

TRANSFORMAÇÃO **DIGITAL**

PRIORIDADES E DESAFIOS DE EMPRESAS NO BRASIL



Insper

 Robert Half®
Talent Solutions

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

PRIORIDADES E DESAFIOS DE EMPRESAS NO BRASIL

Empresas ainda estão em fase de digitalização, em que a prioridade é implantar uma infraestrutura técnica capaz de viabilizar transações, produtos e serviços de natureza digital nas diferentes áreas. Para realizar uma transformação efetiva e se tornarem capazes de criar valor por meio de tecnologias digitais, elas ainda precisam enfrentar o desafio de reformular o modelo de negócio e o ambiente organizacional.

ÍNDICE



SUMÁRIO EXECUTIVO	4
INTRODUÇÃO	5
SOBRE ESSE RELATÓRIO	6
PRIORIDADES	7
DESAFIOS	9
CONCLUSÃO	12
REFERÊNCIAS	14

FICHA TÉCNICA

Coordenação e execução

Edvalter Becker Holz
EdvalterBH@insper.edu.br

**Núcleo de Estudos de
Comportamento Organizacional
e Gestão de Pessoas / Insper**
R. Quatá, 300; São Paulo, SP,
Brasil; 04546-042

Caio Arnaes
Caio.arnaes@roberthalf.com.br

Robert Half
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184,
11º andar; São Paulo, SP, Brasil
04548-004 (Matriz)
Outros escritórios, acesse:
roberthalf.com.br/contato

SUMÁRIO EXECUTIVO '12



Público pesquisado

300 empresas de diferentes portes atuantes no Brasil.

Áreas prioritárias para a transformação digital

Operações, produção e serviços, para empresas de pequeno porte.

Sistemas de gestão empresarial, para empresas de médio e grande portes.

Área menos priorizada entre empresas de grande porte

Recursos humanos e desenvolvimento de competências.

Tecnologias digitais prioritárias

Computação em nuvem.

Tecnologias de colaboração virtual.

Inteligência artificial.

Tecnologias digitais menos priorizadas

Blockchain.

Internet das coisas.

Analytics & big data.

Principal desafio estratégico

Reformular o modelo de negócio, para empresas de todos os portes.

Principais desafios organizacionais

Mudar a cultura organizacional, para empresas de médio porte.

Adequar o modelo de gestão e trabalho, para empresas de pequeno e grande portes.

Principal desafio sistêmico

Segurança de dados e privacidade, para empresas de todos os portes.

Conclusão

Empresas ainda estão em fase de digitalização, em que a prioridade é implantar uma infraestrutura técnica capaz de viabilizar transações, produtos e serviços de natureza digital nas diferentes áreas. Para realizar uma transformação efetiva e se tornarem capazes de criar valor por meio de tecnologias digitais, elas ainda precisam enfrentar o desafio de reformular o modelo de negócio e o ambiente organizacional.

- Empresas de diferentes portes buscam a transformação digital focando em áreas diferentes, mas as tecnologias priorizadas ainda são aquelas necessárias para implantar uma infraestrutura técnica capaz de viabilizar transações, produtos e serviços de natureza digital.

• Reformular o modelo de negócios é o desafio estratégico que as empresas de todos os portes estão menos preparadas para enfrentar.

• Mudar a cultura e o modelo de gestão e trabalho ainda são importantes desafios organizacionais.

• O processo é caracterizado por uma discrepante falta de investimento no desenvolvimento de capital humano, pouca prioridade para o uso estratégico de dados e muita insegurança digital.

¹ Consideramos prioridade em termos de alocação de recursos para áreas e tecnologias visando o desenvolvimento de capacidades digitais.

² Consideramos desafios os principais aspectos estratégicos, organizacionais e sistêmicos que empresas precisam desenvolver para realizar uma transformação digital efetiva.



INTRODUÇÃO

Neste relatório, entendemos transformação digital como um processo que visa melhorar uma organização a partir de mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de diferentes tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade²². Partimos da constatação de que a difusão global de tecnologias digitais está mudando a natureza de transações, produtos e serviços, gerando novas expectativas de consumidores e uma quantidade de dados sem precedentes. Uma vez difundidas, essas tecnologias possibilitam inovações que, de inúmeras maneiras, levam à criação de diferentes experiências, relacionamentos, processos e modelos organizacionais.

Constatamos essa mudança na forma de três traços deixados pela difusão das tecnologias digitais no cenário competitivo²³: plataformas de tecnologia digital, descentralização da inovação e inovação combinatorial. Em vez de criar produtos únicos, uma empresa pode criar uma plataforma digital, que

atua como uma base sobre a qual outras empresas podem desenvolver novos produtos, tecnologias ou serviços complementares, formando um ecossistema. Nesse cenário, as atividades de inovação se tornam descentralizadas e ocorrem principalmente por meio de comunidades online e desafios abertos. Elas demandam recursos, conhecimentos e formas de criatividade mais heterogêneos e externos à cada empresa, podendo mesmo derivar da combinação de recursos oriundos de indústrias completamente diferentes e formas de conhecimento antes não relacionadas. Além disso, a recombinação quase ilimitada das diferentes tecnologias digitais se tornou uma fonte de inovação e as empresas passam a inovar a partir da integração dos diferentes módulos e aplicações já existentes.

Esse cenário é comumente qualificado como disruptivo porque ele gera novos tipos de comportamentos e expectativas do consumidor, além de uma disponibilidade de dados sem precedentes, os quais podem

ser usados para insights e decisões estratégicas²². Esse processo foi intensificado durante a pandemia de COVID-19³, quando, no nível global, muitas empresas aumentaram o investimento em tecnologias digitais para se adequarem ao contexto de distanciamento social¹⁴. Agora, para se manterem competitivas, empresas precisam explorar e se integrar ao cenário digital. Isso requer delas o alinhamento da estratégia corporativa a uma estratégia digital, a implementação de mudanças no nível organizacional e o enfrentamento dos impactos sistêmicos dessa mudança.

No contexto descrito, exploramos neste relatório importantes prioridades e desafios de empresas atuantes no Brasil, com base em uma pesquisa que realizamos por meio de levantamento/survey em junho de 2021. O relatório é fruto de uma parceria entre o Núcleo de Estudos de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas do Insper e a Robert Half, a primeira e maior empresa de soluções de talentos especializados do mundo.

SOBRE ESTE RELATÓRIO

DESENVOLVEMOS ESTE RELATÓRIO EM TRÊS ETAPAS.

Na primeira, aprofundamos o conhecimento sobre tema por meio de pesquisas em fontes secundárias, notadamente pesquisas acadêmicas e aplicadas realizadas no nível global. Elaboramos um modelo conciso para representar o processo de transformação digital a partir de modelos teóricos recentes de ampla aceitação^{5 7 9 19 21 22} (Figura 1).

Na segunda fase, coletamos dados em 300 empresas atuantes no Brasil, de capital aberto (50% da amostra) e fechado (50% da amostra), de portes pequeno (1/3

da amostra), médio (1/3 da amostra) e grande (1/3 da amostra). As respostas registram a percepção de cada respondente sobre a empresa em que atua. Os respondentes foram 100 Chief Information Officers (CIOs), 100 Chief Financial Officers (CFOs) e 100 General Managers (GMs). 40% dos respondentes são do gênero feminino. Por meio de survey, eles responderam questões sobre os seguintes temas, os quais extraímos do modelo elaborado previamente: envolvimento estratégico da liderança com a

transformação digital; investimento em diferentes áreas de negócio para desenvolvimento de capacidades digitais; investimento em diferentes tecnologias digitais; gestão da mudança; impactos sistêmicos.

Por fim, na terceira etapa, analisamos os dados com o objetivo de explorar prioridades e desafios das empresas no processo de transformação digital. Apresentamos a seguir os principais achados.

Figura 1 | Processo de Transformação Digital

Difusão de tecnologias digitais: analytics & big data, aprendizagem de máquina, blockchain, computação em nuvem, impressão 3D/4D, inteligência artificial, internet das coisas, mídias sociais e tecnologias de mobilidade, realidade aumentada, tecnologias de colaboração virtual, tecnologias vestíveis.

Cenário competitivo digital

Surgimento de plataformas digitais, descentralização da inovação, inovação combinatorial.

Novos tipos de comportamentos e expectativas do consumidor.

Disponibilidade de dados sem precedentes.

Resposta estratégica

Alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia digital.

Reformulação do modelo de negócio.

Definição de tecnologias necessárias.

Projeção de resultados.

Mudança Organizacional

Desenvolvimento de liderança digital.

Design de estrutura organizacional maleável.

Desenvolvimento de cultura organizacional dinâmica.

Modelo ágil de gestão e arranjos flexíveis de trabalho.

Impactos sistêmicos

Entrada/atuação em ecossistema.

Desafios de regulamentação digital.

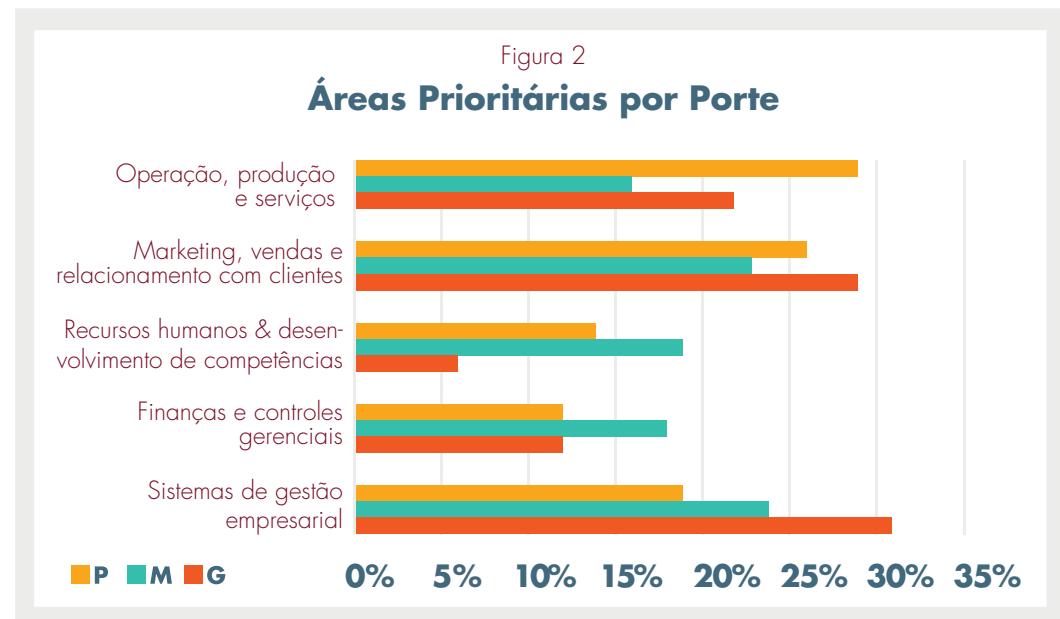
Novos riscos de segurança de dados e privacidade.

Desafios de upskilling/reskilling.

Novos tipos de impactos sobre a vida no trabalho.

PRIORIDADES

A pandemia de COVID-19 acelerou a difusão de tecnologias digitais no nível global e forçou empresas a definir prioridades, tais como otimizar custos de tecnologia, apoiar o trabalho remoto e desenvolver resiliência organizacional³. Os dados da pesquisa que realizamos sugerem que, entre empresas atuantes no Brasil, isso ocorre de diferentes modos, de acordo com os diferentes portes (Figura 2). Entre empresas de pequeno porte, as áreas prioritárias para alocação de recursos visando o desenvolvimento de capacidades digitais são operações, produção e serviços (para 29% das empresas de pequeno porte) e marketing, vendas e relacionamento com clientes (para 26% das empresas de pequeno porte). Entre empresas de médio e grande portes, a prioridade é investir em sistemas de gestão empresarial (para 24% das empresas de médio porte e para 31% das empresas de grande porte) e em marketing, vendas e relacionamento com clientes (para 23% das empresas de médio porte e para 29% das empresas de grande porte). É importante observar que recursos humanos e desenvolvimento e competências é uma das áreas menos prioritárias. Apenas 6% das empresas de grande porte priorizam o investimento nesta área para o desenvolvimento de capacidades digitais.



7

Analisamos também quais tecnologias digitais são prioridade para as empresas em termos de alocação de recursos para aquisição, implementação e uso. Consideramos onze tipos de tecnologias digitais em grande disseminação no mercado, entre as quais a computação em nuvem, as tecnologias de colaboração virtual e a inteligência artificial são as prioridades (Figura 3). Na hora de investir em tecnologias digitais, 15% das empresas da amostra priorizam a computação em nuvem, 15% as tecnologias de colaboração virtual e 14% a inteligência artificial. As tecnologias menos priorizadas são a Blockchain (prioridade para apenas 4% das empresas), seguida de internet das coisas (prioridade para 5% das empresas) e analytics & big data (prioridade para 6% das empresas).



Essas tecnologias representam potenciais transformativos distintos.

Computação em nuvem possibilita que serviços de computação sejam fornecidos sob demanda via internet, independente do dispositivo e da localização¹².

Tecnologias de colaboração virtual possibilitam enfrentar os desafios associados à dispersão geográfica e a diferenças culturais¹⁷.

Inteligência artificial possibilita principalmente automatizar processos, customizar a interação com cliente final e reagir a mudanças por meio de aplicação voltadas a aprender, sentir, agir e compreender¹.

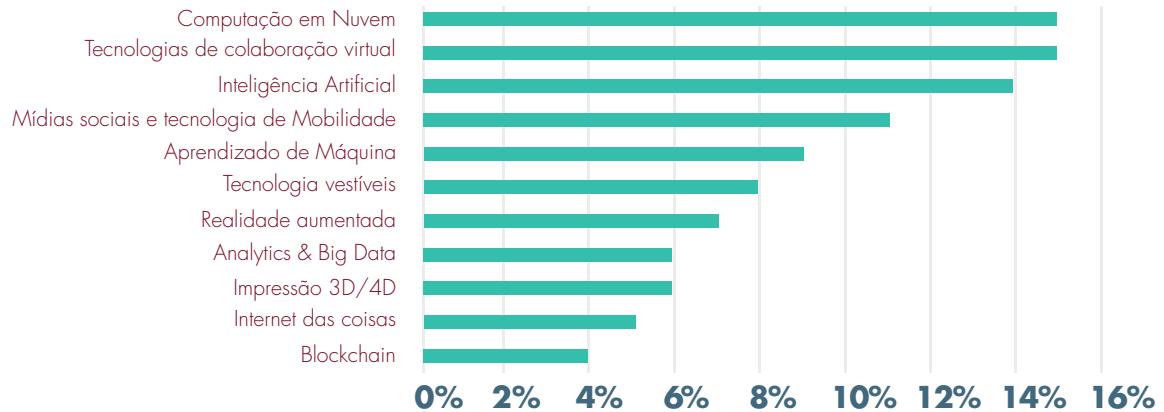
Blockchain é uma tecnologia financeira (FinTech) desenvolvida inicialmente como livros-razão distribuídos para bitcoin e possibilita automatização de transações financeiras, liquidação direta de pagamentos entre subsidiárias e fornecedores e obtenção de empréstimos por pequenos fornecedores junto a instituições financeiras⁴.

Internet das coisas é uma rede de máquinas e dispositivos capazes de interagir uns com os outros, se integrar a sistemas de inventário gerenciados por fornecedor, sistemas de suporte ao cliente, aplicativos de inteligência de negócios e análise de negócios¹⁰.

Analytics & big data se refere à produção de grandes volumes de dados por meio de diferentes mídias com a finalidade de análises para insights estratégicos nas diferentes áreas do negócio¹⁶.

Figura 3

Tecnologias Digitais Prioritárias



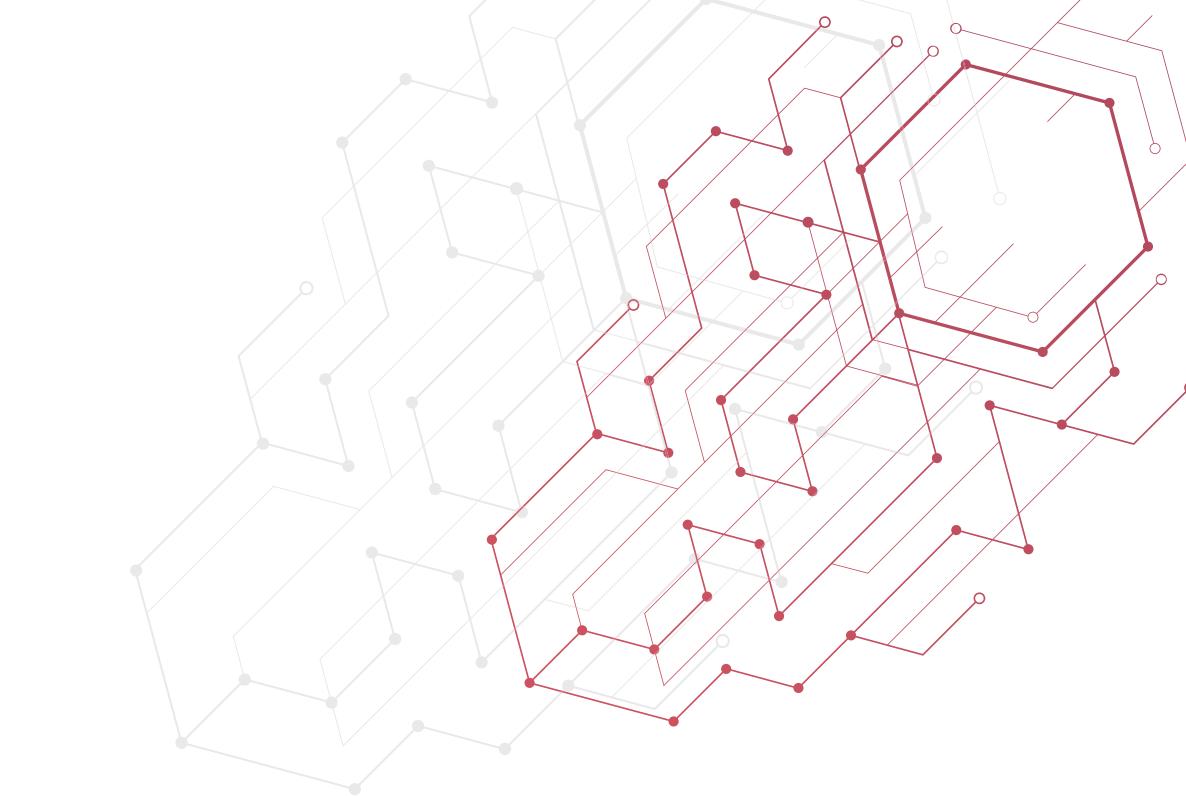
DESAFIOS

A transformação digital não diz respeito apenas à implementação de determinadas tecnologias digitais em certas áreas do negócio. Para que o potencial transformativo das tecnologias digitais seja realizado e o negócio se torne capaz de gerar novas formas de criação de valor, as empresas precisam enfrentar pelo menos três grandes tipos de desafios: estratégicos, organizacionais e sistêmicos.

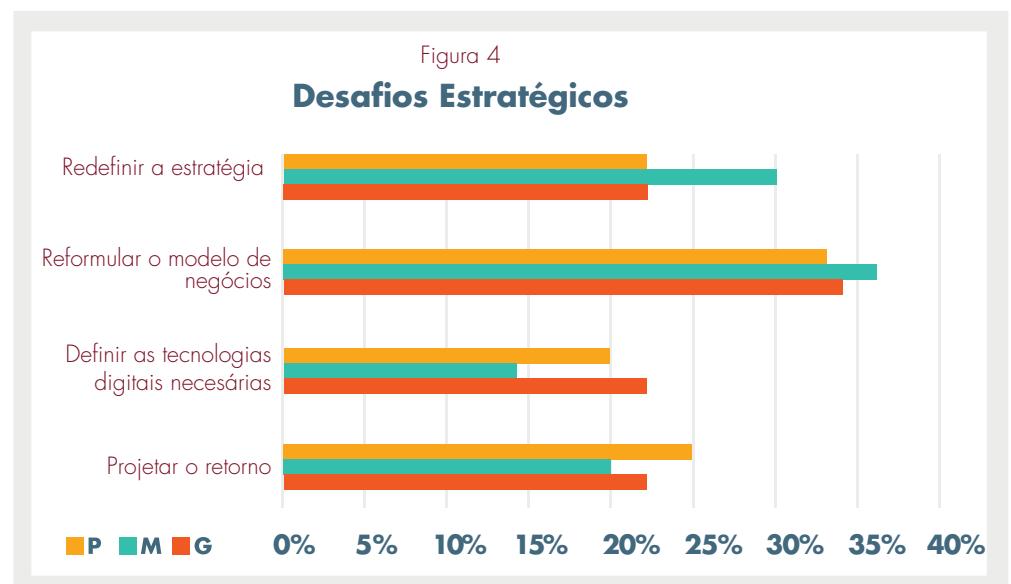
DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Primeiro, para explorar e se integrar ao cenário competitivo digital, as empresas precisam elaborar resposta estratégica. Elas precisam alterar, por meio do uso de tecnologias digitais, a forma como geram valor. Nesta etapa, os principais desafios são^{13 19 22}:

- I. redefinir a estratégia, visando integrar a estratégia corporativa e uma estratégia digital, identificando como a proposta de valor do negócio será alterada pelo uso de tecnologias digitais;
- II. reformular o modelo de negócio, identificando quais os potenciais impactos das tecnologias digitais sobre as transações, produtos e/ou serviços realizados;
- III. definir por meio de quais tecnologias digitais específicas serão realizadas quais mudanças em quais áreas do negócio;
- IV. projetar o retorno esperado nos médio e longo prazos em termos de desempenho organizacional, eficiência operacional e atuação no mercado.



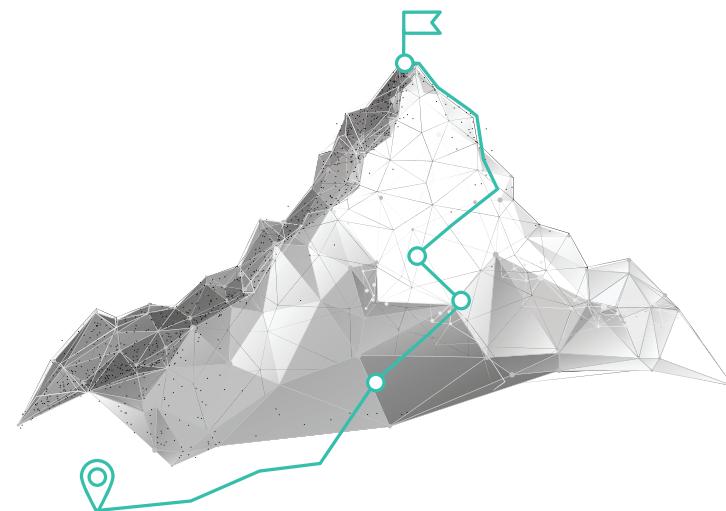
Os dados da pesquisa que realizamos sugerem que o desafio estratégico da transformação digital que as empresas de todos os portes estão menos preparadas para enfrentar é a reformulação do modelo de negócio (Figura 4).



DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

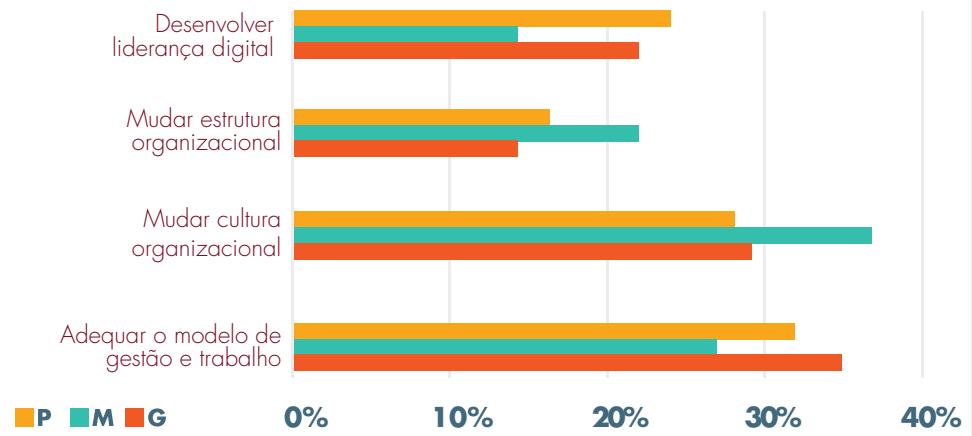
A transformação digital também coloca às empresas desafios organizacionais. Além da mudança na forma como geram valor, as empresas precisam fazer mudanças estruturais, relativas a propriedades e aspectos fundamentais da organização. Nesta etapa, os principais desafios são^{7 20 21 22}:

- I. desenvolver liderança digital, o que pode envolver mudanças na alta gestão para aquisição e/ou formação de competências relativas a oportunidades e negócios digitais;
- II. redesenhar a estrutura organizacional, promovendo alterações em áreas funcionais e níveis hierárquicos para que a organização se torne mais orientada por projetos maleáveis que permitem adaptação contínua até a entrada em ecossistemas de negócios digitais;
- III. desenvolver uma nova cultura, abrangendo uma revisão de valores, princípios e identidade da organização, visando desenvolver uma cultura dinâmica de aprendizagem, favorável a interações intensas e contínuas com atores heterogêneos de negócios digitais globais, intersetoriais e de grande escala;
- IV. adequar do modelo de gestão e trabalho, adotando práticas ágeis e modelos flexíveis de trabalho, visando aprendizagem e inovação dentro e entre as diferentes áreas e níveis hierárquicos.



Os dados da pesquisa que realizamos sugerem que os principais desafios organizacionais da transformação digital são a mudança cultural e a adequação do modelo de gestão e trabalho (Figura 5). Mudar a cultura é o desafio organizacional que 37% das empresas de médio porte estão menos preparadas para enfrentar, e adequar o modelo de gestão e trabalho é o desafio que 32% das empresas de pequeno porte e 35% das empresas de grande porte estão menos preparadas para enfrentar.

Figura 5
Desafios Organizacionais



DESAFIOS SISTÊMICOS

A transformação também coloca às empresas desafios associados a impactos sistêmicos da difusão de tecnologias digitais. A difusão de um novo tipo de tecnologia no nível global não é um fenômeno intraorganizacional, mas um fenômeno macro, construído em diferentes níveis (econômico, legal, político, social, etc.) e as empresas precisam lidar com desafios muitas vezes idiossincráticos e sem soluções imediatas. No que diz respeito à difusão de tecnologias digitais, é possível resumir esses desafios sistêmicos nos seguintes tipos^{2 6 8 15 18 24}:

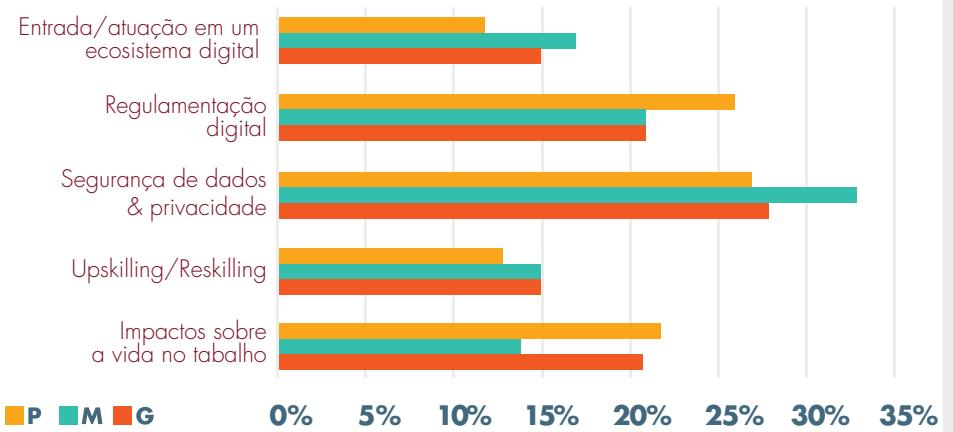
Os dados da pesquisa que realizamos sugerem que o principal desafio sistêmico da transformação digital para empresas de todos os portes é segurança de dados e privacidade (Figura 6). 27% das empresas de pequeno porte, 33% das empresas de médio porte e 28% das empresas de grande porte relatam que garantir segurança de dados é o desafio sistêmico que estão menos preparadas para enfrentar.



- I. entrada e/ou atuação em ecossistema, pois a difusão de tecnologias digitais tende a desfazer os tradicionais limites entre diferentes indústrias/segmentos de mercado;
- II. desafios de regulamentação digital, relativos à adequação contínua das empresas à evolução das regulamentações de adoção e uso de tecnologias digitais;
- III. novos riscos de segurança de dados e privacidade, que requerem o desenvolvimento de uma infraestrutura técnica e de políticas internas visando garantir segurança e privacidade de informações de diferentes naturezas, bem como conformidade legal no uso de dados;
- IV. desafios de upskilling e reskilling, que abrangem a antecipação de tendências e necessidades de requalificação profissional das pessoas;
- V. novos tipos de impactos sobre a vida no trabalho, que requerem diagnóstico de impactos individuais e/ou psicológicos associados à conectividade constante e ao distanciamento social.

Figura 6

Desafios Sistêmicos



CONCLUSÃO

Empresas ainda estão em fase de digitalização, em que a prioridade é implantar uma infraestrutura técnica capaz de viabilizar transações, produtos e serviços de natureza digital nas diferentes áreas.

Para realizar uma transformação efetiva e se tornarem capazes de criar valor por meio de tecnologias digitais, empresas ainda precisam enfrentar o desafio de reformular o modelo de negócio e o ambiente organizacional. Respaldamos essa conclusão em quatro importantes aspectos observados durante a análise dos dados.

PRIMEIRO

Empresas de diferentes portes buscam a transformação digital priorizando áreas diferentes, mas as tecnologias priorizadas ainda são aquelas necessárias para implantar uma infraestrutura técnica capaz de viabilizar transações, produtos e serviços de natureza digital (Figura 3). Isso indica que as empresas ainda estão em fase de digitalização, isto é, uma reorganização de atividades e processos existentes em torno de e por meio de tecnologias digitais, visando otimizá-los¹¹. A digitalização precede e ainda não caracteriza uma transformação digital efetiva, cuja característica definidora é a capacidade de criar formas de geração de valor por meio de tecnologias digitais²¹. A computação em nuvem possibilita eliminar uma infraestrutura computacional local e acessar serviços computacionais remotamente, sob demanda, via internet; as tecnologias de colaboração virtual possibilitam otimizar espaços e recursos físicos, além de tempo; e a inteligência artificial possibilita automatizar processos de atendimentos volumosos. São tecnologias fundamentais para a digitalização das empresas, mas, por si só, não garantem uma transformação digital. Em contrapartida, tecnologias que possibilitam maior diferenciação na geração de valor, como analytics e big data, internet das coisas e aprendizagem de máquina ainda não são prioridade para as empresas.

SEGUNDO

Reformular o modelo de negócios é o desafio estratégico que as empresas de todos os portes estão menos preparadas para enfrentar (Figura 4). Isso corrobora o argumento anterior, de que as empresas ainda estão em fase de digitalização. É por meio da redefinição do modelo de negócio que são feitas algumas mudanças proeminentes que caracterizam a transformação digital, tais como mudança na proposição de valor, na rede de stakeholders e nos canais, gerando agilidade e ambidestria²². Sem essas mudanças, as empresas podem não se tornar capazes de gerar novas formas (digitais) de criar e capturar valor²¹, a despeito da digitalização de uma ou algumas áreas do negócio.





TERCEIRO

Mudar a cultura e o modelo de gestão e trabalho ainda são importantes desafios organizacionais (Figura 5). Para se tornarem capazes de gerar novas formas (digitais) de criar e capturar valor, as empresas precisam desenvolver uma cultura de experimentação e disposição à tomada de riscos, alinhando o modelo de gestão e trabalho com princípios e valores de gestão ágil e arranjos flexíveis^{21 22}. Sem uma forte cultura de tentativa e erro, as empresas podem não conseguir realizar uma transformação digital efetiva porque os modos tradicionais de realizar as coisas estão profundamente entranhados entre gerentes e empregados¹⁹.

QUARTO

O processo é caracterizado por uma discrepante falta de investimento no desenvolvimento de capital humano, pouca prioridade para o uso estratégico de dados e muita insegurança digital (Figura 2, Figura 3, Figura 6). As mudanças organizacionais necessárias para a transformação digital levam funcionários a assumir papéis tradicionalmente fora das suas funções. Além disso, as tecnologias digitais possibilitam novas formas de automação e tomada de decisão. Tudo isso demanda o desenvolvimento de uma força de trabalho digital. Por isso, ao contrário do que comumente se pensa, a transformação digital não reduz a dependência de capital humano por parte das empresas; pelo contrário, torna essa dependência ainda mais impactante, pois competências humanas analíticas e de resolução de problemas complexos se tornam crescentes²², notadamente aqueles associados ao uso de dados para geração de insights estratégicos e criação de valor¹⁶, bem como às questões de segurança e regulamentação digitais⁶.



REFERÊNCIAS

1. ACHMAT, Luqman; BROWN, Irwin. Artificial intelligence affordances for business innovation: A systematic review of literature. In: Proceedings of 4th International Conference on the Internet, Cyber Security and Information Systems 2019. 2019. p. 1-12.
2. AROLES, Jeremy; MITEV, Nathalie; DE VAUJANY, François-Xavier. Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, v. 34, n. 3, p. 285-299, 2019.
3. COSTELLO, K.; RIMOL, M. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Grow 18% in 2021. Gartner. Disponível online: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-21-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-grow-23-percent-in-2021> [acesso em agosto de 2021], 2021.
4. DU, Wenyu Derek et al. Affordances, experimentation and actualization of FinTech: A blockchain implementation study. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 1, p. 50-65, 2019.
5. FISCHER, Marcus et al. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, v. 57, n. 5, p. 103262, 2020.
6. GOLDFARB, Avi; TUCKER, Catherine E. Privacy regulation and online advertising. *Management science*, v. 57, n. 1, p. 57-71, 2011.
7. HANELT, André et al. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021.
8. HEIN, Andreas et al. Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, p. 1-12, 2019.
9. HESS, Thomas et al. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, v. 15, n. 2, 2016.
10. LEE, In; LEE, Kyoochun. The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, v. 58, n. 4, p. 431-440, 2015.
11. LEONARDI, Paul M.; TREEM, Jeffrey W. Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, v. 41, n. 12, p. 1601-1625, 2020.
12. MARSTON, Sean et al. Cloud computing—The business perspective. *Decision support systems*, v. 51, n. 1, p. 176-189, 2011.
13. MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.
14. MIT; ORACLE. 2021 Planning: new business models, big opportunity. *MIT Technology Review Insights*, 2021.
15. POLICY PAPER. Digital Regulation: Driving growth and unlocking innovation. Department for Digital, Culture, Media & Sport., July 2021. Disponível online: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-regulation-driving-growth-and-unlocking-innovation/digital-regulation-driving-growth-and-unlocking-innovation>
16. SAGGI, Mandeep Kaur; JAIN, Sushma. A survey towards an integration of big data analytics to big insights for value-creation. *Information Processing & Management*, v. 54, n. 5, p. 758-790, 2018.
17. SCHULZE, Julian; KRUMM, Stefan. The “virtual team player” A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, v. 7, n. 1, p. 66-95, 2017.
18. SCHWARZKOPF, Stefan. Sacred excess: Organizational ignorance in an age of toxic data. *Organization Studies*, v. 41, n. 2, p. 197-217, 2020.
19. SINGH, Anna; HESS, Thomas. How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, n. 1, 2017
20. STRONG, Diane M. et al. A theory of organization-EHR affordance actualization. *Journal of the association for information systems*, v. 15, n. 2, p. 2, 2014
21. VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889-901, 2021.
22. VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.
23. YOO, Youngjin et al. Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, v. 23, n. 5, p. 1398-1408, 2012.
24. A24. ZEMMEL, R. Reskilling for a changing economy: A discussion with Glenn Youngkin. Excerpt of an Interview of Glenn Youngkin, founder of Virginia Ready Initiative by Rodney Zemmel. *Public & Social Sector Practice*. McKinsey & Company, 2020. Disponível online: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Reskilling%20for%20a%20changing%20economy%20A%20discussion%20with%20Glenn%20Youngkin/Reskilling-for-a-changing-economy-A-discussion-with-Glenn-Youngkin-vF.pdf>

SOBRE A **ROBERT HALF**

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão. Ao todo são mais de 300 escritórios na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania. Em 2021, a Robert Half foi novamente considerada pela Fortune uma das empresas mais admiradas do mundo. A Robert Half integra também o Índice de Igualdade de Gênero da Bloomberg, graças ao seu compromisso em promover a igualdade e proporcionar uma cultura que apoia a diversidade.



SOBRE O **INSPER**

O Insper é uma instituição independente e sem fins lucrativos, que busca ser referência em educação e geração de conhecimento por meio do ensino de excelência e pesquisas nas áreas de Administração, Economia, Direito, Engenharia, Políticas Públicas e Comunicação. No portfólio, cursos para várias etapas de uma trajetória profissional: graduação (Administração, Economia e Engenharias), pós-graduação lato e stricto sensu (Certificates, MBAs, programas da área de Direito, Mestrados Profissionais e Doutorado) e Educação Executiva (programas de curta e média duração, e customizados de acordo com as necessidades das empresas). No âmbito da produção de conhecimento, o Insper atua por meio de cátedras e centros de pesquisa que reúnem pesquisadores em estudos e projetos dirigidos a políticas públicas, agronegócio, educação, inovação, finanças e gestão. Tem as creditações de qualidade da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), EQUIS (European Quality Improvement System), Association of MBAs (AMBA) e Associação Nacional de MBA (Anamba).

