

- Os clientes são alvos móveis. Com o digital, a troca de clientes entre propostas de valor concorrentes é a regra, e não a exceção. Os vencedores usam o digital para se grampear com sucesso na identidade digital do cliente para permanecerem relevantes e atraentes.
- Ecossistemas de negócios co-criam valor. Nenhuma organização possui todos os dados, habilidades digitais e recursos para competir pelo cliente digital exigente e dinâmico de hoje. Os vencedores trazem parceiros para a mesa para fazer crescer o bolo competindo juntos.
- As plataformas digitais impulsionam a cocriação de valor. Sua capacidade de inovação digital depende de quão eficaz você é ao combinar seus ativos digitais com os de outros. Os ecossistemas de negócios mais valiosos de hoje são habilitados por plataformas digitais- arquiteturas cuidadosamente gerenciadas de ativos digitais reutilizáveis.

Tome seu tempo para entender a verdadeira natureza da criação de valor no espaço digital, as capacidades críticas que precisam ser construídas, tanto tecnológicas quanto de negócios, e as novas habilidades que precisam ser desenvolvidas tendo em vista *essas quatro realidades*. Saia em missões de descoberta, deixe que os outros o



inspirem em suas atribuições de reconhecimento, ouça os mercados, experimente o novo normal. Convide desafidores externos, consultores, empresários e especialistas para atuar como motivadores e interromper o pensamento tradicional. Comemore quando você encontrar dados conflitantes que desafiem as restrições e o status quo. O ex-CEO da GE, Jack Welch, disse certa vez: "The soft stuff is the hard stuff." O ditado de negócios soa verdadeiro para profissionais de RH que tentam iniciar uma mudança cultural em suas organizações.

A cultura é considerada uma vantagem competitiva potencial por 82 por cento dos mais de 7.000 CEOs e líderes de RH de 130 países, de acordo com o relatório Deloitte Global Human Capital Trends . No entanto, apenas 28% dos entrevistados da pesquisa Deloitte acreditam que entendem bem sua cultura, e apenas 19% acreditam que têm a "cultura certa".

A transformação digital está varrendo o cenário de negócios. Os líderes o estão abraçando de todo o coração porque reconhecem seu poder. Mas, à medida que as empresas avançam de programas-piloto para adoção em larga escala, muitas vezes se deparam com um obstáculo inesperado: **o choque cultural**.

Ser uma organização digital significa não apenas ter produtos digitais, serviços e interações com o cliente, mas também potencializar as operações principais com



tecnologia. Tornar-se um, portanto, requer uma mudança tectônica nas atividades que os funcionários desempenham, bem como em seus comportamentos individuais e nas formas como interagem com outras pessoas dentro e fora da organização. Embora não deva ser nenhuma surpresa que as formas tradicionais de trabalho sejam incompatíveis com as novas formas, isso geralmente acontece.

Os líderes precisam reconhecer a transformação digital como a mudança de paradigma estratégico fundamental que

é. Como qualquer grande transformação, uma transformação digital requer incutir uma cultura que apóie a mudança enquanto habilita a estratégia abrangente da empresa.

Incorporar uma cultura digital em uma organização é possível, mas requer uma metodologia clara e um esforço disciplinado. Antes de descrevermos os movimentos críticos que as empresas devem fazer para construir uma cultura digital duradoura, vamos primeiro examinar as razões pelas quais

POR QUE INSTALAR UMA CULTURA DIGITAL É IMPORTANTE

A cultura compreende os valores e o conjunto característico de comportamentos que definem como as coisas são feitas em uma organização. Uma cultura saudável fornece as diretrizes - o código de conduta tácito - que orientam os indivíduos a agir de maneira adequada e fazer escolhas que promovam os objetivos e a estratégia da organização. Vemos três razões importantes para incutir uma cultura digital durante uma transformação digital.

Ao ignorar a cultura, uma organização corre o risco de falhar na transformação. Avaliamos cerca de 40 transformações digitais e descobrimos que a proporção de empresas que relataram avanços ou forte desempenho financeiro foi cinco vezes maior (90%) entre aquelas que focaram na cultura do que entre aquelas que a negligenciaram (17%).



"A cultura organizacional refere-se a um padrão de suposições básicas descobertas ou desenvolvidas por um grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adoção externa e integração interna que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada valiosa e, portanto, a ser ensinada a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas." Toda organização desenvolve e mantém uma cultura única, que fornece diretrizes e limites para o comportamento dos membros da organização. É um produto de entradas e saídas. Os insumos são as crenças, normas, suposições, valores e as saídas são os cursos de ações, ou seja, as metas, a tarefa de trabalho, o planejamento, a tomada de decisões e os procedimentos. Uma boa cultura organizacional é tanto um atrativo de talentos quanto um retentor de talentos.

- ❑ Uma cultura forte é caracterizada pelos valores fundamentais da organização sendo intensamente mantidos e amplamente compartilhados. O grau de partilha depende de dois fatores: orientação e recompensas.
- Quando os valores fundamentais não são compartilhados com alto grau de intensidade, forma cultura fraca.
- Pode ser caracterizado por altas rotações de funcionários e absenteísmo no trabalho.



As pessoas podem perceber que serão prejudicadas pela mudança em termos de sua satisfação de necessidade das seguintes maneiras:

Obsolescência das habilidades. As pessoas sentem que a mudança representa uma ameaça de substituí-las.

Medo da Perda Econômica As pessoas podem sentir que a mudança reduz sua opção de emprego e se transformar em desemprego tecnológico.

Redução de oportunidades de incentivos. As pessoas podem sentir que, no novo sistema, terão menor oportunidade de ganhar incentivos.

CONCLUSÃO

A mudança organizacional ocorre por uma série de razões. Muitas vezes isso se deve a mudanças no ambiente interno e externo. A mudança nunca é feita sozinha. É preciso a interatividade de todos os aspectos de uma organização (líderes, colaboradores individuais, ferramentas) para fazer a gestão de mudanças bem sucedida. O treinamento e o desenvolvimento garantem que os gestores tenham as habilidades e competências necessárias para gerenciar sua equipe através de um processo de mudança. Permite que eles lidem com o processo de mudança e monitorem e avaliem a mudança. Isso ajuda a reduzir possíveis resistências à mudança e estabelecer se os objetivos de mudança foram alcançados.