

AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY
ESTUDO DE CASO: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

AUTOR: MAYSA MARA DUARTE LIMA

1. Fator Humano e Resistência à Mudança

- *Resistência cultural:*

O fator humano refere-se às características, comportamentos e interações das pessoas em um contexto organizacional ou social, influenciando diretamente o desempenho, a segurança e a eficiência de sistemas e processos. Ele engloba aspectos como habilidades, conhecimentos, emoções, motivações e atitudes que moldam as ações individuais e coletivas.

Nas organizações, o fator humano é crítico para a gestão de mudanças, produtividade e inovação, pois envolve a capacidade dos colaboradores de se adaptarem a novos desafios, trabalharem em equipe e contribuírem para os objetivos

estratégicos. Além disso, ele está intrinsecamente ligado à qualidade de vida no trabalho, afetando tanto a saúde física quanto o bem-estar psicológico.

Compreender e gerenciar o fator humano exige atenção à cultura organizacional, comunicação eficaz, treinamento contínuo e reconhecimento das necessidades individuais. Quando bem administrado, ele potencializa o engajamento, reduz conflitos e promove um ambiente colaborativo, essencial para o sucesso de qualquer iniciativa.

A resistência à mudança entre os colaboradores é um fenômeno complexo, influenciado por fatores emocionais, cognitivos e comportamentais. O medo de perder o emprego é uma das principais causas de resistência, pois muitos funcionários se preocupam com a possibilidade de perder suas funções, o que gera ansiedade e queda no moral (Ramadhani *et al.*, 2024). Além disso, experiências sociais no ambiente de trabalho desempenham um papel significativo nas respostas emocionais, já que a dinâmica social pode impactar diretamente a prontidão dos colaboradores para mudanças (Lopez *et al.*, 2023).

No aspecto cognitivo, percepções equivocadas sobre os objetivos e benefícios das mudanças frequentemente resultam em atitudes negativas, tornando os funcionários menos receptivos às novas iniciativas. Outro fator importante é a ambiguidade e a incerteza associadas às mudanças, que dificultam a aceitação cognitiva e aumentam a resistência (Asrori, 2024).

Já do ponto de vista comportamental, a falta de suporte adequado e de uma comunicação eficaz no processo de mudança agrava ainda mais a resistência, uma vez que os colaboradores podem sentir-se excluídos ou desvalorizados (Bassi; Shinde, 2024). Além disso, uma cultura organizacional que não promove a adaptação torna o processo de mudança ainda mais desafiador,

ao estabelecer uma norma comportamental de resistência (Ramadhani *et al.*, 2024).

Apesar de ser frequentemente encarada como um obstáculo, a resistência à mudança pode atuar como um valioso mecanismo de feedback. Ela permite que as organizações reavaliem suas estratégias de transformação, promovendo o

engajamento dos colaboradores e aumentando as chances de sucesso das iniciativas. Compreender as raízes dessa resistência é essencial para a implementação de práticas de gestão de mudanças mais eficazes e alinhadas às necessidades dos funcionários.

- *Engajamento insuficiente:*

A falta de comunicação clara e de um ambiente colaborativo compromete significativamente a aceitação e a adoção de mudanças nas organizações. A gestão eficaz de mudanças depende de uma comunicação transparente e do envolvimento ativo dos colaboradores, mas esses elementos frequentemente enfrentam barreiras. Estratégias de comunicação mal elaboradas podem gerar mal-entendidos e resistência, dificultando o sucesso das iniciativas de mudança (Bassi; Shinde, 2024). Além disso, mensagens que não são personalizadas para o público-alvo tendem a reduzir o engajamento e o suporte dos funcionários aos esforços de transformação.

Um ambiente colaborativo é essencial para a implementação bem-sucedida de mudanças, pois promove o alinhamento em torno de objetivos comuns e fortalece a confiança entre os membros da equipe (Banaeianjahrom; Smolander, 2019; Schulz-Knappe *et al.*, 2019). Nesse contexto, a liderança desempenha um papel crucial ao garantir que a comunicação seja clara, consistente e alinhada com os objetivos organizacionais. Além disso, uma cultura organizacional que valorize a comunicação e a colaboração contribui de forma significativa para o sucesso das mudanças (Bassi; Shinde, 2024).

Por outro lado, algumas organizações priorizam a implementação rápida de mudanças em detrimento de uma comunicação e colaboração adequadas, o

que pode gerar ganhos imediatos, mas resulta em resistência e falhas no longo prazo. Esse cenário evidencia a necessidade de uma abordagem equilibrada que valorize tanto a agilidade quanto o engajamento dos colaboradores.

2. Planejamento e Estratégia Inadequados

● *Falta de alinhamento estratégico:*

A integração da estratégia organizacional com as ações práticas de TI é fundamental para o sucesso de projetos nessa área. A falta de alinhamento pode resultar em falhas, como demonstrado por estudos que destacam a importância de sincronizar a gestão de mudanças organizacionais com a execução de projetos de TI. Essa integração não apenas eleva as taxas de sucesso dos projetos, mas também promove uma transformação organizacional sustentável (Zangana *et al.*, 2024).

O alinhamento de metas é essencial para garantir que as iniciativas de TI apoiem os objetivos organizacionais mais amplos, aumentando a eficácia geral (Gomes; Romão, 2023). Além disso, a integração da tecnologia com a gestão e as finanças melhora a tomada de decisões e o gerenciamento de riscos (Ali Defalla *et al.*, 2024). Por outro lado, a ausência dessa integração pode gerar resistência à mudança por parte da força de trabalho, comprometendo a adoção dos projetos (Zangana *et al.*, 2024). Da mesma forma, a falta de alinhamento pode intensificar problemas culturais dentro das organizações, dificultando a execução dos projetos (Ali Defalla *et al.*, 2024).

Para superar esses desafios, o suporte da alta gestão é indispensável para conectar a visão estratégica à execução operacional. Além disso, uma cultura de comunicação aberta e treinamento contínuo pode reduzir a resistência e melhorar os resultados dos projetos. No entanto, alguns especialistas argumentam que uma adesão rígida a estruturas estratégicas pode limitar a inovação e a adaptabilidade, sugerindo que, em ambientes dinâmicos, uma abordagem mais flexível pode trazer melhores resultados.

- *Gestão de mudanças falha:*

Estratégias inadequadas para lidar com a curva de resistência à mudança podem prejudicar significativamente o desempenho organizacional durante os períodos de transição. A gestão eficaz de mudanças é essencial para minimizar interrupções e promover uma cultura de adaptabilidade. Estratégias fundamentais

incluem comunicação aberta, envolvimento da liderança e compreensão das causas da resistência.

A comunicação desempenha um papel crucial nesse processo. Uma comunicação transparente, que articule claramente os motivos das mudanças e os resultados esperados, é essencial para reduzir a resistência (Şomlea, 2024). Além disso, o engajamento direto, como reuniões presenciais, mostrou-se uma das formas mais eficazes de comunicar mudanças, permitindo feedback imediato e esclarecimentos (Şomlea, 2024).

O papel da liderança também é central na gestão de mudanças. Estilos de liderança eficazes, como a liderança transacional, podem influenciar os níveis de resistência, exigindo que os líderes estejam preparados para gerenciar mudanças de forma eficiente (Chukwuma, 2022). Além disso, suporte contínuo e treinamentos abrangentes são indispensáveis para ajudar os colaboradores a se adaptarem, reduzindo a resistência (Li, 2024).

Compreender as causas da resistência é igualmente importante. Identificar fatores como fadiga de mudanças e incertezas pode ajudar a adaptar estratégias para abordar preocupações específicas (Li, 2024). Por outro lado, argumenta-se que a resistência pode ser uma resposta natural e até benéfica, incentivando as organizações a reavaliar suas estratégias de mudança e alinhá-las às necessidades dos colaboradores e à cultura organizacional. Essa perspectiva ressalta a importância de não apenas gerenciar a resistência, mas também compreender suas motivações subjacentes.

3. Liderança e Capacitação

- *Competências insuficientes:*

Líderes e equipes frequentemente enfrentam dificuldades para gerenciar e implementar tecnologias disruptivas devido à falta de preparação e das mudanças culturais necessárias. Esse desafio é agravado pelo ritmo acelerado do avanço tecnológico e pela necessidade de as organizações adaptarem suas estratégias e estruturas. As organizações enfrentam uma escassez de talentos, o que prejudica sua capacidade de lidar com a mudança de forma eficaz (Westover, 2024).

Uma solução possível seria a implementação de frameworks de competência de liderança e o fomento a uma cultura de aprendizagem contínua, o que ajudaria a suprir essas lacunas de talentos (Westover, 2024). Além disso, um framework abrangente para a adoção de tecnologias disruptivas enfatiza a importância da análise ambiental e da prontidão organizacional (Rahman; Siallagan, 2023). A adaptação proativa e respostas ágeis são cruciais para manter a competitividade em um cenário em constante mudança (Rahman; Siallagan, 2023).

A liderança inovadora também se mostra essencial nesse contexto, pois ela fortalece a prontidão organizacional diante das disrupções tecnológicas (Sunarmo *et al.*, 2023). Os líderes precisam cultivar a compreensão sobre o impacto da tecnologia e promover uma cultura de inovação para que a organização consiga se manter competitiva (Sunarmo *et al.*, 2023). No entanto, apesar de todas essas estratégias, algumas organizações podem resistir à mudança devido a práticas enraizadas e modelos conservadores de tomada de decisão, o que pode dificultar sua adaptação às novas realidades (Donald, 2020).

- Deficiência em habilidades sociais:

As organizações têm encontrado desafios significativos ao tentar atrair e

reter talentos com as competências sociais e técnicas necessárias para prosperar em um ambiente digital. A deficiência em habilidades sociais tem sido uma barreira crescente, uma vez que essas competências são fundamentais para a colaboração e adaptação ao rápido ritmo de mudança no mercado de trabalho digital. Habilidades como comunicação eficaz, empatia, resolução de conflitos e trabalho em equipe são cada vez mais essenciais, mas muitas vezes são negligenciadas em favor das

competências técnicas, como o domínio de ferramentas digitais ou programação. A falta dessas habilidades sociais pode resultar em um ambiente de trabalho fragmentado, dificultando a integração de equipes e o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, com a transição para o digital, a interação face a face tem sido substituída por meios de comunicação virtuais, o que pode acentuar a dificuldade de alguns profissionais em estabelecer conexões autênticas e eficazes. Para lidar com esses desafios, as organizações precisam investir em programas de desenvolvimento de habilidades sociais, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo que inclua tanto o aprimoramento das competências técnicas quanto das sociais. Isso não só contribui para um ambiente mais colaborativo e produtivo, mas também para a criação de um espaço onde os talentos se sintam mais engajados e motivados a permanecer.

● Conclusão:

Os estudos analisados destacam o elemento humano como o principal fator crítico de sucesso e falha na Transformação Digital. A resistência à mudança, muitas vezes subestimada, deve ser tratada com estratégias eficazes de gestão de mudanças, treinamento, comunicação clara e alinhamento estratégico entre tecnologia e objetivos organizacionais. Apenas com um enfoque centrado nas pessoas e em uma liderança adaptável será possível superar os desafios dessa transformação.

REFERÊNCIAS

ASRORI, Ali. Examining the Influence of Organizational Change Management Strategies on Employee Resistance and Adaptation. **Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)**, v. 1, n. 3, p. 485-495, 2024.

ALI DEFALLA, Basil Mahmud et al. Strategic integration: Exploring the intersection of technology, finance, and management in today's business environment. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, v. 8, n. 8, p. 4871, 2024.

BASSI, Darshi; SHINDE, Archana. Barriers to successful change management. **Management in Healthcare**, v. 8, n. 3, p. 271-283, 2024.

BANAEIANJAHROMI, Negin; SMOLANDER, Kari. Lack of communication and collaboration in enterprise architecture development. **Information Systems Frontiers**, v. 21, p. 877-908, 2019.

CHUKWUMA, Nonye Emmanuella. **Change management leadership and its impact on employees' resistance to change: case study of selected automobile companies in the Durban Metropolitan Region of KwaZulu-Natal (South Africa)**. 2022. Tese de Doutorado.

JASMI, Muhamad Fairuz Ahmad et al. Factors Affecting the Success of Information Technology Projects. In: **2022 1st International Conference on Information System & Information Technology (ICISIT)**. IEEE, 2022. p. 324-329.

GOMES, Jorge Vareda; ROMÃO, Mário José Batista. Aligning Project and Benefits Management With Balanced Scorecard Approach to Achieve Project Success. **Journal of Business Ecosystems (JBE)**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2023.

LOPEZ, Ashlita Florence; JOY, Sebin; KUMAR, Arti Arun. From Resistance to Readiness: Leveraging Neuroscience Perspectives for Successful Change Management in the Manufacturing Sector. In: **Using Organizational Culture to Resolve Business Challenges**. IGI Global, 2023. p. 222-246.

RAMADHANI, Wanu; KHUZAINI, Khuzaini; SHADDIQ, Syahrial. Resistance to Change: Human Resources Issues in the Implementation of Industry 4.0 Technology. **Proceeding: Islamic University of Kalimantan**, 2024.

RAHMAN, Muhammad Arif; SIALLAGAN, Forme Onray. Strategic Management in the Era of Disruptive Technologies: A Framework for Adoption and Implementation. **Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi**, v. 2, n. 4, p. 380-387, 2023.

SCHULZ-KNAPPE, Charlotte; KOCH, Thomas; BECKERT, Johannes. The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 24, n. 4, p. 670-685, 2019.

ȘOMLEA, Mihaela Rodica. The Role of Communication in Managing Resistance to

Change. **Ovidius University Annals, Series Economic Sciences**, v. 23, n. 2, 2023.

SUNARMO, Sunarmo et al. The Importance of Innovative Leadership in Improving Organisational Readiness for Technology Disruption. **Jurnal Minfo Polgan**, v. 12, n. 1, p. 1427-1436, 2023.

ZANGANA, Hewa Majeed; ALI, Natheer Yaseen; ZEEBAREE, Subhi RM. Bridging the Gap: Integrating Organizational Change Management with IT Project Delivery. **Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi**, v. 13, n. 5, p. 2060-2071, 2024.

