

Qual a importância dos Conselhos para o êxito da **Transformação Digital**?

A pergunta que inaugura este artigo tem sido frequente em diferentes tipos de organizações há algum tempo. Sabemos que os anos de pandemia de Covid-19 aceleraram algumas medidas de digitalização mais imediatas, em certo ponto até decisivas, nas empresas. Mas, elas ainda estão acontecendo em algum grau, visto que esse não é um processo instantâneo. Pelo contrário. É uma jornada que demanda ferramentas de gestão eficazes para a melhoria do negócio.

por **PEDRO MELO**

Esse não é um assunto que tem passado despercebido. Recentemente, o IBGC traduziu a publicação “*Transformação digital: como fazer uso de tecnologias emergentes e abrir caminho para a inovação e o crescimento*”, do Global Network of Director Institutes, o GNDI, rede global de institutos de governança da qual faz parte.

O documento é um guia objetivo e consistente sobre o tema para membros de conselhos e que convoca líderes a entender que a transformação envolve mais do que a simples digitalização de processos existentes. O êxito, certamente, começa por aí.

Isso porque transformação digital trata de aprimorar tecnologias, enfrentar a questão da segurança cibernética e, no caso brasileiro, garantir o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (nº 13.709/2018). Como esses são tópicos complexos, dos quais as empresas levam tempo para se conscientizar e incorporar, trazemos para este debate aqui outra ação que cabe ao conselho: iniciar e promover mudança de cultura organizacional que abrace a transformação, promova e valorize a inovação e a experimentação, mas que preveja falhas e riscos.



A transformação digital trata de aprimorar tecnologias, enfrentar a questão da segurança cibernética e, no caso brasileiro, garantir o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD.



“

A transformação digital bem-sucedida exige lideranças que nunca parem de aprender, naveguem bem na ambiguidade, conduzam iniciativas complexas de transformação e alimentem uma cultura de prontidão para esse processo. Cabe aqui reproduzir um alerta da National Association of Corporate Directors dos Estados Unidos sobre o ímpeto cultural do qual estamos falando: “A cultura pode ser o ‘combustível’ que impulsiona a execução da estratégia, mas também amplia riscos importantes para a organização”.

”

O relatório do GNDI é muito prático em nos ajudar nisso, pois ele enumera cinco princípios essenciais para que conselheiros sejam propulsores de determinadas mudanças. São eles:

1. Abordar as tecnologias emergentes como um imperativo estratégico e não somente como uma questão operacional.
2. Delinear objetivos coletivos e permanentes de aprendizado e desenvolvimento específicos para tecnologia.
3. (Re)alinhar a estrutura e a composição do conselho para refletir a importância cada vez maior da tecnologia como um direcionador tanto de crescimento como de risco.
4. Exigir relatórios frequentes e prospectivos sobre iniciativas relacionadas à tecnologia.
5. Avaliar periodicamente se a liderança, os talentos e a cultura da organização estão prontos para mudanças tecnológicas.

Ou seja, a transformação digital bem-sucedida exige lideranças que nunca parem de aprender, naveguem bem na ambiguidade, conduzam iniciativas complexas de transfor-

mação e alimentem uma cultura de prontidão para esse processo.

Cabe aqui reproduzir um alerta da National Association of Corporate Directors dos Estados Unidos sobre o ímpeto cultural do qual estamos falando: “A cultura pode ser o ‘combustível’ que impulsiona a execução da estratégia, mas também amplia riscos importantes para a organização”.

Entendidos os cinco princípios básicos para conduzir a transformação digital enumerados pelo GNDI, nunca é demais ressaltar que a tecnologia não é substituta, mas acessória do talento humano. E isso vale para os conselhos, que devem buscar capacitação e conhecimento para cumprir a missão de contribuir para a mudança positiva das empresas, mas sem jamais abdicar da experiência, sensibilidade e conhecimento dos seus membros e de difundir esses valores em toda a estrutura da organização. **RI**



PEDRO MELO
é diretor-geral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e vice-presidente do Global Network of Director Institutes (GNDI).
comunicacao@ibgc.org.br