

White paper

6 dicas para revitalizar sua transformação digital



Você está cansado da transformação digital?

Por mais de uma década, estudiosos, pesquisadores, analistas, fornecedores, palestrantes e especialistas de todos os tipos têm exaltado as virtudes da transformação digital (abreviada, às vezes, em inglês como DT ou DX).

E os líderes empresariais, entendendo as oportunidades e os possíveis riscos de não conseguir acompanhar a concorrência, embarcaram com entusiasmo em iniciativas de TD. De fato, os pesquisadores da [McKinsey](#) descobriram que “nove em cada dez líderes de nível C e sênior afirmam que suas organizações adotaram pelo menos alguma transformação digital em grande escala nos últimos dois anos”.

E se você pesquisar por “transformação digital” no Google, obterá, surpreendentemente, mais de 616 bilhões de resultados. Para os líderes operacionais que estão na linha de frente dos esforços de transformação, isso pode ser um pouco demais.

Algumas pessoas sentem o cansaço da transformação digital. Elas não acreditam que podem lidar com mais mudanças. Após a pandemia, guerras, agitação política e social, e tantas mudanças tecnológicas rápidas, as pessoas estão exaustas.

Para piorar a situação, os esforços de transformação estão demorando muito tempo. De acordo com algumas pessoas, a jornada está levando grandes empresas o dobro do tempo e o dobro de custo do que o previsto.

Para muitas pessoas, a perspectiva de transformação simplesmente não parece mais tão empolgante. Os analistas da [McKinsey](#) concordam, afirmando que “muitas organizações embarcam em transformações de larga escala, mas acabam com líderes frustrados e resultados de longo prazo piores do que o esperado. Em geral, esses esforços começam com grandes aspirações e uma

energia significativa, depois perdem em média 42 por cento de seu valor esperado nas fases posteriores do programa de transformação, em que o foco passa a ser execução e sustentação da mudança”.

Então, como chegamos até aqui?

Uma breve história da transformação digital

De um certo ponto de vista, a transformação digital começou no início da era da computação. Já na década de 1950, os cientistas da computação já faziam hipóteses sobre como a tecnologia digital poderia transformar a vida cotidiana.

Todavia, a expressão “transformação digital” só entrou em uso popular em 2011. Naquele ano, a Capgemini e o MIT Center for Digital Business publicaram um estudo intitulado [Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations](#). Suas descobertas provocaram um aumento no interesse.

Naquela época, os autores do estudo descobriram que as grandes empresas estavam apenas começando suas jornadas de transformação, muitas vezes incentivadas por funcionários insatisfeitos que queriam poder usar a mesma tecnologia que estavam usando em casa. Por exemplo, um participante disse aos pesquisadores: “vamos lá. Sei que a empresa tem mais de 100 anos, mas nossos recursos de TI não precisam corresponder à idade da empresa”. E outro entrevistado disse, “oficialmente, os iPads são proibidos por nossas políticas. No entanto, 50% dos nossos funcionários estão usando-os no trabalho”.

Os executivos entenderam a mensagem. Nos nove anos seguintes, eles embarcaram em iniciativas de transformação digital em um ritmo moderado e sustentável.

Mas tudo isso mudou quando a COVID-19 chegou.

A pandemia estimulou as empresas a aumentar drasticamente sua velocidade de transformação.

Pesquisadores da [Baker McKenzie](#) descobriram que “em 2020, 58% dos líderes digitais disseram que a COVID-19 havia acelerado seus planos para a TD e a nuvem”.

Esses esforços reformularam as organizações. E agora, ansiosos para manter os resultados que viram, as organizações estão adotando novos aspectos da tecnologia, como a inteligência artificial e o machine learning. O mesmo [relatório da Baker McKenzie](#) observa: “os dados mais recentes mostram que a transformação digital evoluiu de um esforço urgente para uma parte permanente da empresa – com as organizações lançando e ampliando as atividades de TD e abordando a segurança cibernética como uma prioridade”.

“Cibersegurança (46%), computação em nuvem (44%) e IA (inteligência artificial) (40%) são as três principais tecnologias de importância significativa para as estratégias de TD das organizações”.

Infelizmente, a manutenção desses esforços tem se mostrado incrivelmente difícil. Segundo a [McKinsey](#), “embora 56 por cento dos entrevistados afirmam que suas organizações alcançaram a maioria ou todas as suas metas de transformação, apenas 12% afirmam que mantiveram essas metas por mais de três anos”.

A maioria que não conseguiu manter seus esforços de transformação digital está perdendo recompensas financeiras substanciais. A McKinsey também descobriu que “os entrevistados que afirmam que suas empresas atingiram suas metas de desempenho de implementação e também sustentaram os lucros da transformação por mais de três anos, registram o dobro da taxa de crescimento financeiro do que seus pares”.

Dicas para revitalizar sua transformação digital

Se sua organização é como os quase 90% das outras que está encontrando dificuldades para manter suas iniciativas de transformação digital, ainda não é tarde demais. Você pode revigorar seus esforços e ainda alcançar muitos outros, se não todos, os objetivos que tinha em mente quando começou sua jornada de TD.

Transformação Digital

À medida que você prossegue em sua jornada de transformação digital, é uma boa ideia fazer uma pausa e certificar-se de que todos em sua organização definem a transformação digital da mesma maneira. Enquanto sua equipe discute o que a transformação digital significa para sua empresa, talvez você queira considerar incorporar elementos de outras definições populares:

- “A transformação digital [é] o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas.” – [Capgemini](#)
- “A transformação digital é a reconfiguração de uma organização, com o objetivo de criar valor por meio da implantação contínua de tecnologia em escala.” – [McKinsey & Company](#)
- “A transformação digital é o processo pelo qual as empresas incorporam tecnologias em seus negócios para promover mudanças essenciais.” – [Accenture](#)
- “A transformação digital é quando uma organização aproveita as vantagens das novas tecnologias para reprojeter e redefinir os relacionamentos com seus clientes, funcionários e parceiros. A transformação digital para os negócios abrange tudo, desde a modernização de aplicativos e criação de novos modelos de negócios até a criação de novos produtos e serviços para os clientes.” – [Google](#)
- “A transformação digital pode se referir a qualquer coisa, desde modernização de TI (por exemplo, computação em nuvem), à otimização digital, à invenção de novos modelos de negócios digitais. O termo é amplamente usado em organizações do setor público para se referir a iniciativas modestas, como a inclusão de serviços on-line ou a modernização de sistemas legados. Portanto, o termo é mais parecido com “digitalização” (do inglês “digitization”) do que “transformação digital dos negócios.” – [Glossário de TI do Gartner](#), “Transformação Digital”, em 18 de julho de 2023
- “Transformação digital significa aplicar as tecnologias certas para criar ou atualizar processos internos ou experiências do cliente que atendam às mudanças nas demandas de negócios e novas exigências dos clientes. Ela é também a jornada de mudança para um modelo de negócios que prioriza o digital com a velocidade e a agilidade para mudar rapidamente, explorar a tecnologia para criar operações e diferenciação, e liberar recursos internos em toda a empresa para realizar tarefas mais complexas.” – [Forrester](#)

Mas isso exigirá um compromisso de longo prazo para gerenciar o processo de transformação digital.

[Cliff Madru, Vice-presidente de Soluções Globais da Iron Mountain](#), afirma: “agora, mais do que nunca, as organizações precisam adotar a disrupção como um trampolim para a vantagem competitiva e adotar novas formas de trabalho que estimulem o desempenho organizacional. Porém, fazer a transição não se trata apenas da tecnologia envolvida; o sucesso requer a capacidade de gerenciar com eficácia a transição em si”.

A McKinsey expande o conselho de Madru, indicando: “quando se trata de implementar mudanças organizacionais em larga escala, as organizações mais bem-sucedidas comprometem-se totalmente com o esforço do início ao fim”.

Como você pode assumir esse compromisso de longo prazo e manter os projetos de TD em andamento? Aqui temos seis dicas:

1. (Re)defina sua visão

Desde o início, os defensores da TD têm incentivado líderes empresariais a iniciar o processo de transformação com uma visão clara de onde querem chegar. Esse primeiro documento da [Capgemini e do MIT diz](#): “uma visão transformadora convincente, com o respectivo engajamento, governança e KPIs relacionados, permitirá que as pessoas de toda a empresa identifiquem novos ‘quês’ para atender ou ampliar a visão”.

No entanto, ao longo do caminho, as pessoas muitas vezes perdem de vista a visão original. Esse é um problema tão comum que os consultores geralmente começam perguntando aos clientes: “quais são seus objetivos da transformação digital? No que sua organização está se transformando? Em menos de dois minutos? Sem palavras-chave ou jargões? De uma forma que qualquer pessoa possa entender e se motivar? Será que outras empresas diriam o mesmo?”

Se você não puder responder “sim” a todas essas perguntas, provavelmente é hora de rever sua visão. É importante articular e compartilhar suas metas e estratégia de negócios digitais, obtendo a adesão das partes interessadas ao longo do caminho.

Essa articulação é uma parte importante do processo. Os líderes também precisam conseguir criar e implementar um plano de comunicação para vender a história da transformação para a organização.

Se você já iniciou um projeto de TD que depois começou a desandar, você pode se sentir tentado a escolher metas menos ambiciosas para seu projeto na segunda vez. Entretanto, a [McKinsey adverte](#) que isso geralmente é um erro.

“As empresas com aspirações mais altas para a tecnologia digital tendem a obter melhores resultados do que outras empresas”, afirma. “As estratégias digitais que envolvem mudanças incrementais ou falta de ambição não proporcionam o sucesso que estratégias digitais mais ousadas conseguiriam.”

Para revitalizar seus esforços de transformação digital, você precisa de uma visão ampla, agressiva e inspiradora que comunique claramente ao restante da organização.

2. Divida seu projeto em partes menores

Embora sua visão deva ser ampla, ela não deve ser monolítica. Para atingir uma meta de longo prazo, você precisará dividi-la em tarefas que possam ser realizadas em um mês ou em um trimestre.

É nesse ponto que um forte gerenciamento de projetos causa um impacto.

Os Gerentes de Projeto (PMs – do inglês Project Managers) são excelentes em assumir grandes metas – como sua visão para a transformação digital – e criar e executar um plano para que essas metas se concretizem. Eles sabem como criar gráficos de Gantt, definir cronogramas, atribuir recursos e monitorar o progresso em direção aos principais objetivos.

Todavia, o [Project Management Institute \(PMI\)](#) ressalta que para gerenciar com sucesso a transformação digital, os PMs precisam mais do que apenas proficiência técnica. Eles também precisam das habilidades sociais adequadas, especificamente a capacidade de imaginar uma nova maneira de fazer negócios, a competência para criar mudanças culturais e a habilidade de trabalhar multifuncionalmente.

Os PMs com essas habilidades podem ajudar a tornar a realização de sua ambiciosa visão de TD mais gerenciável, mantendo os projetos no caminho certo no dia a dia.

3. Aplique os princípios de melhoria contínua

Para a maioria das organizações, a transformação digital não é nada que acontece uma única vez – é um processo contínuo. [A Iron Mountain explica](#): “a transformação

digital é um processo contínuo que evolui e melhora à medida que surgem novas tecnologias”. As organizações precisam encontrar maneiras de incorporar essas tecnologias emergentes em seus negócios – ou arriscam-se a serem deixadas para trás pela concorrência.

Por sorte, as organizações podem tomar emprestada uma ideia do campo da engenharia de qualidade para ajudar nessa tarefa. **A melhoria contínua** é um conceito familiar para muitas pessoas que trabalham com desenvolvimento e fabricação de produtos. Ele envolve fazer mudanças incrementais ao longo do tempo, com monitoramento constante para garantir que cada mudança resulte no produto desejado.

Os engenheiros usam uma série de estruturas e metodologias para implementar a melhoria contínua: planejar – fazer – verificar – agir, Kaizen, Lean, Agile, Kanban, Six Sigma, e outros. É quase certo que sua organização já tenha alguns processos em vigor para dar suporte a pelo menos uma dessas abordagens. Ao aplicar uma abordagem que você já usa ao seu projeto de transformação digital, você pode ajudar a garantir o sucesso de seu projeto de TD. Sua equipe já está familiarizada com os princípios da abordagem escolhida. Portanto, você estará aproveitando o conhecimento existente, o que é sempre mais fácil do que começar do zero.

A melhoria contínua traz consigo a ideia de que você não para nunca. Ela ajuda a evitar que sua iniciativa de TD fique estagnada com o tempo.

Além disso, abordar a TD a partir de uma perspectiva de melhoria contínua ajuda a sua equipe a se acostumar com a ideia de que a transformação digital é simplesmente uma parte da maneira como você faz negócios. Da mesma forma que você está melhorando continuamente seus produtos e serviços, também estará melhorando continuamente a maneira como sua empresa usa a tecnologia, o coração da transformação digital.

4. Incorpore a transformação digital em sua organização

Se você quiser que seu projeto de transformação digital fracasse, faça dele um projeto paralelo. A **Forrester** se refere a esse erro como fazer da transformação digital uma “atividade secundária”.

Ela diz: “o desafio mais comum mencionado pelos profissionais foi a ‘disponibilidade de tempo dedicado pelos funcionários para a execução da transformação digital em torno de suas outras responsabilidades profissionais’. Os funcionários são encarregados de projetos de transformação além de seu trabalho diário. Quando imprevistos ou simulações de incêndio acontecem no cotidiano do negócio, a transformação é suspensa”.

Se, por outro lado, você quiser que seu projeto de TD seja bem-sucedido, você precisa infundir em sua organização a ideia de que a transformação digital não é nada agradável de se ter, ela está no centro do que sua organização faz.

A Forrester acrescenta: “as organizações bem-sucedidas entendem que uma transformação digital precisa do comprometimento de todos os departamentos. Não se trata de uma entrega de TI, mas de um objetivo de toda a empresa”. “Os líderes articulam sua visão e fazem dela uma prioridade, atribuindo responsabilidades claras entre as principais funções e sancionando as acusações intra-organizacionais”.

Essa necessidade de cooperação multifuncional é mencionada em outra pesquisa da Gartner. A empresa descobriu que “os negócios mais bem-sucedidos estabelecem equipes multifuncionais para suas iniciativas de transformação de negócios digitais”.

A **Capgemini** complementa que essa abordagem exige uma forte liderança. “A TD bem-sucedida não acontece de baixo para cima. Ela deve ser conduzida de cima para baixo”, diz.

Para revitalizar sua iniciativa de transformação digital, seus executivos precisam fazer com que todos saibam que sua empresa está no setor de transformação digital. E eles precisam atribuir às pessoas tarefas de transformação digital como um componente essencial de seus trabalhos – e não como uma atividade secundária. A transformação digital precisa ser incorporada ao coração de sua organização.

5. Recrute novos talentos

Quando uma equipe esportiva profissional começa a fracassar, ela muitas vezes traz novos jogadores que podem infundir entusiasmo nela. O mesmo princípio pode funcionar quando você está tentando revitalizar uma equipe de transformação digital.

De fato, alguns analistas dizem que a falta de talento é um dos principais motivos pelos quais os projetos de TD fracassam. A [pesquisa da Baker McKenzie](#) conclui: “uma lacuna fundamental está atrasando o progresso da transformação digital à medida que as organizações lutam para acessar o que precisam para tornar a transformação digital uma realidade. A falta de conhecimento e habilidades, bem como a falta de equipamentos e software são barreiras críticas que impedem as organizações de acelerar seus programas”.

Embora os novos talentos em tecnologia sejam definitivamente parte da solução para esse problema, as organizações também precisam considerar as capacidades de sua equipe de gerenciamento. De acordo com a [McKinsey](#), as empresas mais bem-sucedidas na transformação digital têm “um foco em atrair e desenvolver executivos experientes em tecnologia e em uma melhor integração geral dos talentos tecnológicos na organização, em vez de apenas colocar novos talentos tecnológicos na porta”.

Uma combinação de novos líderes e novos tecnólogos que tenham experiência e paixão por novas tecnologias pode dar um impulso a uma iniciativa de transformação digital que começa a perder força.

6. Inclua um parceiro

É claro que as contratações em tempo integral não são a única maneira de adicionar novas pessoas à sua equipe. Você também pode optar por fazer uma parceria com um consultor ou fornecedor que tenha ampla experiência com projetos de transformação digital.

Mesmo que não haja dois esforços de transformação digital iguais, a vantagem de um fornecedor experiente é que ele já viu problemas como os seus antes.

Eles sabem o que provavelmente funcionará e o que não. Eles podem ajudar você a evitar as armadilhas comuns e a implementar boas práticas.

Por exemplo, a Iron Mountain tem frequentemente ajudado milhares de organizações a desenvolver projetos de transformação digital que envolvem automação do fluxo de trabalho, digitalização de documentos em papel, aprimoramento da segurança e gerenciamento de documentos e registros. Em apenas um exemplo, ajudou um [“banco global 500” a transformar seus fluxos de trabalho](#) para acomodar um novo estilo de trabalho híbrido. Como resultado do compromisso, o banco reduziu seu espaço imobiliário total em 45% e eliminou 95% do

espaço que antes era dedicado ao armazenamento de documentos em papel.

A empresa digitalizou mais de 375.000 peças de papel e auxiliou a empresa a implementar novos fluxos de trabalho totalmente digitais. Isso permitiu que o banco desse o próximo passo em sua jornada de transformação digital, colocando-o em posição de aproveitar as oportunidades futuras, de usar a tecnologia para expandir os negócios.

Nunca ter fim pode ser bom

O que vem à mente quando você ouve a palavra “interminável”? A última reunião de equipe da qual participou? As pilhas de roupa suja esperando por você em casa? As contas que aparecem na sua caixa de correio?

Algo interminável não precisa ser chato ou tedioso. Interminável também pode ser o macarrão grátis, ou batatas fritas e molho em seu restaurante favorito. Pode ser as oportunidades que você tem de melhorar seu jogo de golfe ou lugares onde você pode surfar. Pode ser o seu videogame favorito ou o tempo que você tem para curtir sua família.

A transformação digital também é interminável. Como líder em sua organização, cabe a você determinar se esse processo interminável se parece mais com as tarefas domésticas ou seu hobby favorito.

Ao seguir as dicas descritas neste documento, você poderá dar nova vida aos seus atuais projetos de transformação digital e ajudar sua equipe a experimentar a satisfação – e o sucesso – que advém de uma estratégia de transformação digital bem implementada.

5 etapas para a transformação digital

A Iron Mountain adota uma abordagem muito pragmática para a transformação digital. Ela ajuda outras empresas a usar a tecnologia para automatizar seus processos administrativos, aprimorar a experiência do usuário final e obter insights analíticos profundos. Ao longo do caminho, essas empresas otimizam seus fluxos de trabalho, eliminam silos de dados, melhoram a segurança e reduzem custos.

Tendo ajudado milhares de clientes a dar o próximo passo em sua jornada de transformação digital, a Iron Mountain desenvolveu um processo de cinco etapas que simplifica a transformação digital:



Para obter mais informações, ouça a série de podcasts sobre as 5 etapas da transformação digital, disponível em: <https://www.ironmountain.com/business-challenges/digital-transformation>.



800.899.IRON | [ironmountain.com](https://www.ironmountain.com)

A Iron Mountain Incorporated (NYSE: IRM), fundada em 1951, é líder global em serviços de armazenamento e gerenciamento de informações. Com a confiança de mais de 220.000 organizações no mundo todo e uma rede imobiliária de mais de 85 milhões de pés quadrados em mais de 1.400 instalações localizadas em mais de 50 países, a Iron Mountain armazena e protege bilhões de ativos de informação, incluindo informações críticas de negócios, dados altamente confidenciais e artefatos culturais e históricos. Fornecendo soluções que incluem armazenamento seguro, gerenciamento de informações, transformação digital, destruição segura, bem como centros de dados, armazenamento e logística de arte e serviços em nuvem, a Iron Mountain ajuda as organizações a reduzir custos e riscos, cumprir as regulamentações, recuperar-se de desastres e possibilitar uma maneira mais digital de trabalhar. Visite www.ironmountain.com para obter mais informações.

© 2023 Iron Mountain, Incorporated. Todos os direitos reservados. Este documento foi criado pela Iron Mountain Incorporated e suas filiais ("Iron Mountain"). As informações aqui fornecidas são de propriedade e confidenciais da Iron Mountain e/ou de seus licenciadores e não podem ser reproduzidas ou transmitidas de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, para qualquer finalidade, sem a permissão prévia por escrito da Iron Mountain. Os produtos ou serviços, estratégias, datas de lançamento ou recursos atuais de produtos ou serviços estão sujeitos a alterações sem aviso prévio e não representam ou implicam um convite ou oferta, ou disponibilidade em todos os países, e não pretendem ser um compromisso com a disponibilidade futura de produtos ou recursos. Este documento não é patrocinado, endossado ou afiliado a qualquer outra parte, e quaisquer exemplos de clientes aqui descritos são apresentados como ilustrações de como os clientes usaram os produtos e serviços da Iron Mountain, e não constituem um endosso, afiliação ou outra associação adicional com tais clientes ou outras entidades aqui mencionadas. A Iron Mountain não será responsável por quaisquer danos diretos, indiretos, consequentes, punitivos, especiais ou incidentais decorrentes do uso, ou da incapacidade de usar as informações. A Iron Mountain fornece essas informações NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM e não faz representações ou garantias com relação à precisão, ou integridade das informações fornecidas, ou à adequação a uma finalidade específica. "Iron Mountain" é uma marca registrada da Iron Mountain, Incorporated nos Estados Unidos e em outros países, e Iron Mountain, o logotipo da Iron Mountain e suas combinações e outras marcas marcadas por TM são nomes comerciais da Iron Mountain Incorporated. Todas as outras marcas comerciais e outros identificadores permanecem como propriedade de seus respectivos proprietários.