
José Gaspar Nayme Novelli<sup>c</sup>

<sup>a</sup> wendell.mauricio@gmail.com

<sup>b</sup> helga.hedler@iesb.edu.br

<sup>c</sup> jose.novelli@iesb.edu.br

**Resumo:** O presente artigo aborda o atual desafio das organizações para se adaptarem e internalizarem os fatores que envolvem a chamada “transformação digital” e a implementação da “cultura digital”. No centro desta jornada está o líder, mais especificamente o c-level e diretores que possuem o papel de liderar este movimento nas suas organizações e junto aos seus liderados, parceiros, acionistas e sociedade. A estratégia analítica utilizada foi a apresentação de conceitos dos temas propostos, bem como uma análise quantitativa dos resultados e limitações encontradas em uma seleção de artigos de publicação dos últimos cinco anos acerca do tema. As conclusões e limitações, possuem o intuito de apoiar acadêmicos e gestores na missão de transformar as organizações e também auxiliar no alcance de novos níveis de desempenho e diferenciação requeridos pelos novos desafios da competitividade e gestão.

**Palavras chave:** Transformação digital; Liderança na era digital; Cultura digital; Mindset digital; Liderança.

**Abstract:** This article addresses a current challenge of the organizations looking for adjustment and seeking incorporate managerial tools linked with the so-called “digital transformation” and implementation of “digital culture”. At the center of this journey is the leader, specifically the c-level and directors, who have the role of leading this movement with their employees, partners, shareholders, and society. The analytical framework of this study proposes a set of concepts and issues as well as a quantitative analysis of results found in a selection of published articles from the last five years. The conclusions and scope limitations aim to support academics and managers who seek organizational improvement and assist them in reaching new levels of performance and differentiation required by new challenges of competitiveness and management.

**Keywords:** Digital transformation; Leadership in the digital age; Digital culture; Digital mindset; Leadership.

## 1. Introdução

As organizações estão vivenciando um processo de transformação e adaptação jamais visto na história, onde este é acentuado e impulsionado pelo que se chama de “transformação digital”. Este processo de transformação digital está ocorrendo devido a intensificação do uso da *internet*, a capacidade de processamento e armazenamento das informações, a conexão das pessoas no mundo *on-line* e as novas formas de comunicar e de se relacionar entre as pessoas.

Com o avanço dos meios de comunicação, o

mundo se tornou mais interligado. Esta interligação e conectividade além de contribuir para a interdependência econômica, também se torna uma propulsora da mobilidade global, assim como um fator determinante para que essas e outras mudanças importantes ocorram.

A quantidade de registro e manipulação de dados e informações para os próximos dez anos é inimaginável para os dias atuais. Segundo a *International Data Corporation* (IDC, 2019), 90% dos dados do mundo foram criados nos últimos dois anos, e este crescimento é exponencial, devido ao aumento das produções de mí-

dias e imagens (e seus armazenamentos), produção de textos e o registro de dados e informações oriundas dos sistemas de Internet das Coisas (*Internet of Things* - IoT) e sensores de registro de dados, voz e comportamento, além da ampliação e registro dos dados tradicionais.

Ainda segundo IDC (2019), o número de dispositivos conectados à *Internet*, incluindo máquinas, sensores e câmeras que compõem a IoT, continua a crescer a um ritmo constante. Uma nova previsão estima que haverá 41,6 bilhões de dispositivos IoT conectados, ou "coisas", gerando 79,4 zettabytes (ZB) de dados em 2025.

Neste contexto de maior conectividade e disponibilidade de dados e informações, aliados a cenários de incertezas e grandes transformações as organizações encontram situações de novos desafios a serem enfrentados, mas também de grandes oportunidades.

De acordo com Henke, Libarikian, Wiseman (2016) pesquisa da McKinsey aponta que as organizações orientadas por dados (era digital), têm vinte e três vezes mais chances de adquirir clientes; seis vezes mais possibilidades de manter clientes; e dezenove mais oportunidades de ser lucrativa como resultado.

Dentro dos vários aspectos que movimentam estes novos desafios duas figuras centrais se tornam um elo importante na conexão do passado, presente e o futuro: o líder e as pessoas da organização. De uma forma geral a maioria dos processos em uma organização acontecem por meio das pessoas, esta pesquisa analisa papel e o desafio deste líder no processo de transformação, transição e adaptação digital das organizações e no comportamento e novas competências desejáveis aos líderes e liderados neste novo cenário.

Vários são os desafios enfrentados por este líder, entre eles vale a pena destacar e que são alvo deste estudo: transformação digital, *mindset* digital, cultura organizacional e liderança e pessoas na era digital.

Para reforçar a relevância deste estudo e sua aplicabilidade, observe a evolução da história da gestão, da máquina a vapor à quarta (4ª) revolução industrial, conforme mostrado no Quadro 1 (Magaldi, 2018, p. 48). Segundo Rodrigues (2016, p. 36) a indústria 4.0 é uma abordagem estratégica para a integração de sistemas de controle avançados com tecnologia de internet, que permite a comunicação entre as pessoas, produtos e sistemas complexos.

## 2. Método

Neste artigo, o processo metodológico está subdividido em duas aplicações principais. A primeira é a revisão da literatura acerca dos diversos temas que envolvem o papel da liderança na era digital, transformação digital e cultura digital, bem como uma visão do processo de adaptação das organizações e pessoas neste novo contexto de constantes e rápidas mudanças.

Segundo Roesch (2006, p. 106-107), a pesquisa bibliográfica e sua consequente "revisão da literatura é uma das seções mais longas e trabalhosas da pesquisa. Na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema, seguida de um relato por escrito". O grande mérito destas abordagens é que elas sistematizam algo que a grande parte dos cientistas aprenderam com a prática.

A segunda é uma análise quantitativa, por meio de avaliação de artigos de pesquisa aplicado em uma seleção de documentos publicados nos últimos cinco anos acerca do tema, considerando a seguinte estratégia e procedimento de aplicação de método descritivo e avaliativo:

- 1) Pesquisa e seleção de artigos científicos por meio dos termos chaves transformação digital e liderança, incluindo a pesquisa em idioma inglês (*digital transformation and leadership*) nos sites *web* Google Acadêmico e Capes Periódicos;
- 2) A partir dos resultados encontrados, foram selecionados artigos que continham nos resumos o desenvolvimento dos seguintes temas: transformação digital, liderança, liderança na era digital, ferramentas para a transformação digital, cultura digital, inovação e inovação digital;
- 3) Foi aplicado um fichamento destes artigos que consiste em verificar os seguintes tópicos: Identidade (referências, ano, autores, origem das referências), objetivo geral, natureza dos artigos (teórico ou teórico/empírico), finalidade do artigo, metodologia de pesquisa, resultados/discussões e conclusões/limitações;
- 4) Por meio deste fichamento e limitada a esta amostra, foi indicado pontos relevantes e comuns entre os pesquisados, bem como uma análise das limitações propostas que poderão ser itens de novas pesquisas e estudos, bem como demonstrar em que aspectos e de que

Quadro 1. A história do *management*.

Movimento social	Período	Reflexo na gestão	Referências intelectuais
1ª revolução industrial	Início do século XIX	Administração científica	Frederic Taylor
2ª revolução industrial	Início do século XX	Administração científica	Henry Ford e Henri Fayol
Valorização do indivíduo	Década de 1940	Trabalhador do conhecimento	Peter Drucker
Pós-guerra	Década de 1950	Movimento Qualidade Total (TQM)	Peter Drucker, Edward Deming e Joseph Duran
Ascensão do mercado de consumo	Década de 1960	Especialização de Marketing	Theodore Levitt e Philip Kotler
3ª revolução industrial	Década de 1960/70	Utilização de computadores nas organizações	–
Popularização da gestão	Década de 1980	Explosão dos conteúdos sobre gestão: surgimento da indústria do <i>management</i>	Tom Peters
Ascensão tecnológica	Década de 1980	Adoção de tecnologias nos negócios e reengenharia	Gordon Moore, Regis McKenna, Michel Hammer e James Champy
Empoderamento do consumidor	Década de 1990	Migração de mercado de massa para o mercado de nicho	Stan Rapp
Aumento da velocidade das mudanças	Década de 1990	Ascensão da inovação	Clayton Christensen
Expansão da Internet	Década de 2000	Transformação digital e <i>cloud computing</i>	Steve Jobs e Bill Gates
4ª revolução industrial	Antes de 2016	Ruptura total. Adoção nos negócios de conceitos como Inteligência Artificial, Internet das Coisas, <i>Big Data</i> , dentre outros	Klaus Schwab, Peter Diamons, Salim Ismail e Joi Ito

Fonte: adaptado de Magaldi e Lago (2018, p. 48)

forma estão sendo realizadas pesquisas no tema proposto neste artigo.

Segundo Roesch (2006, p. 130), se o propósito da pesquisa implica medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa. Dentro da pesquisa quantitativa se o propósito é obter informações sobre determinada população ou tema: por exemplo, “contar quantos, ou em que proporção seus membros e requisitos têm certa opinião ou característica, ou que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo”.

Ainda segundo Roesch (2006, p. 151) a metodologia de avaliação de artigos de pesquisa é relevante não só para desenvolver sua própria pesquisa, mas também para ser capaz de “avaliar a pesquisa desenvolvida por outros”.

### 3. Revisão da literatura

#### 3.1 Transformação digital

A Transformação Digital pode ser entendida como a mudança de mentalidade, atitude e operações nas empresas. Ela tem como essência o protagonismo das pessoas, foco na inovação, uso de novas tecnologias e na experiência dos usuários e clientes.

Segundo Rogers (2019), os domínios estratégicos que se encontram em mudança na era digital, são: clientes, valor, competição, dados e inovação. O primeiro domínio da transformação digital é o cliente. Na era digital o cliente não é visto pela ótica apenas de consumidor de grande escala, mas sim pelas redes, e as relações existentes entre si e com as empresas. O uso de ferramentas digitais está mudando a maneira como os clientes descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas.

Ainda segundo Rogers (2019), outro domínio

**Quadro 2.** Competição: mudanças nas premissas estratégicas, da era analógica para digital.

De	Para
Competição em setores delimitados	Competição entre setores fluidos
Distinções nítidas entre parceiros e rivais	Distinções nebulosas entre parceiros e rivais
Competição é jogo de soma zero	Concorrentes cooperam em áreas-chave
Os principais ativos são mantidos na empresa	Os principais ativos situam-se em redes externas
Produtos com características e benefícios únicos	Plataformas com parceiros que trocam valor
Poucos concorrentes dominantes por categoria	O vendedor leva tudo, devido aos efeitos da rede

Fonte: Rogers (2019, p. 78)

estratégico em mudança e a competição. Tradicionalmente, competição e cooperação eram vistas como opostos binários, hoje caminha-se para um mundo de fronteiras setoriais fluidas, em que os maiores competidores podem ser concorrentes assimétricos. A chamada desintermediação digital está transformando as parcerias e as cadeias de fornecimento, antigos aliados estão se tornando concorrentes e antigos concorrentes estão se aliando para ganhar competitividade e sobreviver num novo modelo de mercado, para compreender melhor esta questão observe a comparação da questão da competição da era analógica para digital (Quadro 2).

Outro fator, segundo Rogers (2019), é a questão dos dados: como as empresas produzem, gerenciam e usam a informação. As ferramentas conhecidas como “*big data*” criam condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócios e liberem nova forma de valor. No domínio da transformação digital o valor que o negócio entrega aos clientes é o que realmente importa.

O quinto elemento de domínio estratégico na era digital, segundo Rogers (2019), é a inovação, refere-se ao processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. Neste novo pensamento as decisões são tomadas com base em testes e validações rápidas e de baixa amplitude, o teste de ideias é rápido e fácil, onde os fracassos são fontes precursoras e baratas de aprendizado. O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima e interações pós-lançamento. Dessa maneira, os produtos são desenvolvidos através de repetições sucessivas, por meio de um processo que economiza tempo, reduz o custo do fracasso e melhora o aprendizado organizacional.

Westerman (2011, p. 5) citam que a transfor-

mação digital é “o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance de resultado das empresas”.

Segundo Vial (2019, p. 118), “transformação digital é o processo que visa melhorar uma entidade, provocando mudanças significativas em suas propriedades, por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”.

### *MindSet Digital*

Com a construção de um novo *mindset* digital os negócios têm se transformado, se tornando mais ágeis e inovadores. Trata de uma mudança na forma de pensar e agir, que inclui a quebra dos paradigmas na forma como se enxerga o mundo e como se relaciona com ele.

Segundo Kamath (2019a) uma mentalidade digital não é apenas a capacidade de usar a tecnologia. Pelo contrário, é um conjunto de atitudes e comportamentos que permitem que pessoas e organizações prevejam possibilidades. Mídias sociais, *big data*, mobilidade, armazenagem digital em nuvem, inteligência artificial e robótica são algumas das grandes forças digitais que estão atrapalhando e desconstruindo o mundo hoje, permeando todos os aspectos da vida e dos negócios. Para que as organizações prosperem, elas devem ser capazes de criar e implementar uma estratégia de negócios que explique as principais mudanças causadas por essas forças.

## 3.2 Cultura digital

A importância do entendimento e aplicação da transformação digital passa pela compreensão do amadurecimento de uma Cultura Digital nas organizações.

Para Kamath (2019b), a cultura digital se resume a como as pessoas interagem com a tecnologia em seu trabalho e vida.

Segundo Bughin (2019) sem a cultura certa,

reinventar seus negócios para a era digital provavelmente falhará. Em pesquisa realizada pela *Mckinsey Global Institute* descobriu-se que aproximadamente 30% da variação no desempenho entre empresas do mesmo setor estavam relacionadas à capacidade de desenvolver e sustentar uma cultura que adotava objetivos digitais.

Conforme Martins et al. (2019, p. 17), “empresas que adotam desenvolvimento ágil, aliado a um maior apetite por inovação, tendem a apresentar melhor desempenho em cultura digital”. A cultura é fundamental para a geração de valor em uma transformação digital, mas a maioria das empresas enfrenta desafios nesta dimensão. De fato, a cultura é citada por executivos como a barreira “número um” à entrega de impacto em iniciativas digitais. No contexto de uma transformação digital, a mudança cultural envolve alguns elementos críticos, tais como: (i) Agilidade: ritmo diferenciado na tomada de decisão e na execução das principais iniciativas digitais; (ii) Teste e aprendizado: existência de estrutura, processos e sistemas para promover metodologias de teste e aprendizado (ou Testes A/B), com iterações rápidas nas iniciativas de digital e análise de dados; (iii) Experimentação: maior conforto na exposição a riscos referentes a iniciativas de digital e análise de dados, porém de forma controlada; (iv) Colaboração interna: equipes multifuncionais altamente comprometidas que colaboram com eficácia no desenho e na implementação de soluções de digital e análise de dados; (v) Mentalidade baseada em dados: rigorosa cultura de tomada de decisões baseadas em dados em áreas de negócio estratégicas, táticas e operacionais; e (vi) Orientação externa: entendimento aprofundado do mercado competitivo e flexibilidade na busca por soluções e parcerias externas quando se trata de promover a capacitação em digital e análise de dados na empresa e/ou para atividades não essenciais.

Ainda segundo Martins et al. (2019, p. 17), a cultura digital nas organizações “deve promover novas maneiras de trabalho que fomentem uma maior autonomia, aprendizado contínuo e ambientes de trabalho abertos”, bem como comunicar com frequência o propósito da transformação, utilizando meios digitais e tradicionais.

Dentro do contexto das mudanças nas organizações face aos desafios introduzidos pela

transformação digital, o líder deverá buscar novas tecnologias de gestão a fim de organizar melhor seus projetos e ações estratégicas. Uma ferramenta muito usada ultimamente e o “canvas”, que atua no gerenciamento de mudanças de modelos de negócios.

Segundo Osterwalder (2011), Canvas é o modelo de negócios que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Ele está subdividido em nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Este modelo de análise de negócio é um roteiro para se implementar a estratégia por meio das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. E estão subdivididas em: (i) Segmentos de clientes; (ii) Proposta de valor; (iii) Canais; (iv) Relacionamento com clientes; (v) Fontes de receita; (vi) Recursos principais; (vii) Atividades-chave; (viii) Parcerias Principais e (ix) Estrutura de Custo.

### 3.3 Liderança e pessoas na era digital

Para Kamath (2019c), um líder na era digital é intencional e inclusivo, incentivando suas equipes a compartilhar seus pensamentos e ideias. Assumir riscos faz parte do processo de tomada de decisão e solução de problemas. Transmitir confiança é a marca deste líder, porque ele sabe que o êxito do desafio será alcançado em conjunto e em equipe.

Ainda segundo Kamath (2019c), líderes da era digital devem enfrentar uma nova realidade. A estrutura de liderança exigida por este novo momento exige uma liderança atuante e atenta a questões como: (i) Recursos digitais fortes são uma prioridade para toda a organização, caso ela deseje sobreviver na era digital. Também é importante que o desenvolvimento da capacidade seja contínuo e ágil; (ii) A mudança deve fazer parte da identidade da organização. A principal razão pela qual o digital é uma força a ser reconhecida é a crença de que, se algo puder ser alterado, será. Aqueles que não estão dispostos a aceitar e promover mudanças só agirão como gargalos que posteriormente atrasarão a organização; e (iii) A estratégia de negócios deve evoluir constantemente, no qual o prazo de validade de uma estratégia de negócios é inferior a seis meses e diminui rapidamente.

Embora toda a organização seja responsável por essas mudanças, são os líderes digitais que devem conduzir essa transformação, caso desejem permanecer relevantes e prósperos. E para ser um líder digital se faz necessário promover o chamado “*mindset digital*”, conforme mencionado anteriormente, e trabalhar posicionando sua organização em novas formas de competitividade e gestão.

Dentro deste contexto de mudança de postura e *mindset* a Dwek (2017, p. 123) descreve que “líderes que tem o *mindset* fixo, como em geral as demais pessoas com o mesmo tipo de *mindset*, vivem num mundo em que alguns são superiores e outros são inferiores”. Precisam constantemente afirmar sua superioridade, e a empresa nada mais é do que uma plataforma para esse fim.

Este tipo de comportamento pode por acabar inibindo o crescimento organizacional e limitando as organizações e pessoas de alcançarem novos patamares de resultado e de possibilitar transformações necessários frentes aos novos desafios competitivos do atual cenário mundial.

Em vez deste *mind set* fixo a Dweck (2017, p. 121) propõe um *mindset* de crescimento. Segundo a autora, líderes que este tipo de *mindset* “acreditam no desenvolvimento humano” e suas características são as seguintes: (i) Não estão sempre tentando provar que são melhores do que os demais. Por exemplo, não consideram que a hierarquia correta comece com eles próprios no topo, não reivindicam crédito pelas contribuições de outras pessoas nem prejudicam os demais a fim de parecerem poderosos. Em vez disso, estão sempre tentando melhorar; (ii) Cercam-se das pessoas mais capazes que conseguem encontrar, enfrentam diretamente seus próprios erros e deficiências e procuram saber quais as qualificações de que eles mesmos e suas empresas necessitarão no futuro. Por causa disso, podem progredir com sua confiança baseada em fatos e não como resultado de fantasias a respeito de seu talento.

As empresas e líderes que almejam alcançar a transformação digital e as mudanças de *mind set* digital deveriam ter em mente esta visão de crescimento, e não a de *mindset* fixo. As atuais formas de organizar os times de trabalho e a gestão de projetos não se conectam mais com um líder autocrático e que não sabe se relacionar com sua equipe, pois devem fazer com que todos brilhem e entreguem o seu melhor. Uma forma de atuar neste *mindset* de crescimento e

possibilitar que as equipes se adaptem rápido e produzam mais é a inclusão de uma cultura de intraempreendedorismo na organização.

Dentro deste aspecto observe a seguinte visão segundo Jardim (2019) em sua publicação periódica na web site da liga ventures o intraempreendedorismo é uma modalidade de empreendedorismo que não tem como objetivo fundar uma organização, mas sim criar ou desenvolver uma solução inovadora que contribua com a atividade de uma empresa já existente a qual o profissional responsável pelo projeto pertence. Falando sobre o conceito de Intraempreendedorismo, é necessário deixar claro há diferenças entre este termo e empreendedorismo. Enquanto o intraempreendedor usa suas principais características e ideias para desenvolver sua ideia e projeto dentro das empresas, o empreendedor assume os riscos do novo negócio e não possui nenhuma relação com organizações.

Ainda segundo Jardim (2019), o intraempreendedorismo é uma iniciativa, cada vez mais, incentivada pelas organizações, pois entendem que esses projetos, normalmente, agregam valor e geram bons resultados para seus negócios. Por isso, algumas características típicas de pessoas intraempreendedoras são valorizadas pelos responsáveis por recrutar profissionais para projetos. São elas: (i) facilidade para executar planos, este profissional, geralmente, estabelece metas claras e utiliza metodologias eficientes para acompanhar resultados. Além disso, também é bom para executar ações para melhorar desempenho e alcançar objetivos; (ii) questionador: inovações, geralmente, surgem a partir de questionamentos sobre padrões existentes. Assim, saber questionar é fundamental para buscar alternativas criativas, guiar projetos e evitar desperdícios de recursos; (iii) capacidade analítica: uma outra característica marcante em pessoas intraempreendedoras é o fato de analisar cenários e identificar oportunidades, bem como possíveis pontos de melhorias; (iv) lidar e assumir riscos: por mais que o intraempreendedorismo envolva menos risco que o empreendedorismo, criar uma solução envolve investimentos de recursos. Dessa forma, é preciso saber lidar com os riscos e saber como assumi-los.

Ainda quando se fala de preparação das equipes (líderes e liderados) a questão da formação e capacitação é algo importante, segundo Wangertner (2018, p. 232-233) comenta que em

relação a capacitação neste novo momento o modelo tradicional ainda impera. Com verbas cada vez menores de treinamento (provavelmente, devido à sua ineficiência), as empresas adotam soluções *on the job* (“senta do lado e ensina como fazer”) ou capacitações mais curtas. Este tipo de abordagem até pode funcionar, mas para conhecimentos mais técnicos e pontuais. Se querem mudar uma cultura, certamente não é assim que será efetuada a transformação. Além disso, acontece algo bastante comum na maior parte das organizações. Os executivos sentem que a empresa precisa mudar, então contratam treinamentos para os times abaixo deles. E na maioria das vezes os próprios gestores não participam. Se está buscando um novo modelo de pensamento diferente do tradicional, não deveria o líder está nas trincheiras com os liderados? A mudança começa de cima.

Segundo a consultoria McKinsey & Company (2018) a transformação digital requer mudanças na forma da capacitação das pessoas e também no formato de como elas desempenha seu papel diário dentro das organizações. Isto requer mudanças culturais e comportamentais, como a tomada de riscos calculada, o aumento da colaboração e a centralização no cliente. Os resultados de estudos sugerem duas maneiras principais pelas quais empresas com sucesso transformações estão capacitando os funcionários a adotar essas mudanças. O primeiro é o reforço de novos comportamentos e normas formas de trabalhar através de mecanismos formais, quando os funcionários geram suas próprias ideias sobre onde a digitalização pode apoiar os negócios, os entrevistados têm 1,4 vezes mais chances de relatar o sucesso. Uma segunda abordagem para capacitar os trabalhadores é garantir que as pessoas em papéis-chave desempenhem um papel no reforço da mudança. O sucesso depende dos líderes seniores e dos envolvidos durante a transformação.

Segundo Magaldi (2018, p. 242) as novas competências para o líder em um mundo transformação são: “(i) o líder criador do futuro; (ii) ele deve pensar *bold*; (iii) deve se buscar um propósito transformador massivo; (iv) o líder como tomador de riscos; (v) o líder como entendedor da lei de Moore; plataformas de negócios e novas tecnologias; (vi) foco total no cliente; (vii) ter a capacidade de fazer grandes perguntas; (viii) ser um líder conector”.

São estas as novas competências exigidas

pela atual conjuntura da transformação digital, mas deve considerar que na base de tudo está o equilíbrio emocional e a manutenção do das competências do mundo linear (analógico), que, segundo Magaldi e Lago (2018, p. 242), são: “(i) honestidade; (ii) saber delegar; (iii) comunicação; (iv) confiança; (v) compromisso; (vi) atitude positiva; (vii) criatividade; (viii) intuição; (ix) capacidade de inspirar; e (x) sintonia total com as pessoas”.

#### 4. Resultado da análise de artigos

Os artigos selecionados a partir do critério já mencionado na metodologia estão elencados no Quadro 3.

O perfil dos artigos pesquisados conforme critérios apresentados na metodologia são os apresentados na Tabela 1.

Quanto as conclusões, setenta e um por cento (71%), dos autores mencionaram que conseguiram atingir o objetivo proposto com artigo. Os principais pontos que foram mencionados para não atingimento dos objetivos propostos, de forma completa, estão relacionados a questão da dificuldade de afirmar de forma abrangente sobre os impactos da transformação digital nas organizações e pessoas pela necessidade de uma estudo exploratório e pesquisa de campo, observando os critérios de maturidade e entendimento dos pilares da transformação digital, pilares estes mencionados na revisão da literatura.

Apenas um autor não apresentou limitação, quanto aos demais os principais pontos mencionados quanto as limitações das pesquisas estão relacionadas, de uma forma geral, há necessidade de expandir a abrangência da amostra pesquisada e também de se realizar estudo de campo junto as organizações. Outra questão levantada e a necessidade de relacionar e avaliar a aplicação das novas ferramentas tecnológicas nos impactos sociais da organização e suas relações com a sociedade.

#### 5. Conclusões e limitações

Pode-se depreender da análise das referências a importância destes temas para as organizações tradicionais e seus líderes. A adaptação dos negócios e dos produtos/serviços frente as necessidades do cliente e da atuação da concorrência crescem em semelhança de importância com os avanços da tecnologia da informação.

**Quadro 3:** Artigos pesquisados sobre transformação digital e liderança (fonte: autor)

<b>Título do Artigo</b>	<b>Referências</b>
Evolução de liderança e postura dos líderes atuais	Silva (2014)
Um modelo para avaliação e preparação para a transformação digital nas organizações	Sánchez (2017)
O campo transnacional da inovação tecnológica e estratégias relacionais de ação	Matui et al. (2019)
Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital	Mendonça & Zaidam (2019)
Fintech, a inovação no segmento bancário e o uso da tecnologia blockchain, uma análise bibliométrica do estado da literatura	Bignardi & Piacente (2018)
Uma reflexão sobre a Inclusão digital como forma de transformação e capacitação dos indivíduos	Martendal & Lago (2015)
Understanding digital transformation: a review and a research agenda	Vial (2019)
Transformação digital - perspectiva brasileira e busca da maturidade digital	Tadeu (2018)
Digital transformation insights and trends	Pihir, Tomičić-Pupek, & Furjan (2018)
The role of leadership in a digitalized world: a review	Cortellazo, Bruni & Zampieri (2019)
From transformational leadership to leadership transformations: a critical dialogic perspective	Mitra (2013)
Developing model of digital leadership for a successful digital transformation	Promsri (2019)

Fonte: os autores.

**Tabela 1.** Perfil dos artigos pesquisados, conforme critério proposto.

<b>Origem das referências</b>	Artigos científicos	68%
	Outros	32%
<b>Proposta de pesquisa</b>	Teórica	71%
	Teórica / Empírica	29%
<b>Setor de pesquisa</b>	Privado	100%
	Outros	0%
<b>Método de pesquisa</b>	Documental e bibliográfica	86%
	Estudo de caso / Survey	14%

Fonte: os autores.

Ao longo deste artigo foi evidenciado a importância da preparação da organização frente aos temas: cultura organização com olhar para a cultura digital, o papel do líder neste novo ambiente, a busca de novos conhecimentos e as novas ferramentas tecnológicas para adaptar os negócios e os processos da organização.

A transformação digital é uma realidade irrefutável para as empresas. Organizações de todos os tamanhos percebem que atrasar a busca pela adaptação e transformação digital é se colocar em rota de obsolescência. E neste contexto cabe à liderança o comando e ação dessa revolução, garantindo a continuidade dos negócios.

No processo de transformação digital deve-se manter o legado e foco na evolução, é um processo de construção e adaptação, ou seja, um processo de transição e não um processo de ruptura total. Planejar a mudança e cuidar da evolução da cultura organizacional é fundamental.

A pesquisa realizada foi por meio de busca na internet por artigos científicos dos temas chaves propostas, a limitação se deve ao fato que o estudo exploratório se deu apenas em sites de buscas de duas fontes, principalmente: Google Acadêmico e na CAPES-Periódicos. O Fichamento de artigos proposto, teve a intenção de



demonstrar como os assuntos e temas apresentados são pesquisados em diversas partes do mundo. Não sendo, portanto, uma pesquisa exaustiva e completa de todas as publicações recentes acerca dos temas estudados. Carecendo, então, de estudo e pesquisa mais detalhada dos temas, principalmente, a intercessão entre papel do líder e sua influência na transformação digital das organizações tradicionais.

Outro fator importante constatado nas limitações dos artigos estudados é a necessidade de

realizar uma pesquisa de campo nas organizações tradicionais, com a finalidade de identificar os fatores mais relevantes no tema de transformação digital o papel do líder neste contexto e como caminha o processo de adaptação e modificação de cultura organizacional para acomodar as tendências e exigências nos novos hábitos e comportamento da sociedade e das novas tecnologias.

## Referências

- Bignardi, S. D. C. & Piacente, F. (2018). Fintech, a inovação no segmento bancário e o uso da tecnologia blockchain, uma análise bibliométrica do estado da literatura. *XIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza - Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações*.
- Bughin, J. (2017, 3 May). Digital success requires a digital culture: an old-world organization will doom your reinvention for the new world. [Weblog]. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/digital-success-requires-a-digital-culture#>
- Cortellazo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. 1º Ed. São Paulo. Ed. Objetiva.
- Henke, N., Libarikian, A., Wiseman, B. Straight talk about big data. *McKinsey Quarterly*. publicado em 28 out. 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/straight-talk-about-big-data>
- IDC - International Data Corporation (2019). <https://blogs.idc.com>
- Jardim, G. (2019). Importância do intraempreendedorismo e o impacto nas organizações. *Liga Insights*. <https://insights.liga.ventures/inovacao/importancia-do-intraempreendedorismo-e-o-impacto-nas-corporacoes>
- Kamath, S. (2019a, 23 Jan). What is a digital mindset and why is it important? [Weblog]. <https://www.knolskape.com/blog-what-is-a-digital-mindset-and-why-is-it-important/>
- Kamath, S. (2019b, 7 Mai). Digital Culture Series What Is Digital Culture And Why It Should Matter To You. [Weblog]. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/digital-success-requires-a-digital-culture>
- Kamath, S. (2019c, 15 February). What it means to be a Digital Leader: Crossing the leadership fault lines. [Weblog]. <https://www.knolskape.com/blog-what-it-means-to-be-a-digital-leader-crossing-the-leadership-fault-lines/#:~:text=A%20digital%20leader%20is%20one,the%20fear%20of%20going%20wrong>.
- Magaldi, S. (2018). *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*. São Paulo: Ed. Gente.
- Martendal, F. & Lago, S. M. S. (2015). Uma reflexão sobre a Inclusão digital como forma de transformação e capacitação dos indivíduos. *CINGEN - I Conferência Internacional em Gestão de Negócios*.
- Martins, H., Dias, Y., Castilho, P., & Leite, D. (2019). *Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país - ano 2018 e 2019*. McKinsey Brasil.
- Matui, P. C., Amaral, R. M. do, Neto, M. S., & Candido, S. E. A. (2019). O campo transnacional da inovação tecnológica e estratégias relacionais de ação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(3), 307-326.
- McKinsey & Company, M. & C. (2018, 29 October). Unlocking success in digital transformations. [Weblog]. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Mendonça, F. M. & Zaidam, F. H. (2019). Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital. *Em Questão*, 25(1), 295-320.
- Mitra, R. (2013). From transformational leadership to leadership transformations: a critical dialogic perspective. *Communication Theory*, 23(4), 395-416.
- Osterwalder, A. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*, Rio de Janeiro. Ed. Alta Books.
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). Digital Transformation Insights and Trends. *CECIIS - 29th Central European Conference on Information and Intelligent Systems*.
- Promsri, C. (2019). Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital transformation. *International Journal of Business Management*, 2(8).

- Rodrigues, L. F.; Jesus, R. A. de; Shutzer, K. *Indústria 4.0 - Uma Revisão da Literatura da Indústria 4.0 - A Literature Review*. Revista de Ciência & Tecnologia • v. 19, n. 38, p. 33-45, 2016.
- Roesch, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3ª Ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2006.
- Rogers, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, 1º ed., São Paulo. Ed. Autêntica Business, 2019.
- Sánchez, M. A. A framework to assess organizational readiness for the digital transformation. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 27-40, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.976>
- Silva, J. de B. (2014). Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. *UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais*, 15(1), 119-127.
- Tadeu, H. F. B.; Duarte, A. L. de C. M.; Chede, C. T. *Transformação digital - Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital*. Nova Lima, DOM: v.11, n.35, p. 32-37, maio/ago. 2018.
- Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, Elsevier, 2019, Volume 28, Issue 2, June 2019, 118-144, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em: nov. 2019.
- Waengertner, P. *A estratégia da inovação radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício*. 1º ed., São Paulo. Ed. Gente, 2018.
- Westerman, G.; Calmejjane, C.; Bonnet, D. *Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*. [S.l.]: MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting, 2011. p. 1-68. Acesso em nov.2019.

## Sobre os autores

### **Wendell Mauricio de Lima Queiroz**

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Brasília (1999). Atualmente é professor da Faculdade Jesus Maria José e gerente de controladoria - Brasal Refrigerantes S/A (Franquia Coca-Cola no DF). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: Controladoria, Finanças e Prêmio Nacional da Qualidade. Mestrando do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações - MGEO do IESB/DF.

### **Helga Cristina Hedler**

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Pará (1999), Mestre em Psicologia (2002) e Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (2007) pela Universidade de Brasília. Professora e pesquisadora da Universidade Católica de Brasília, no Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação - MGTI, também é docente pesquisadora no Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações - MGEO no IESB/DF. Atua na área de Gestão nas interfaces de pesquisa de comportamento organizacional e governança. Tem interesse nos temas: comportamento organizacional, comunicação, gestão de pessoas, e cultura organizacional.

### **Jose Gaspar Nayme Novelli**

Doutor em Administração pela USP. Professor de cursos de Graduação, MBA do IBMEC e Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações - MGEO do IESB/DF. Consultor e sócio da Athena Consultoria e Treinamento.