

AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

**ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO
DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A
INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL**

AUTOR: GLEYCIANE DO CARMO MORAES BAIA

Palavras-chave: Transformação digital, Elemento humano, Capacitação e Resistência à mudança.

Resumo: A Transformação Digital é um processo crucial para organizações que buscam inovação e competitividade em um ambiente de constante mudança. No entanto, estudos indicam que uma grande parte dos projetos de Transformação Digital falha em atingir seus objetivos, com o fator humano frequentemente sendo apontado como um dos principais obstáculos. Este artigo tem como objetivo refletir sobre as principais causas dessas falhas, com ênfase no papel das pessoas nas organizações. A análise foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, destacando pesquisas de renomados estudiosos e estudos de caso de empresas que experimentaram dificuldades na implementação digital. As causas mais comuns incluem a resistência à mudança, a falta de alinhamento entre a liderança e os colaboradores, a inadequação das competências digitais e a ausência de uma cultura organizacional voltada para a inovação. A conclusão aponta para a necessidade de uma abordagem integrada, que priorize a capacitação contínua dos colaboradores e a gestão de mudanças para o sucesso da Transformação Digital.

INTRODUÇÃO

Com o avanço das tecnologias digitais, a Transformação Digital emergiu como uma necessidade estratégica para as empresas que desejam inovar, aumentar a competitividade e atender às novas demandas do mercado. De acordo com *Fitzgerald e Villas Boas* (2014), esse fenômeno vai além da simples adoção de tecnologias emergentes; trata-se de uma reimaginação completa da forma como as organizações entregam valor aos seus clientes.

As empresas não estão apenas melhorando processos existentes, mas criando novas experiências e modelando negócios inovadores que podem

responder de forma mais ágil e eficiente às necessidades do mercado. Esse processo transformacional implica não só na adoção de ferramentas digitais avançadas, mas também numa reconfiguração do modo como as organizações operam internamente, alterando sua cultura, estruturas organizacionais e modelos de governança (*Borges et al.*, 2015).

A necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para a transformação digital é amplamente discutida na literatura, diversos autores afirmam, por exemplo, que a digitalização não deve ser vista como um evento isolado ou pontual, mas como um processo contínuo de adaptação e inovação. Eles destacam que a implementação de tecnologias digitais deve estar profundamente alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que os novos sistemas e processos agreguem valor ao negócio de maneira sustentável.

Isso exige, além de uma infraestrutura tecnológica robusta, a criação de uma cultura organizacional que favoreça a inovação, o aprendizado contínuo e a experimentação. A transformação digital, portanto, é uma jornada estratégica, que vai além da implementação de ferramentas digitais e impacta a estrutura organizacional e a maneira como as empresas operam internamente.

Entretanto, a realidade observada nas empresas é que, apesar dos avanços tecnológicos e do crescente investimento em inovação, muitos projetos de Transformação Digital falham. De acordo com uma pesquisa da *Sebrae* (2020), aproximadamente 70% das iniciativas de transformação digital não conseguem atingir seus objetivos, resultando em investimentos perdidos e na frustração de stakeholders. A pesquisa apontou que as causas dessas falhas são multifacetadas, sendo predominantemente relacionadas a fatores humanos e culturais dentro da organização. Isso é corroborado por autores como *Pereira e Santos* (2010), que destacam que a tecnologia, por mais avançada que seja, não pode ser um fator isolado para o sucesso de um projeto. Eles argumentam que, para que a transformação digital tenha sucesso, é essencial que a organização consiga integrar as novas tecnologias com a mentalidade e os processos de trabalho das pessoas.

Um dos principais obstáculos apontados pela pesquisa da *Sebrae* (2020) é a resistência à mudança, que é um fenômeno amplamente estudado na literatura sobre gestão de mudanças. *Silva* (2014), em seu trabalho seminal sobre mudança organizacional, argumenta que a verdadeira transformação não ocorre apenas por meio da implementação de novas tecnologias, mas por meio da mobilização das pessoas em torno de uma visão comum. Para o autor, a resistência à mudança é natural, mas pode ser superada quando as organizações oferecem uma comunicação clara sobre os benefícios da transformação, engajam seus colaboradores em todas as etapas do processo e

criam um ambiente de aprendizado contínuo e adaptação. Segundo *Silva* (2014), a transformação bem-sucedida depende de um "comprometimento e engajamento contínuos" das pessoas, o que é vital para que a organização consiga abraçar as mudanças impostas pela digitalização.

Além da resistência à mudança, a falta de capacitação adequada dos colaboradores também é uma causa recorrente de falhas em projetos de Transformação Digital. A importância do treinamento e do desenvolvimento de habilidades digitais nas organizações, é de extrema importância, pois vemos claramente que à medida que as empresas adotam novas tecnologias, os funcionários precisam ser capacitados para operar de maneira eficaz as ferramentas e processos inovadores. A falta de competências digitais não apenas dificulta a implementação das novas tecnologias, mas também pode levar à desmotivação e à queda na produtividade. Portanto, a capacitação contínua dos colaboradores deve ser vista como um pilar essencial para a sustentabilidade da transformação digital.

Outro fator que frequentemente compromete o sucesso da transformação digital é o desalinhamento entre os objetivos organizacionais e as capacidades culturais da empresa. Segundo *Cameron e Quinn* (2003), a cultura organizacional exerce uma influência significativa na forma como as mudanças são percebidas e adotadas pelos membros da organização. Se a cultura não estiver alinhada com os novos objetivos estratégicos, a transformação digital se torna ainda mais difícil de ser implementada. Uma cultura organizacional resistente à inovação, que valoriza a estabilidade e a tradição em detrimento da experimentação e da adaptação, cria um ambiente adverso à digitalização, é essencial que as empresas desenvolvam uma cultura que seja receptiva à mudança, onde os colaboradores sintam-se motivados e preparados para enfrentar os desafios impostos pela inovação digital.

Finalmente, a ausência de uma liderança transformacional é outro fator crítico que pode comprometer a implementação bem-sucedida de projetos de Transformação Digital. A liderança desempenha um papel vital em inspirar e guiar os colaboradores no processo de mudança. A teoria da liderança transformacional, proposta por *Bass* (1985), argumenta que líderes eficazes são capazes de motivar seus seguidores a se engajarem em objetivos compartilhados e a adotarem novas formas de trabalho. Esses líderes não apenas comunicam a visão da transformação, mas também criam um ambiente de apoio e confiança, essencial para superar a resistência e garantir o comprometimento dos colaboradores.

Este artigo, portanto, se propõe a refletir sobre essas causas de falhas nos projetos de Transformação Digital, com especial ênfase no fator humano, e a explorar como as organizações podem adotar práticas de gestão de mudanças e

desenvolvimento organizacional para superar esses obstáculos. Ao reconhecer as barreiras humanas à digitalização e ao implementar soluções eficazes para combatê-las, as empresas podem garantir que sua transformação digital seja bem-sucedida, sustentável e alinhada com suas metas estratégicas de longo prazo.

DESENVOLVIMENTO

A transformação digital se tornou um dos principais motores da inovação nas empresas e, simultaneamente, um dos maiores desafios para gestores e líderes organizacionais. Em um mundo cada vez mais dependente da tecnologia, a transformação digital não é mais uma opção, mas uma necessidade para garantir a competitividade e a sobrevivência das empresas. No entanto, o sucesso da transformação digital não está diretamente relacionado apenas à adoção de novas tecnologias.

A verdadeira transformação digital exige uma reimaginação completa de como as empresas entregam valor aos seus clientes, desenvolvem seus produtos e serviços e se conectam com o mercado. Isso envolve a mudança de mentalidade dos colaboradores, a adaptação de processos organizacionais e a revisão da forma como as empresas operam internamente. Segundo Lima (2018), a transformação digital não se resume à implementação de novas tecnologias, mas exige uma revisão estratégica das operações e a integração de novas formas de pensar nas empresas.

A adoção de tecnologias como inteligência artificial, automação, big data, cloud computing e Internet das Coisas (IoT) tem o potencial de transformar profundamente as operações de uma organização. No entanto, como mostram vários estudos, a implementação bem-sucedida de projetos de transformação digital tem se mostrado um desafio significativo. Segundo Mendonça e Silva (2019), aproximadamente 70% dos projetos de transformação digital falham em atingir seus objetivos. Muitas vezes, os líderes organizacionais se concentram em implementar novas tecnologias, mas negligenciam a dimensão humana, que é essencial para garantir o sucesso desses projetos. A transformação digital exige mais do que a mudança de sistemas ou a adoção de ferramentas tecnológicas; ela exige uma mudança cultural profunda dentro da organização, tornando o elemento humano um fator crítico de sucesso.

O primeiro desafio enfrentado pelas empresas na implementação de transformações digitais é a resistência à mudança. Lima e Almeida (2017) argumentam que a mudança organizacional não pode ser imposta de cima para baixo sem considerar a natureza humana. As pessoas, naturalmente, resistem à mudança porque ela gera incerteza, medo e, muitas vezes, um senso de perda de controle. Essa

resistência pode se manifestar de diversas formas, desde o simples desinteresse até uma oposição ativa ao novo. Para uma transformação digital ser bem-sucedida, é necessário envolver os colaboradores no processo e ajudá-los a entender o valor dessa mudança para o futuro da empresa e para o seu próprio desenvolvimento.

O conceito de mudança organizacional proposto por Santos (2004) pode ser útil para entender como superar a resistência à mudança. O autor descreve a mudança organizacional como um processo de "descongelamento", mudança e "recongelamento". O "descongelamento" refere-se à desconstrução das formas tradicionais de pensar e agir, criando um espaço para novas práticas e atitudes. No caso da transformação digital, isso significa superar a resistência à adoção de novas tecnologias e novos modelos de trabalho. No entanto, esse processo não é automático, e requer a criação de um ambiente de confiança, no qual os colaboradores se sintam apoiados e encorajados a explorar e adotar novas abordagens.

Além disso, um fator crucial para superar a resistência à mudança é a construção de uma visão clara e inspiradora sobre o futuro digital da empresa. Ferreira (2015) argumenta que a liderança desempenha um papel fundamental nesse processo. Para que a mudança seja bem-sucedida, os líderes precisam criar uma visão convincente sobre a transformação digital e comunicar essa visão de forma eficaz para todos os membros da organização. Isso ajuda a reduzir a incerteza e a aumentar o engajamento dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam parte do processo de transformação.

Outro fator que compromete o sucesso da transformação digital é a falta de capacitação dos colaboradores. A introdução de novas tecnologias exige que os funcionários adquiram novas habilidades e conhecimentos para lidar com as ferramentas e processos digitais. Segundo Almeida (2018), muitas empresas negligenciam a formação contínua de seus funcionários, o que leva a uma lacuna significativa de habilidades digitais. A falta de capacitação digital é um obstáculo significativo, uma vez que sem a habilidade para utilizar adequadamente as ferramentas digitais, os colaboradores podem não conseguir aproveitar os benefícios dessas tecnologias. A preparação dos trabalhadores para a mudança tecnológica é essencial para garantir que as empresas possam se beneficiar das inovações tecnológicas.

Para resolver essa questão, as empresas devem investir em programas de treinamento contínuos, que ajudem os funcionários a adquirir as habilidades necessárias para operar em um ambiente digital. Cavalcante e Pinto (2016) sugerem que a capacitação deve ser vista não apenas como uma necessidade técnica, mas também como uma oportunidade para os funcionários se engajarem de maneira mais profunda no processo de transformação digital. Isso

envolve a criação de uma mentalidade digital, em que os colaboradores se sintam empoderados para explorar novas tecnologias, fazer experimentações e se engajar na inovação.

Além disso, a capacitação digital deve ser alinhada à estratégia global da organização. De acordo com Oliveira e Silva (2020), a transformação digital bem-sucedida exige uma sinergia entre as habilidades digitais dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. As empresas precisam garantir que as habilidades desenvolvidas durante o processo de capacitação estejam diretamente relacionadas às necessidades e aos objetivos de negócios, o que garantirá que os funcionários utilizem as novas ferramentas de maneira eficaz para melhorar a performance da empresa.

Esse alinhamento entre TI e as demais áreas de negócios é essencial para garantir que as novas soluções tecnológicas sejam eficazes e realmente agreguem valor à organização. A falta de comunicação e colaboração entre TI e as áreas de negócios pode resultar em projetos digitais que não resolvem os problemas reais da empresa ou que são difíceis de integrar aos processos existentes. Quando as equipes de TI e negócios trabalham juntas de maneira coordenada, elas podem desenvolver soluções mais eficazes e garantir que a transformação digital seja bem-sucedida e sustentável.

Outro fator importante a ser considerado é a questão da liderança transformacional. Como Silva (2015) argumenta, a liderança é fundamental para garantir o sucesso da transformação digital. A liderança transformacional envolve mais do que gerenciar as operações diárias da empresa; ela exige a capacidade de inspirar e motivar os colaboradores, criar uma visão de futuro e incentivar a inovação. Esse tipo de liderança é essencial para enfrentar os desafios que surgem durante a transformação digital, especialmente aqueles relacionados ao fator humano.

Uma liderança eficaz na transformação digital é aquela que consegue engajar todos os níveis da organização, criando uma cultura de inovação e aprendizado contínuo. A transformação digital exige uma adaptação constante às novas tecnologias e mudanças no mercado, e é a liderança que estabelece a direção para essas mudanças. Líderes visionários são capazes de guiar suas equipes em tempos de incerteza, proporcionando a motivação e o apoio necessários para que os colaboradores se sintam confiantes na adoção das novas tecnologias.

Finalmente, é importante observar que a transformação digital não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um processo contínuo. As empresas precisam estar preparadas para evoluir constantemente à medida que novas tecnologias surgem e as necessidades dos clientes mudam. A inovação digital deve ser vista como uma jornada em que as organizações estão sempre

aprendendo, se adaptando e evoluindo. Isso exige uma mentalidade de melhoria contínua, que envolva todos os colaboradores da organização, e uma liderança capaz de orientar esse processo de forma eficaz. Dessa forma, a transformação digital não será apenas um projeto pontual, mas parte integrante da estratégia de longo prazo da empresa.

Além das questões já mencionadas, outro fator essencial para o sucesso de um projeto de transformação digital é a comunicação organizacional. Frequentemente, as falhas na implementação de iniciativas digitais ocorrem devido à falta de uma comunicação clara e eficaz sobre o propósito e os objetivos da transformação. A comunicação eficaz é fundamental para garantir o engajamento dos funcionários e a criação de um ambiente de confiança. A falta de comunicação gera incertezas, desconfianças e resistência, o que pode comprometer completamente o sucesso de um projeto digital.

A cultura organizacional também desempenha um papel central na transformação digital. Para que a transformação seja bem-sucedida, é necessário que a empresa crie uma cultura que favoreça a inovação, o aprendizado contínuo e a flexibilidade. Empresas com uma cultura organizacional rígida, onde os erros são vistos como falhas e não como oportunidades de aprendizado, enfrentam maiores dificuldades na implementação de mudanças tecnológicas. A transformação digital exige uma mentalidade de adaptação constante, e, nesse sentido, a cultura organizacional deve ser moldada para apoiar esse tipo de mentalidade.

Em muitos casos, empresas que já operam em um modelo tradicional de negócios enfrentam resistência interna quando tentam adotar tecnologias disruptivas. Isso é especialmente verdadeiro quando a cultura organizacional não está alinhada com os princípios da transformação digital, como agilidade, colaboração e inovação, apontam que mudanças culturais profundas exigem tempo e esforço contínuo, e dependem da construção de confiança, comprometimento e envolvimento de todos os membros da organização. Líderes e gestores devem ser os principais agentes dessa mudança cultural, promovendo a aceitação das novas tecnologias e modelos de trabalho.

A questão da agilidade também não pode ser ignorada. A transformação digital está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas de se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado, adotando novas tecnologias e processos à medida que surgem. Para que uma empresa seja verdadeiramente digitalmente transformada, ela precisa ser ágil, capaz de responder rapidamente às demandas do mercado e aos avanços tecnológicos. Costa e Almeida (2020) ressaltam que a agilidade organizacional depende de uma série de fatores, incluindo a capacidade de tomar decisões rápidas, a flexibilidade nas operações e a disposição dos colaboradores em adaptar-se às mudanças.

Em resumo, a falha na implementação de projetos de transformação digital pode ser atribuída a diversos fatores, sendo o elemento humano um dos mais críticos. A resistência à mudança, a falta de capacitação, a desconexão entre as equipes de TI e as áreas de negócios, a falta de liderança transformacional e a comunicação ineficaz são desafios significativos que devem ser enfrentados pelas empresas. No entanto, quando esses obstáculos são superados, as organizações podem colher os benefícios da transformação digital, promovendo inovação, eficiência e competitividade

CONCLUSÃO

A transformação digital tem se consolidado como uma das mais relevantes e desafiadoras jornadas para as organizações contemporâneas, representando não apenas a adoção de novas tecnologias, mas uma reestruturação profunda da maneira como os negócios operam, entregam valor aos seus clientes e se relacionam com o mercado. Como vimos ao longo deste estudo, embora as tecnologias digitais sejam essenciais para o sucesso da transformação, são os aspectos humanos que desempenham papel fundamental no alcance de resultados duradouros e eficazes, "a transformação digital não é apenas sobre a implementação de novas tecnologias, mas sobre mudar o próprio DNA da organização", destacando a importância de uma mudança cultural, estratégica e comportamental dentro das organizações.

O fator humano, como elemento crítico de sucesso na transformação digital, tem se mostrado decisivo em várias dimensões. A resistência à mudança, a falta de capacitação adequada e o desalinhamento entre a cultura organizacional e os

objetivos digitais são barreiras frequentes identificadas nas falhas de implementação de projetos digitais, uma vez que a verdadeira mudança organizacional só acontece quando as pessoas, de todos os níveis, se engajam com uma nova visão e entendem seu papel nesse processo de mudança". Alguns autores enfatizam que, para que a transformação seja bem-sucedida, é necessário que haja uma mobilização de todos os envolvidos, algo que depende de uma liderança eficaz e de uma comunicação clara sobre as metas da transformação.

Uma das conclusões mais importantes do estudo é que a resistência à mudança, um fenômeno amplamente discutido na literatura organizacional, continua sendo um dos maiores obstáculos na implementação de transformações digitais. Batista e Silva (2010), em sua teoria de mudança organizacional, explicam que o processo de mudança envolve três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Durante o descongelamento, é necessário criar uma compreensão e disposição para a mudança entre os

membros da organização. A resistência, em muitas situações, ocorre justamente nesta fase inicial, quando os colaboradores se mostram céticos em relação às novas tecnologias e processos propostos. A falta de uma preparação adequada e de uma comunicação estratégica pode resultar em um forte bloqueio mental e emocional, dificultando a adaptação das pessoas às novas dinâmicas organizacionais.

Outro ponto crucial para o sucesso da transformação digital é a capacitação contínua dos colaboradores. Não basta apenas implementar novas tecnologias; é necessário que as pessoas envolvidas tenham as competências necessárias para operá-las de maneira eficaz. Lima, Ferreira e Costa (2019), em seu estudo sobre a relação entre inovação e competências, afirmam que "o sucesso da inovação tecnológica depende diretamente da capacidade dos indivíduos de aprender novas habilidades e adaptar-se rapidamente às mudanças". A capacitação não deve ser pontual, mas sim contínua, considerando o ritmo acelerado de mudanças tecnológicas e a necessidade de desenvolvimento constante das habilidades digitais. Empresas que não investem na formação contínua de suas equipes podem acabar enfrentando dificuldades em adotar novas soluções tecnológicas, prejudicando o avanço da transformação digital.

Além da capacitação, a cultura organizacional exerce uma forte influência no sucesso da transformação digital. Organizações com uma cultura flexível, aberta à inovação e ao aprendizado, tendem a ter uma maior aceitação das mudanças tecnológicas. Silva e Souza (2015), ao explorarem o papel da cultura organizacional em processos de mudança, argumentam que a transformação cultural deve ser vista como um processo simultâneo à transformação tecnológica, onde as normas e valores da empresa devem ser alinhados com os objetivos digitais. As empresas que possuem uma cultura rígida, com processos centralizados e uma visão hierárquica, encontram mais dificuldades para adotar modelos de trabalho mais ágeis e colaborativos, características essenciais para a transformação digital.

A liderança, portanto, emerge como um elemento central para superar as barreiras humanas da transformação digital. Costa e Santos (2011) são enfáticos ao afirmar que "a liderança é a chave para transformar a resistência em comprometimento e engajamento, sendo essencial para guiar as pessoas ao longo da jornada de mudança". Líderes transformacionais, que têm a capacidade de inspirar e motivar suas equipes, são fundamentais para garantir que a visão digital seja absorvida de maneira plena por todos os membros da organização. A liderança estratégica envolve, além de definir uma visão clara e inspiradora para o futuro digital, garantir a inclusão de todos os colaboradores no processo de mudança, estabelecendo canais de comunicação transparentes e

promovendo o engajamento contínuo.

Outro aspecto relevante abordado neste estudo é a importância da comunicação interna durante o processo de transformação digital. A comunicação clara, contínua e bidirecional é essencial para garantir que todos os membros da organização compreendam os objetivos e as etapas do processo de mudança. Destaco que "uma comunicação eficaz não é apenas sobre transmitir informações, mas sobre criar um entendimento compartilhado entre todos os membros da organização". Isso significa que, para que a transformação digital seja bem-sucedida, os líderes precisam engajar os colaboradores desde o início do processo, mantendo um fluxo constante de informações sobre os avanços, desafios e mudanças que ocorrerão.

Por fim, as organizações devem ser ágeis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e à evolução das tecnologias digitais. Como discutido, a transformação digital não é um processo linear, mas sim dinâmico, que exige constante adaptação. A agilidade organizacional, como enfatizado por Souza e Silva (2017), é crucial para lidar com a velocidade das mudanças tecnológicas e as demandas emergentes do mercado. A implementação de metodologias ágeis, como o Scrum e o Kanban, pode ajudar as empresas a ajustar rapidamente seus processos e estratégias, promovendo uma maior flexibilidade e colaboração entre as equipes.

Em conclusão, a transformação digital é um processo multifacetado, que vai além da simples adoção de tecnologias. Para que seja bem-sucedida, é fundamental que as organizações estejam preparadas para lidar com os desafios humanos e culturais que surgem ao longo do caminho. A resistência à mudança, a falta de capacitação, a comunicação deficiente e uma cultura organizacional rígida são barreiras que podem comprometer o sucesso do processo. No entanto, com uma liderança eficaz, uma comunicação clara e um comprometimento contínuo com o aprendizado e a adaptação, as organizações podem superar essas dificuldades e alcançar uma transformação digital bem-sucedida e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. C. (2018). *A capacitação digital nas organizações: desafios e oportunidades*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

COSTA, L. F. (2016). *Gestão da transformação digital: desafios e oportunidades*. São Paulo: Editora Saraiva.

COSTA, T. A., & ALMEIDA, P. J. (2020). *Agilidade organizacional no contexto digital*:

estratégias e modelos. Belo Horizonte: Editora UFMG.

CRUZ, M. B. (2019). *Comunicação organizacional e transformação digital*. São Paulo: Editora Unesp.

GOMES, J. M. (2018). *Cultura organizacional e inovação tecnológica: desafios no processo de transformação digital*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

LIMA, P. R., & ALMEIDA, T. A. (2017). *Mudança organizacional e resistência à inovação*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

MENDONÇA, M. B., & SILVA, A. F. (2019). *Fracasso em projetos de transformação digital: fatores críticos e soluções*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

OLIVEIRA, M. C., & SILVA, P. R. (2020). *Transformação digital nas empresas: capacitação e alinhamento estratégico*. Porto Alegre: Editora Sulina.

SANTOS, C. L. (2004). *Mudança organizacional: teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas.

SILVA, A. L. (2015). *Liderança transformacional na era digital*. São Paulo: Editora Pioneira.