

LIDERANÇA E ESTRATÉGIAS NA ERA DIGITAL: UM NOVO CENÁRIO

Camila Sabino de Araujo¹

Camilo Eduardo do Nascimento²

Elzo Brito dos Santos Filho³

Luciene Carneiro da S. O. Timoteo⁴

Silvana Maria Aparecida Viana Santos⁵

Resumo: A transformação digital é usada como resposta ao dinamismo em que as organizações operam, criando oportunidades, mercados e novos modelos de negócios. Os líderes tornaram-se protagonistas na missão de aplicar a tecnologia como diferencial competitivo sustentável. Encontrar um perfil condutor adequado para esse tema é cada vez mais estratégico para as empresas. Inovação e criatividade são competências mencionadas como traços do líder digital. Mas elas realmente influenciam na capacidade de transformação? O tema “liderança digital” é limítrofe entre tecnologia e recursos humanos, o que adiciona maior complexidade à definição de um “modelo de líder digital”. Vários estudos abordam a temática, porém com informações divergentes e abrangentes. Existe claramente uma lacuna que faça a convergência dos traços de liderança mais comuns ao líder

1 Bacharel em Fisioterapia; Licenciatura em Biologia (UNIFRAN), em Pedagogia e em Artes Visuais (UNIMES); Especialização em Fisiologia do Exercício (USP), em Filosofia (UNIFESP) e em Arte-Educação; Mestre em Tecnologias Emergentes na Educação pela Miami University of Science and Technology (Must University). E-mail: camissabino@gmail.com

2 Bacharel em Sistemas da Informação, Licenciatura em Artes Visuais e Informática. Especialização em Informática na Educação, Ensino Religioso e Artes. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação. E-mail: camilo.eduardo@gmail.com

3 Graduado em ciência da computação; Especialização em desenvolvimento Web; Mestrando em Tecnologia Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: elzobrito@gmail.com

4 Secretariado Executivo Bilingue. Letras Português Literatura. Pós-Graduação em Educação e Família. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. luciene0606@hotmail.com

5 Bacharel em Administração. Licenciatura em Matemática. Licenciatura em Pedagogia. Licenciatura em Física. Graduanda em Engenharia de Produção. Graduanda em Letras pelo IFES. Especialização em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica. Especialização em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão. Especialização em Metodologia do Ensino da Matemática e Física. Especialização em Educação Especial e Inclusiva. Especialização em Educação de Jovens e Adultos. Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana De Ciencias Sociales (FICS); Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University (MUST); E-mail: silvanaviana11@yahoo.com.br

digital e do impacto que essas características podem trazer à transformação digital de uma organização.

Palavras-chave: Transformação digital, Liderança, Inovação e Criatividade.

Abstract: Digital transformation is used as a response to the dynamism in which organizations operate, creating opportunities, markets and new business models. Leaders have become protagonists in the mission of applying technology as a sustainable competitive differentiator. Finding a suitable driver profile for this topic is increasingly strategic for companies. Innovation and creativity are skills mentioned as traits of the digital leader. But do they really influence the ability to transform? The theme “digital leadership” is a borderline between technology and human resources, which adds more complexity to the definition of a “digital leader model”. Several studies address the issue, but with divergent and comprehensive information. There is clearly a gap that makes the convergence of the most common leadership traits of the digital leader and the impact that these characteristics can bring to an organization’s digital transformation.

Keywords: Digital Transformation, Leadership, Innovation and Creativity.

Introdução

Para atender a essa dinâmica, a forma como a tecnologia vem sendo considerada por organizações, indivíduos e sociedade, mudou drasticamente nos últimos tempos, do uso exclusivo para melhorar a eficiência e produtividade (automação), para um potencial estratégico de inovação e diferenciação por meio da transformação digital (Li, 2018). De acordo com Vial (2019), “a transformação digital é um processo que visa melhorar uma entidade, provocando mudanças significativas em suas propriedades por meio da combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”. O Termo SMACIT (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Internet of Things) tem sido utilizado para nomear as tecnologias que tem guiado esse fenômeno (Sebastian et al., 2017).

A aplicação dessas propriedades tecnológicas no tempo certo, da maneira correta e utilizando os processos adequados, tem-se se mostrado um dos maiores desafios da atualidade. Ecossistemas baseados em modelos de negócios digitais, raramente surgem de maneira completamente formada.

Eles precisam de fortes capacidades dinâmicas: aquelas utilizadas para transformar o negócio, ampliá-lo ou modificá-lo (Helfat & Raubitschek, 2018).

Dentre elas, está a liderança e seus traços, competências, habilidades e características. Inovação, criatividade e capacidade de transformar, são comumente classificadas como primordiais para que um líder promova a Transformação Digital. Mas seriam elas realmente importantes para a capacidade transformacional de uma organização? A liderança digital é reconhecida como responsável por utilizar a tecnologia para fazer as coisas certas, não apenas com a alteração de processos, criação ou oferecimento de novos produtos, mas também realizar o que nunca foi feito antes, por meio da transformação digital (Sawy et al., 2016).

Nesse contexto, o desafio está em identificar quais estilos de liderança são mais adequados para aproveitar as oportunidades oferecidas pela economia digital e como essas capacidades podem influenciar na condução do processo transformacional das organizações. Apesar dos vários estudos que apresentam as características ideais de um líder digital para condução transformação, os departamentos de recursos humanos das organizações têm falhado invariavelmente nesse quesito. Uma pesquisa realizada pela Russell Reynold e Associates - com mais de 2000 C-Levels, mostra que 90% das organizações possuem uma estratégia digital, porém apenas 20% consideram que estão com as pessoas corretas para definir e suportar a digitalização (Grossman, 2016).

Em contrapartida, pesquisas demonstram que a média que um profissional da alta liderança de tecnologia permanece em uma empresa no Brasil é de apenas 2,6 anos (Couto, 2020) – e a substituição do colaborador se dá, em grande parte, por expectativas não atendidas com relação a transformação do negócio esperada que esses profissionais trazem, através do uso de capacidades tecnológicas. Logo, o fator “humano” na transformação digital tem-se tornado cada vez mais estratégico e relevante. As perguntas que surgem são: conhecemos os estilos de liderança que realmente impactam os níveis de maturidade digital de uma organização? Existe um modelo de liderança que tem maior capacidade transformacional em uma empresa para guiá-la nesse processo?

O tema “liderança digital” é limítrofe entre tecnologia e recursos humanos, o que adiciona maior complexidade à definição de um “modelo de líder digital”, devido as diferenças entre as academias. Vários estudos abordam a temática, porém com informações divergentes e abrangentes.

Existe claramente uma lacuna que faça a convergência dos traços de liderança mais comuns ao líder digital e do impacto que essas características podem trazer à transformação digital de uma organização. A liderança não é um conceito novo na literatura e foi estudada desde muito cedo pela humanidade. Não há uma definição comum para o termo, mas existe um consenso de que ela não é uma questão de status ou posição e sim uma combinação de traços que direcionam comportamentos (Judge et al., 2002).

O que diferencia a liderança digital da clássica é, basicamente, o envolvimento do líder digital no papel central de responsável pela implementação da estratégia de transformação digital (Kane, G, Palmer D., Phillips, A., Kiron, D., Buckley, 2015). Ele também guia organização no contexto digital em que ela se encontra (Klein, 2020). É fato que, indivíduos com diferentes conhecimentos e mentalidades são necessários para a promoção de uma mudança da magnitude de uma transformação digital (Sawyer et al., 2016). Exposta a situação, esse estudo conduzirá uma pesquisa com o propósito de identificar as características dos líderes digitais através de um processo de revisão sistemático de literatura. Buscará alguns elementos de texto e a frequência com que eles aparecem nos conteúdos pesquisados (Verhoef & Bijmolt, 2019) para identificar os principais traços apontados como pertencentes à liderança digital em estudos anteriores. Como resultado, apresentaremos um arquétipo pós-positivista do “líder digital”, endereçando à questão central desse artigo ao mostrar e reforçar quais são as capacidades de liderança mais mencionadas como comuns e necessárias para promover a transformação digital em uma organização. Mostraremos também a forma como cada uma dessas características pode contribuir para o processo transformacional, através de uma análise empírica dos artigos revisados na literatura. Concluiremos com possíveis deficiências e futuras oportunidades de pesquisa.

Desenvolvimento

Liderança é um tema amplo e complexo e que pode levar à diferentes definições. Porém, na literatura ela se apresenta como um conjunto de traços do ser humano capaz de influenciar pessoas para atingir determinado objetivo (Oberer & Erkollar, 2018). Além disso, estudos apresentam a liderança não como um fator isolado, mas também influenciada pelo relacionamento entre o líder, liderados e outras partes do cenário em que a

atuação se insere (Eagly et al., 2003). As características do líder formam os estilos de liderança, que por sua vez afetam o gerenciamento e os resultados de organizações (Koo & Park, 2018).

A digitalização e com ela, a transformação digital, exigem estilos e características de liderança diferentes dos apresentados até então (Bharadwaj et al., 2013). Para promover a transformação digital e elevar seus níveis de maturidade, é necessário que surjam novos líderes agentes da transformação, lideranças digitais catalíticas, com o objetivo de trazer uma nova visão que rompa com o pensamento e modelos de negócios tradicionais (Grossman, 2016).

Surge então o termo “liderança digital”, que é definido como as características do líder que se apresentam de maneira efetiva para liderar o processo de transformação digital de uma organização e por mantê-la e conduzi-la em um ambiente digitalizado (Kazim, 2019). Um dos papéis que tem assumido a liderança digital e transformação digital nas organizações é o de CDO (Chief Digital Officer). Ele é definido na literatura como o responsável por promover e conduzir a transformação digital nas organizações, através de seu espírito empreendedor, engajador, altamente motivado e consciente das necessidades dos clientes (Haffke et al., 2016).

O papel central do CDO é ser responsável para que a transformação digital ocorra, avaliando e mantendo estruturas internas e externas para considerar novas tecnologias e trazer uma evolução digital para as companhias (Singh & Hess, 2017). Vimos, portanto, que os estilos de liderança são características importantes para que o líder atue e promova a inovação digital, necessária para realizar impulsionar a transformação. A figura abaixo nos mostra a relação dos conceitos vistos até o momento na revisão de literatura.

Considerações finais

A transformação digital é um processo complexo, que exige líderes com múltiplos traços e características para a assumir o papel e a responsabilidade de utilizar as tecnologias corretas, no tempo adequado e com os custos de inovação (que nem sempre são recuperados) de maneira otimizada. Um perfil que combina especialidades técnicas e comportamentais e que demonstre comportamento energizante e engajador para sua equipe não é algo trivial de ser encontrado no mercado

de trabalho. Muitas organizações querem abraçar as inovações, mas não possuem um perfil adequado para movê-las do “status-quo” e transformá-la em um ambiente bimodal e inovador.

A partir do resultado obtido nessa pesquisa de revisão de literatura, podemos ter um guia para que departamentos de recursos humanos, executivos e interessados no tema sejam capazes de recrutar, desenvolver e preparar os responsáveis pela implementação da estratégia e condução da transformação digital em suas organizações de maneira mais assertiva. Conhecer as características de um líder digital, também permite que CIOs (Chief Information Officers), CDOs e outros responsáveis pela transformação possam buscar o desenvolvimento e evolução de suas capacidades apoiando-se em um modelo de liderança, que, como o próprio nome diz, é algo no qual se espelhar.

Referências

Vial, G. (2019). Journal of Strategic Information Systems Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa. Portugal.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.