AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASOS AUTOR: ANA PAULA DA VEIGA FERREIRA

RESUMO: Este trabalho de pesquisa tem como objetivo, analisar os estudos de caso "A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira" dos autores Perides et al. (2020) e o estudo de caso 2 "Sucesso e fracasso em projetos de tecnologia da informação: uma visão à luz dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico" do autor Araújo (2016). Tem como proposta apontar os principais fatores que levam o processo de transformação digital em uma organização ao fracasso. Para isso, tem como base a pesquisa bibliográfica através da revisão da literatura em documentos já publicados por autores da área segundo Severino (2007).

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital; Qualificação Profissional; Modelos de Negócios Digitais.

INTRODUÇÃO:

Este trabalho de pesquisa surge, a partir, da disciplina Transformação Digital. Seu objetivo principal é fazer uma análise nos artigos, "A gestão de mudanças em projetos de

transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira" dos autores Perides et al. (2020) e o artigo "Sucesso e fracasso em projetos de tecnologia da informação: uma visão à luz dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico" do autor Araújo (2016). E apontar as principais causas das falhas na implementação de projetos de transformação digital. Tendo como base a pesquisa bibliográfica através da revisão da literatura em documentos já publicados por autores da área segundo Severino (2007).

Esta pesquisa vem proporcionar uma reflexão acerca das principais causas de falhas de implementação de projetos de transformação digital. Que segundo Branisso (2023), a transformação digital faz parte da chamada Indústria 4.0 ou até mesmo Quarta Revolução Industrial. Trazendo transformações nos modelos de negócios com a implementação de tecnologias avançadas, que podemos citar, robótica, inteligência artificial (IA), computação na nuvem e internet das coisas. Com o intuito de proporcionar maior eficiência, automação e escalabilidade. Contudo, a transformação digital traz consigo muitos desafios, como aponta Branisso (2023), como a segurança de dados, a própria gestão, a adaptação de processos e o desenvolvimento de novas competências.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS:

Começarei esta análise pelo trabalho dos autores Perides et al. (2020), que traz como tema "A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira". Este estudo de caso se passa em uma empresa multinacional do setor financeiro que em 2013 decidiu iniciar um programa de Transformação Digital em nível

global que em 2017 se expandiu para sua filial no Brasil. Quanto ao modelo de negócio da instituição, ele está baseado no desenvolvimento de produtos e serviços personalizados. Que estão distribuídos por mais de 500 parceiros, presentes em diferentes setores, entre eles, bancos comerciais, bancos de montadoras, financeiras de crédito ao consumidor, canal digital e redes de varejo.

O objetivo do artigo apresentado por Perides et al. (2020), consistiu na investigação das práticas de gestão de mudanças adotadas pela instituição durante o processo de transformação digital e de que forma ocorreu a redução, resistência e a facilitação a adoção dos novos processos e seus comportamentos. A pesquisa utilizou um abordagem qualitativa e descritiva quanto a análise dos objetivos. Para a coleta de dados os autores utilizaram entrevistas e análise de documentos.

Em virtude das transformações ocorridas no mercado de seguros, em 2013 a empresa decidiu iniciar um programa de transformação digital. Nesse momento, surge a criação de duas novas áreas que foram, a área de transformação digital e a área de dados. Ainda foram criados, dois novos laboratórios o "Data Lab" e o "Innovation Lab", o primeiro com o papel de armazenamento e análise dos dados da empresa, tanto de seus parceiros quanto de seus segurados, o "Data Lab" se utilizava dos dados e transformava em informações que possibilitavam a criação de novos produtos e processos. O segundo que é o "Innovation Lab", é um espaço criado para o incentivo de uma cultura de inovação, através dele surge os projetos inovadores.

Como parte do processo de transformação digital a empresa lançou em 2015 um novo plano estratégico, fundamentados em cinco pilares principais que são: transformar dados em valor para os clientes, criar novas experiências para os parceiros de distribuição e segurados,

manter a posição de empresa inovadora que coloca as pessoas em primeiro lugar, apoiar o crescimento e manter as margens de lucro e equilibrar os riscos. Importante de se destacar o lançamento do programa Insurance Forward em 2016, esse programa foi responsável por indicar quais projetos seriam considerados mais relevantes para sua região.

Como podemos observar através de todos esses exemplos que estão sendo citados, a empresa mudou toda a sua organização para implementar o processo de transformação digital. Com o intuito de, aumentar o engajamento digital e alinhar as áreas de negócio, com um modelo de atuação transversal a empresa suporta a área de transformação digital.

Para que possamos concluir a análise do estudo de caso 1 que está sendo citado acima, destaco que, segundo a análise dos autores Perides et al. (2020), a implementação do programa de Transformção Digital no Brasil se tornou um sucesso. E os principais fatores que levaram a esse bom desempenho foram: a realização de entregas de valor para o cliente e as competências técnicas e comportamentais da equipe.

O estudo de caso 2 proposto para análise, se refere ao trabalho do autor Araújo (2016), que tem como título “Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico”. O estudo se passa em uma empresa pública do setor elétrico, mas especificamente sobre a gestão dos projetos da área de tecnologia da informação. Com 65 anos de fundação, faz parte de uma holding estatal com ações nas bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque.

Iniciando o modelo de estatização na exploração do potencial hidroelétrico do Brasil, consequentemente foi adotado pelo Governo para o setor. Tem como destaque da sua cultura organizacional, o forte respeito e admiração à instituição, à influência governamental e política na alta administração, o apreço pela hierarquia e centralização na tomada de decisões.

Os projetos de TI foram ampliados para que os objetivos organizacionais fossem alcançados. Para isso, foi necessário uma gestão de portifólio de projetos fundamentados em um modelo de gerenciamento dos projetos. Passando a receber uma maior quantidade de demandas por modelagem de processos e desenvolvimento de software.

A partir do ano de 2010, a empresa consolidou o comitê estratégico de tecnologia da informação e processos organizacionais (COTIPO). Esse comitê estratégico surge com a função de estabelecer anualmente a priorização dos projetos de TI, esses projetos estão no seu PEE e apresentam os objetivo estratégicos da organização. Proporcionando melhores níveis de maturidade o (COTIPO) e consequentemente a governança de TI. Fazendo com que a empresa alcançasse o primeiro lugar geral na avaliação da governança de TI, a partir da pesquisa feita pelo Tribunal de Contas da União no ano de 2013.

Tornando-se uma referência de governança de TI para as empresas do setor elétrico nacional e órgãos públicos brasileiros. Pertencendo a um lugar significativo para a realização da pesquisa, destaca o autor, pois percebe-se a governança de TI relacionada a uma gestão eficiente dos projetos de TI e o estabelecimento do alinhamento estratégico. Que, por sua vez, após a apresentação de uma relação de projetos, que se dividem em, estruturadores e clientes. Obtém-se ao final, os projetos priorizados para serem executados no ano, os projetos despriorizados e os projetos em espera.

Essa classificação por ordem de prioridade, possuem uma equipe para o desenvolvimento do projeto, tanto daqueles projetos despriorizados, quanto também os projetos em espera. Ou seja, a todo um trabalho a ser desenvolvido em cima de cada etapa, que passam a compor o portifólio de projetos do DTI. Administrado por um escritório de projetos

ou Project Management Office (PMO), é responsável pela expansão de métodos e técnicas de gerenciamento de projetos e assessorar os gerentes dos projetos.

Destaca-se ainda, o desenvolvimento de um sistema, isso ocorre de acordo com a necessidade, onde os gerentes funcionais e os gerentes de projetos discutem a melhor opção para o processamento de um novo software. O desenvolvimento pode ocorrer baseada em métodos tradicionais ou em modelos ágeis.

A pesquisa apresenta uma natureza exploratória e descritiva. O método utilizado foi o método quantitativo e a pesquisa foi dividida em duas etapas metodológicas diferentes, a primeira se constituiu de uma pesquisa documental e a segunda foi realizada uma survey. Survey é uma estratégia metodológica de levantamento de campo, que permite apresentar os resultados dos dados de forma quantitativa as unidades de medidas. Entre elas estão, os questionários fechados ou entrevistas estruturadas.

A pesquisa do estudo de caso é de natureza exploratória e descritiva e busca compreender os fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da TI. Sendo assim, possui uma postura pós-positiva.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Os autores Perides et al. (2020), apontam sete pontos, como sendo os principais fatores para o fracasso no processo da transformação digital no estudo de caso 1. Que são: a estrutura e conteúdo da comunicação sobre mudança, o papel dos gerentes seniores da direção nas dentro das organizações, tensões entre o foco organizacional e o foco das pessoas,

desconsideração do papel da cultura organizacional, pouca compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelo agentes de mudança, foco limitado na importância do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança e processos inadequados de planejamento por falta de diagnóstico organizacional apropriado.

De acordo com Araújo (2016), a partir da pesquisa do estudo de caso 2 já citado acima. Conclui-se os fatores de fracasso nos projetos de tecnologia da informação:

> As falhas na elaboração do PEE, em função da falta de entendimento do negócio pela área de tecnologia da informação; a ausência da TI na formulação estratégica; orçamento e recursos equivocadamente estimados; a não aplicação da TI para o alcance de uma vantagem competitiva. (p. 145).

Um fator importante que Araújo (2016) destaca como causas dos fracassos, é a desqualificação do pessoal de TI. A falta do entendimento da área de tecnologia da informação pelo negócio causada pela desqualificação do pessoal de TI desencadeia falhas nos ajustes estratégicos que são resultantes de uma conexão inadequada entre as áreas de tecnologia da informação e de negócio. Como ponto destacado para a finalização da pesquisa, o autor aponta a baixa qualidade do planejamento dos projetos de TI que impacta em problemas de implementação.

A partir dos estudos de caso estudados, podemos perceber que o projeto de transformação digital leva um longo período para sua implementação e para apresentar resultados satisfatórios e existem inúmeras dificuldades a serem vencidas.

Baptista e Figueiredo (2017), descrevem no seu trabalho de pesquisa sete fatores críticos para a transformação digital, que são eles: a adaptação do modelo de negócio, o alinhamento com a estratégia corporativa, a atualização dos processos organizacionais, o conhecimento tecnológico, a criação de uma solução sustentável, a inovação continuada e a capacitação das pessoas. Esse último ponto as autoras destacam, que as mudanças da transformação digital causadas nas organizações, vão impactar na rotina dos funcionários, então, esse ponto deve demandar atenção, sendo necessário a capacitação e a transformação como pré-requisitos de sucesso nesse processo.

Para finalizar este trabalho, trago as ideias de Alcantara et al. (2024) que dizem, que para que ocorra o processo de transformação digital de uma organização e como consequência o sucesso, são primordiais as alterações não só estruturais, mas também como, a qualificação de profissionais. Assim, foi possível identificar que para o sucesso da transformação digital existem fatores como os que foram apresentados acima, que são relevantes na implementação e na execução para que os resultados das ações implementadas sejam efetivados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alcantara, Anne. Silva, Athos. Nelson, Reed. INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL um estudo de caso misto.

International (CC BY-NC-SA 4.0). P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-18, e-6688, jan./jun. 2024. DOI: https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6688.

Araújo, Marcus Vinícius Medeiros de Sucesso e fracasso em projetos de tecnologia da informação: uma visão à luz dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico / Marcus Vinícius Medeiros de Araújo. - 2016. 185 folhas : il. 30 cm.

Baptista, Gabriel Lara. Figueiredo, Jocely Santos .Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação. São Paulo, SP Anais do SeTII Novembro, 2017. Disponível em: SETII_2017.pdf.

BRANISSO, Diana Sinclair P. Transformação Digital. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. Revista de Gestão e Projetos (GeP), 11(1), 54-73. https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, SP: Cortez, 2007.