

**ARTIGO: ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE OS FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

AUTOR: ELIENE REGINA DOS REIS TEIXEIRA VULCÃO

RESUMO:

Neste artigo, comparamos dois artigos sobre a implementação de projetos de transformação digital, focando nas causas de falha e no papel do fator humano como elemento crítico de sucesso. Com base numa revisão bibliográfica elabora-se um quadro teórico que procura elucidar os principais pontos que transformam a TI numa real ferramenta de competitividade para as organizações. A análise revela que, embora a tecnologia e a infraestrutura sejam importantes, o engajamento e a adaptação dos colaboradores são fundamentais para o sucesso desses projetos, apesar do avanço das tecnologias, o elemento humano continua sendo um fator crítico para o sucesso na era digital. A gestão eficaz de talentos, especialmente em TI, é essencial para impulsionar a inovação.

Palavras-chave: tecnologias; transformação digital; fator humano.

1-INTRODUÇÃO:

Nos últimos anos, a transformação digital tornou-se uma prioridade para organizações de todos os setores, impulsionada pela rápida evolução tecnológica e pela necessidade de se manter competitivas em um mercado em constante mudança. A transformação digital continua a ser um tema dominante no cenário dos negócios. Empresas de todos os tamanhos enfrentam a necessidade de adaptar-se às rápidas mudanças tecnológicas para manter a competitividade e atender às expectativas crescentes dos clientes. "O uso intensivo de tecnologia da informação nos processos de negócio está associado a melhorias no desempenho organizacional e na criação de vantagens competitivas." (Sánchez, 2006; Neirotti & Paolucci, 2007)

A TI evoluiu vem se mostrando essencial e assumindo um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. Ademais, a inteligência artificial (IA) surge como um campo promissor, oferecendo oportunidades

para automatizar processos, melhorar a eficiência operacional e fornecer insights valiosos a partir de grandes volumes de dados.

No entanto, apesar dos avanços significativos em tecnologia da informação (TI), muitos projetos de transformação digital falham em cumprir seus objetivos. Estudos indicam que essa alta taxa de insucesso está frequentemente relacionada a fatores como planejamento inadequado, definição de escopo mal estruturada, comunicação ineficiente e falta de engajamento dos stakeholders. Além disso, a resistência à mudança e a ausência de capacitação da equipe se destacam como barreiras críticas que dificultam a implementação eficaz das inovações.

Com base neste cenário, este texto propõe-se a analisar comparativamente dois artigos científicos que tratam do papel da TI nas organizações, fazendo uma reflexão sobre as principais causas de falha na implementação de projetos de transformação digital a importância do fator humano como elemento crítico de sucesso, além de considerações sobre a necessidade de uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a adaptação a mudanças. Em outras palavras, como a TI pode contribuir de maneira eficaz para o sucesso ou para a maior competitividade das organizações. O primeiro artigo atribuído é denominado por “A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: Estudo de Caso em uma Organização Financeira’ de Maria Paula N. Perides, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos, Liliana Vasconcellos, em contrapartida, o segundo artigo apresenta um estudo sobre “Projetos de TI que falham”, dissertação de Marcus Vinícius Medeiros.

A metodologia utilizada para a realizada na construção deste trabalho foi baseada no estudo comparativo, esta técnica tem como base a construção de comparações entre dados bibliográficos, para identificar diferenças e semelhanças entre os dois artigos em evidência neste trabalho.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar, sobre a ótica de dois estudos diversos, a importância da transformação digital para a competitividade das organizações, identificando os principais fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso de projetos de transformação digital.

Partindo do que se pretende alcançar com este trabalho, foram pensados os seguintes objetivos:

- Apresentar um panorama representativo de diversas visões acerca deste

tema.

- Examinar como o planejamento e a gestão de mudanças impactam a eficácia dos projetos de transformação digital.
- Investigar o papel do engajamento dos stakeholders na aceitação e implementação de inovações tecnológicas.
- Avaliar as barreiras à mudança, como a resistência organizacional e a falta de capacitação, e propor soluções para superá-las.

A transformação digital exige que os membros da organização mudem suas raízes do dia-a-dia. Requer novos esquemas de colaboração, processos, uso de plataformas, modelos de tomada de decisão que promovam a agilidade organizacional e, sobretudo, culturas mais abertas e dispostas a assumir riscos e quebrar paradigmas.

Em alguns casos, essa evolução também implica na substituição ou modificação de funções, em outros, requer o desenvolvimento de novas competências nas equipes de trabalho para processar, reagir e tomar decisões com base no acesso a uma quantidade muito maior de dados disponíveis.

2- ANÁLISE COMPARATIVA DOS ARTIGOS EM ESTUDO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CENÁRIO ATUAL:

Nos últimos vinte anos, muitas empresas têm conduzido iniciativas de uso de tecnologias digitais que envolvem mudanças de processos organizacionais, infraestrutura, modo de relacionamento com clientes e fornecedores e até mesmo mudanças de estrutura e do próprio conceito de gerenciamento, provocando alterações de alto impacto na gestão organizacional. Um dos maiores desafios atuais dessas organizações é a necessidade de estabelecer práticas gerenciais para governar essas transformações.

É um cenário que pode ser considerado complexo, mas repleto de oportunidades para as empresas que buscam se transformar digitalmente. Os desafios de integrar novas tecnologias e manter a segurança dos dados são compensados pelas oportunidades oferecidas pela IA e outras inovações. Diante dessas afirmações, a análise realizada, buscou detectar discussões e argumentos sobre como cada artigo aborda o papel dos colaboradores na transformação digital, as estratégias de Implementação, contribuições sobre a importância da comunicação e do

desenvolvimento da liderança e seu papel frente à resistência a mudanças, dentre outros aspectos.

2.1- Análise sobre o tema:

Baseando-se na análise sobre o tema central abordado nos artigos em estudo, pode-se dizer que o primeiro artigo tem como principal temática a Gestão de Mudanças em projetos de Transformação Digital, enfatizando a importância de práticas eficazes para reduzir a resistência à mudança e facilitar a adoção de novos processos em uma organização financeira. A gestão de mudanças é uma estratégia proposta no primeiro artigo para facilitar a aceitação das transformações.

No segundo artigo, a gestão de mudanças é vista como uma ferramenta para lidar com alterações no escopo e garantir o apoio das partes interessadas. Este estudo explora o fracasso de projetos de TI, analisando as razões que levam ao insucesso e a importância do alinhamento estratégico da TI com os objetivos de negócio. Além do mais, o artigo também investiga como práticas de Gestão de Mudanças em um projeto de transformação digital de uma instituição financeira ajudam a reduzir a resistência e facilitar a adoção de novos processos e comportamentos. A transformação digital requer uma mudança cultural significativa, o que causa provoca em muitas empresas resistência em várias camadas da organização. Porém, sabe-se que a implementação de práticas de gestão de mudanças é crucial para mitigar a resistência e promover a aceitação das novas abordagens.

Dessa forma, A chave para o sucesso reside na capacidade de uma organização de adaptar-se rapidamente às mudanças, investir em talentos humanos e abraçar a inovação. À medida que as empresas navegam por este terreno em constante mudança, aquelas que conseguirem manter o foco na inovação e na gestão eficaz de talentos estarão melhor posicionadas para prosperar na era digital.

2.2- Abordagem Metodológica:

Sobre a metodologia abordada, identificou-se que o primeiro texto analisado utiliza uma pesquisa qualitativa com estudo de caso, realizado em campo, envolvendo entrevistas semiestruturadas e análise de documentos relacionados a empresa observada. A pesquisa é centrada na experiência de uma única organização.

Enquanto que, o segundo artigo, adota uma abordagem mista, combinando pesquisa documental e survey quantitativa, por meio de um instrumento de pesquisa, um questionário semiestruturado. A pesquisa é mais ampla, envolvendo uma empresa pública do setor elétrico e coletando dados de um número maior de participantes.

2.3- Fatores de Sucesso e Fracasso

Primeiro Artigo: Identifica que a gestão de mudanças, com foco em comunicação, engajamento e suporte da alta direção, é crucial para o sucesso de projetos de transformação digital. A resistência à mudança é um tema central. "A resistência à mudança é uma das principais barreiras para o sucesso em projetos de TI, tornando a gestão de mudanças um elemento crítico na implementação de novas tecnologias." (Kotter,1996)

Segundo Artigo: Destaca que o alinhamento estratégico da TI com o negócio é fundamental para o sucesso dos projetos de TI. Fatores inibidores, como a falta de apoio da alta gestão e comunicação inadequada, estão associados ao fracasso dos projetos. "O alinhamento estratégico da TI é um processo contínuo, onde a tecnologia da informação deve ser integrada às estratégias de negócio para garantir que ambas as áreas trabalhem em sinergia." (Henderson & Venkatraman,1993). O artigo discute a evolução da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações e seu impacto nos processos de negócios, enfatizando a importância do alinhamento estratégico entre TI e os objetivos organizacionais dos avanços, muitos projetos de TI ainda falham, já que o alinhamento estratégico entre TI e o negócio é crucial para o sucesso organizacional, desse modo, a falta de alinhamento pode resultar em investimentos em TI que não geram resultados lucrativos.

2.4. Resultados e Conclusões

Primeiro Artigo: Conclui que práticas de Gestão de Mudanças são essenciais para minimizar a resistência e facilitar a adoção de novas tecnologias e processos. A abordagem centrada nas pessoas é enfatizada. Nesse contexto, a gestão de mudanças eficaz emerge como um elemento crucial, uma vez que a comunicação clara e o envolvimento ativo dos colaboradores são determinantes para a aceitação e o sucesso das iniciativas de transformação. Assim, a capacidade de integrar tecnologia e

estratégia de maneira sinérgica se torna um diferencial competitivo essencial para enfrentar os desafios do ambiente empresarial contemporâneo.

Segundo Artigo: Afirma que a falta de alinhamento entre TI e o negócio, junto a fatores promotores e inibidores do alinhamento, afeta diretamente o sucesso ou fracasso dos projetos de TI. A pesquisa sugere que a implementação de estratégias de TI deve ser feita de maneira colaborativa entre as áreas. Como ressaltam Porter e Heppelmann (2014), "As empresas precisam integrar suas iniciativas digitais com suas estratégias de negócios para garantir que a tecnologia adicione valor real". Esse alinhamento permite que as organizações não apenas implementem novas tecnologias, mas também as utilizem de maneira que impulse o crescimento e a inovação.

Para garantir o sucesso de projetos de TI, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem holística que integre a tecnologia aos objetivos estratégicos do negócio. O alinhamento estratégico entre TI e a visão organizacional não apenas potencializa a entrega de valor, mas também promove uma cultura de inovação e adaptabilidade.

2.5. Implicações Práticas

Primeiro Artigo: Oferece subsídios práticos para organizações em transformação digital, sugerindo a adoção de práticas de gestão de mudanças que considerem a cultura organizacional, visto que Empresas enfrentam obstáculos na adaptação à Transformação Digital devido à resistência cultural.

Segundo Artigo: Aponta a necessidade de uma gestão de projetos mais eficaz e alinhada com os objetivos organizacionais, sugerindo que o sucesso dos projetos de TI depende de uma melhor priorização e gestão de recursos. Como ressaltam Porter e Heppelmann (2014), "as empresas precisam integrar suas iniciativas digitais com suas estratégias de negócios para garantir que a tecnologia adicione valor real". Esse alinhamento permite que as organizações não apenas implementem novas tecnologias, mas também as utilizem de maneira que impulse o crescimento e a inovação.

sabe-se que a Transformação Digital não se baseia apenas em investimento em tecnologia, mas fundamentalmente em mudanças na cultura organizacional.

Exatamente esse aspecto que torna este processo tão complexo e desafiante, pois diz respeito a padrões de comportamento das pessoas nas organizações.

De acordo com Schein (2010), "uma cultura que promove a adaptabilidade e a inovação é essencial para o sucesso em um ambiente de negócios em rápida mudança". Portanto, as empresas devem trabalhar para criar um ambiente que incentive a experimentação e a aceitação de novas ideias, reduzindo assim a resistência à mudança e aumentando as chances de sucesso dos projetos de transformação digital. É válido salientar, porém, que mudanças de comportamento não ocorrem sem mudança de percepção e de mentalidade. Entender e atuar nesse aspecto definirá o sucesso ou fracasso da Transformação Digital ou, pelo menos, a velocidade em que isso acontecerá. Mas não basta atingi-la, é preciso que ela se torne constante e mais fortalecida a cada desafio.

Por fim, de acordo com os estudos sobre o tema e as análises dos artigos em questão, é importante destacar que o futuro das iniciativas de transformação digital dependerá da habilidade das organizações em enfrentar esses desafios de forma proativa. A abordagem holística, que considera não apenas a tecnologia, mas também a gestão de mudanças, a capacitação da equipe e a cultura organizacional, maximiza as chances de sucesso. Enfatiza McKinsey (2018), "as empresas que adotam uma abordagem integrada para a transformação digital estão mais bem posicionadas para prosperar em um cenário competitivo".

2.6. Fator Humano

Ambos os artigos reconhecem que o fator humano é crítico. O primeiro artigo enfatiza a resistência à mudança como um fenômeno comum em qualquer organização, pois, quando as empresas implementam novas tecnologias ou processos, os colaboradores podem sentir insegurança em relação ao seu papel, medo de perder o emprego ou resistência ao novo, devido a hábitos já estabelecidos. Essa resistência pode ser exacerbada pela falta de comunicação. Medo do desconhecido e do despreparo para utilizar novas ferramentas e adotar novas atitudes.

Enquanto o segundo artigo identifica a falta de capacitação e envolvimento dos stakeholders como causas de falhas. Sobre isso Porter e Heppelmann (2014), destacam a falta de capacitação e o envolvimento dos stakeholders como fatores

críticos que podem levar ao fracasso das iniciativas digitais. Eles ressaltam que, para que as tecnologias agreguem valor, é essencial que todos os níveis da organização estejam envolvidos e capacitados para utilizar as novas ferramentas.

O fator humano é, portanto, um componente vital nas iniciativas de transformação digital, pois as habilidades humanas, seu poder de criação e reação frente as dificuldades que podem surgir, combinados com a tecnologia, podem criar uma ligação ainda mais poderosa. Para que as empresas tenham sucesso, é fundamental que abordem as questões relacionadas à resistência à mudança, capacitação, engajamento, cultura organizacional e liderança. A transformação digital não é apenas uma questão de tecnologia, mas sim uma jornada que envolve as pessoas que trabalham na organização.

3- CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A transformação digital representa uma oportunidade sem precedentes para as organizações modernizarem suas operações e se adaptarem às exigências do mercado contemporâneo. No entanto, o sucesso desses projetos não depende apenas da adoção de novas tecnologias, mas também da capacidade de alinhar estratégias de TI com os objetivos organizacionais. A análise dos fatores que contribuem para o insucesso de iniciativas de transformação revela que a gestão de mudanças, a comunicação eficaz e o engajamento dos stakeholders são elementos cruciais para a aceitação e a implementação bem-sucedida das inovações.

A análise dos dois artigos evidencia que o sucesso em projetos de TI e transformação digital depende da gestão eficaz do fator humano, comunicação clara e planejamento meticuloso. As falhas em projetos de TI muitas vezes estão ligadas à resistência à mudança e à falta de engajamento, temas que também são cruciais na transformação digital.

Diante disso, é imperativo que as empresas invistam em capacitação contínua de suas equipes e promovam uma cultura que valorize a adaptabilidade e a inovação. Uma equipe capacitada e apita para operar esse novo modelo de mercado é essencial para impulsionar as inovações nas organizações. Por essa e outras razões, o fator humano é de grande valor às empresas, pelas suas ideias criativas de inovação, atendimentos humanizados e pelo fortalecimento de laços sociais, comportamentos

característicos do ser humano.

Outro sim, o planejamento detalhado e uma definição clara de escopo são fundamentais para evitar cenários que possam comprometer os resultados esperados. Ao adotar uma abordagem proativa e holística, as organizações estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do ambiente competitivo, assegurando não apenas a entrega de valor, mas também a realização de seus objetivos estratégicos.

Dessa forma, o futuro dos projetos de TI está intimamente ligado à capacidade das organizações de integrar tecnologia e estratégia de maneira sinérgica, criando um ecossistema que favoreça a inovação e a sustentabilidade a longo prazo.

4- REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS:

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations." IBM Systems Journal, 32(1), 4-16.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.

McKinsey & Company. (2018). The case for digital transformation. Disponível em: [link do relatório, se disponível].

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.

Sánchez, A. (2006). "The impact of information technology on organizational performance." Journal of Business Research, 59(5), 501-508.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.