AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

O FATOR HUMANO NO SUCESSO E FRACASSO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

AUTOR: DANIEL CANDIOTO

RESUMO

Este estudo investiga como o fator humano influencia o sucesso e o fracasso de projetos de transformação digital e tecnologia da informação. Para isso, realiza uma comparação entre duas pesquisas: "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 e Liliana Vasconcellos, e "Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma Visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico", de Marcus Vinícius Medeiros de Araújo. O objetivo é comparar os resultados do Curso de Transformação Digital e identificar os principais fatores que contribuem para o insucesso de projetos de transformação digital, com foco nos desafios humanos e estratégicos.

A pesquisa aponta que a resistência à mudança, a falta de alinhamento estratégico e a comunicação inadequada são os principais obstáculos para o sucesso desses projetos. Além disso, destaca que uma liderança bem-preparada, o engajamento dos stakeholders e uma cultura organizacional flexível são cruciais para superar essas barreiras e garantir o êxito. A análise reforça a ideia de que, sozinha, a tecnologia não é suficiente; uma gestão de mudanças

eficiente e um alinhamento estratégico claro são indispensáveis para alcançar os resultados esperados.

A literatura acadêmica sobre gestão de mudanças, administração e transformação digital discute amplamente temas como "resistência à mudança", "alinhamento estratégico" e "gestão de mudanças", com base em teorias de Kurt Lewin, John Kotter e Henry Mintzberg. Essas teorias ajudam a entender os fatores que impactam o sucesso ou fracasso de projetos organizacionais nesse contexto.

Conclui-se que o fator humano pode ser tanto uma barreira quanto um catalisador nos processos de transformação digital, dependendo da estratégia adotada pela organização. Como recomendação, sugere-se investir em comunicação, capacitação de liderança e adaptação cultural, enfatizando a integração entre tecnologia e estratégia organizacional. Este estudo, apresentado na disciplina de Transformação Digital da AGTU, oferece valiosas contribuições para gestores e pesquisadores que buscam enfrentar os desafios humanos na implementação de projetos de transformação digital.

Palavras-chave: transformação digital, gestão de mudanças, fatores humanos, alinhamento estratégico, sucesso em projetos, fracasso em projetos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....5

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....8

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....8

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....9

2.3 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL ESPECIALIZADO.....10

2.4 ARQUITETURA CORPORATIVA.....11

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E DE INVESTIMENTO.....12

2.6 INDICADORES DE PERFORMANCE.....13

2.7 FERRAMENTAS E PROCESSOS.....13

2.8 RECURSOS EXTERNOS E ESPECIALISTAS TERCEIRIZADOS.....15

3 METODOLOGIA.....16

3.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS.....16

3.2 ESCOLHA DOS ESTUDOS DE CASO.....16

3.3 OBJETIVO DA ANÁLISE COMPARATIVA.....16

3.4 COLETA DE DADOS.....17

3.5 ANÁLISE DE DADOS.....17

3.6 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICOS.....17

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....18

4.1 RESISTÊNCIA À MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E SOLUÇÕES.....18

4.2 O FENÔMENO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....18

4.3 IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....18

4.4 COMUNICAÇÃO EFICAZ: UM ELEMENTO ESSENCIAL.....19

4.5 EXEMPLO PRÁTICO.....19

4.6 SUCESSO E FRACASSO EM PROJETOS.....19

4.7 PAPEL DA LIDERANÇA E DOS STAKEHOLDERS.....20

4.8 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS.....21

4.9 APRENDIZADOS.....22

5 CONCLUSÃ.....22

REFERÊNCIAS.....24

1. Introdução

Nem todos conseguem explicar o que é transformação digital, mas ela está cada vez mais presente em nossas vidas. Seja no ambiente social, profissional ou familiar, é difícil escapar das mudanças culturais e comportamentais impulsionadas pela tecnologia e pela digitalização.

Mas estamos realmente preparados para lidar com essa mudança constante e acompanhar seu ritmo acelerado? Como as empresas devem se posicionar para se destacar nesse novo cenário? Para entender as questões que surgem nesse processo, é fundamental buscar conhecimento e manter a mente aberta.

A transformação digital representa uma imersão em um universo completamente novo, dinâmico e dominado pelas empresas mais inovadoras. Nesse cenário, quem não se adapta acaba ficando para trás. Para reagir a tal paradoxo, as organizações tradicionais estão investindo pesadamente em Transformação Digital, e este é um caminho inevitável.

A transformação digital é o processo de adotar tecnologias para resolver problemas e melhorar processos. Nas empresas, ela visa aumentar a produtividade, eficiência, agilidade e reduzir erros. Também impacta o cotidiano das pessoas, facilitando tarefas, lazer, comunicação e oferecendo mais praticidade. Em resumo, a transformação digital envolve, majoritariamente, o uso de tecnologias para diferentes fins e é benéfica tanto para a vida pessoal quanto para o ambiente corporativo, promovendo inovação e vantagem competitiva.

A transformação digital é exemplificada pelas redes sociais e aplicativos de comunicação, que permitem a interação global, superando distâncias e mudando as relações interpessoais. Ela também impacta mercados, tornando obsoletos modelos de negócios tradicionais e levando empresas a desaparecerem, como ocorreu nas telecomunicações e na fotografia. Além disso, a

transformação digital é visível em diversos serviços e tecnologias, como vendas online, delivery, atendimento por WhatsApp, videoconferências, armazenamento na nuvem, bancos online, entre outros. A internet, na totalidade, transformou a forma de se comunicar, interagir e fazer negócios.

A transformação digital nas empresas enfrenta desafios importantes, como a mudança cultural, a gestão de dados, a segurança cibernética, a adoção de novas tecnologias e a integração de sistemas. Criar um ambiente que valorize a inovação e a colaboração é essencial para superar os desafios da mudança cultural. Com o aumento da quantidade de informações, a gestão de dados torna-se cada vez mais complexa, exigindo estratégias eficazes e ferramentas avançadas. O crescente volume de dados digitais também acentua a importância da segurança cibernética como prioridade organizacional. A introdução de novas tecnologias demanda treinamento constante e adaptação dos colaboradores, enquanto a integração de sistemas legados muitas vezes representa um obstáculo significativo à digitalização.

A pesquisa do Boston Cunsulting Group (BCG) aponta que 70% dos projetos de transformação digital nas empresas não alcançam sucesso. Apesar de algumas empresas gerarem valor de negócios, muitas não atingem seu potencial completo, com resultados limitados. Esse cenário reflete os desafios organizacionais, como a adaptação da cultura, o comprometimento da liderança, e a gestão de dados e integração de tecnologias.

Cabe ressaltar que o maior desafio que as organizações estão encontrando nesta jornada não é tecnológico. Com a redução das barreiras de entrada, as tecnologias não são mais um diferencial competitivo. As organizações precisam ser criativas e inovadoras e, para isso, têm de contar com os profissionais engajados e que colaborem uns com os outros, numa cultura organizacional que incentive a inovação (Kane, Phillips, Copulsky, &Andrus, 2019).

As principais falhas na transformação digital podem ser atribuídas a vários fatores críticos. Primeiramente, a falta de alinhamento estratégico compromete a clareza dos objetivos e a integração das tecnologias com as metas de negócios. A resistência à mudança, por sua vez, dificulta a aceitação e adaptação dos colaboradores às novas ferramentas e processos. A má gestão de expectativas resulta em frustração, quando as empresas não alcançam os resultados prometidos ou subestimam os desafios envolvidos. Além disso, a falta de capacidade técnica, seja pela carência de habilidades internas ou pela infraestrutura inadequada, também é um obstáculo significativo. Por fim, a ausência de uma cultura de inovação enfraquece a capacidade de adaptação e evolução contínua necessária para o sucesso da transformação digital.

O artigo, A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: Estudo de Caso em uma Organização Financeira visa analisar a interação de projetos que geram grandes transformações nas organizações, com um dos componentes mais críticos para o sucesso dessa transformação, que é justamente a redução da resistência a ela. A relevância do estudo consiste em oferecer subsídios para compreender como se dá a interação da Gestão de Mudanças e dos Projetos de Transformação Digital a fim de que seja possível definir práticas efetivas para que organizações e gerentes de projeto atuem de forma proativa, maximizando a performance e as chances de sucesso de sua implementação. Também destaca os desafios e as oportunidades que surgem com a Quarta Revolução Industrial, especialmente no que diz respeito às mudanças rápidas impulsionadas pela revolução digital. Afirma que a transformação digital se apresenta como um caminho inevitável para as organizações, mas, para ser bem-sucedida, exige não apenas inovações tecnológicas, mas também mudanças culturais e organizacionais. Destaca a importância da agilidade organizacional para lidar com essas transformações, a resistência que as mudanças podem gerar e o papel essencial da liderança em gerenciar esse processo. Visa

investigar como as práticas de Gestão de Mudanças adotadas por uma instituição financeira durante seu processo de Transformação Digital podem ajudar a reduzir resistências e facilitar a adoção de novos processos e comportamentos, contribuindo para o sucesso dessa transformação.

A proposta central do trabalho Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma Visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico é analisar a relação entre os fatores que favorecem e os que dificultam o alinhamento estratégico da Tecnologia da Informação (TI) e os resultados dos projetos de TI nas organizações. O estudo aborda a gestão de mudanças em projetos de transformação digital em uma **instituição financeira**, buscando entender como esses fatores influenciam o sucesso ou fracasso dos projetos de TI, levando em consideração o alcance dos objetivos do projeto e o cumprimento dos critérios tradicionais de qualidade, como escopo, custo e prazo. A pesquisa é relevante por oferecer uma melhor compreensão sobre o papel da TI no alinhamento estratégico das empresas, visando proporcionar insights para otimizar a execução dos projetos de TI e sua contribuição para o sucesso organizacional.

Então, os dois artigos discutem, de forma geral, como fatores organizacionais e estratégicos influenciam o sucesso de projetos de transformação, com ênfase em projetos de transformação digital e de Tecnologia da Informação (TI). Ambos destacam a importância de gerenciar mudanças e alinhar as estratégias de TI aos objetivos da organização para garantir o sucesso dos projetos. De maneira comum, os trabalhos ressaltam a relevância da gestão eficaz de mudanças e do alinhamento estratégico para o êxito das transformações organizacionais, seja no contexto de TI ou na transformação digital.

A importância deste estudo está na necessidade crescente das organizações de se ajustarem ao ambiente competitivo trazido pela transformação digital. Embora a tecnologia

desempenhe um papel essencial nesse processo, os maiores desafios estão frequentemente relacionados a questões humanas e estratégicas. Resistência às mudanças, inadequações culturais e problemas de comunicação são fatores que podem dificultar o sucesso de projetos de transformação digital, demandando uma abordagem mais ampla e integrada. Este trabalho discute análises significativas para gestores e acadêmicos, ao apresentar orientações práticas e reflexões teóricas sobre como superar barreiras humanas e promover um alinhamento estratégico mais eficaz.

2 - Referencial Teórico

Alguns fatores organizacionais e estratégicos para a transformação digital são:

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é formada pelas interações entre as pessoas, pelos valores compartilhados e pelas práticas adotadas no dia a dia. Schein (1984) define a cultura organizacional como um "conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas" (p. 4). Dessa forma, a cultura reflete a visão, missão e valores da empresa, moldando-se pelas ações e decisões dos empreendedores e da equipe ao longo do tempo.

Para Maximiano (2011), a organização estabelece, via função planejamento, um horizonte futuro de atuação, os objetivos que busca alcançar e as maneiras pelas quais se propõe a realizá-los. Cenários são construídos com base nas informações que a organização possui de si

mesma e do ambiente que a rodeia, permitindo que determinadas escolhas sejam priorizadas em detrimento de outras. Assim, as organizações diferem de outros grupos sociais por apresentarem uma estrutura claramente definida e expressa com base em uma hierarquia formal, cujos objetivos são compactuados e perseguidos pelas ações de seus membros por meio de um contrato explícito.

No entanto, processos de transformação muitas vezes exigem mudanças culturais para que novas formas de trabalhar e de comportar-se sejam efetivadas. Segundo Schein (1984), não há um modelo único para gerir essas mudanças, cabendo aos dirigentes orquestrá-las com técnicas adequadas à realidade da organização. Kotter (1995, 1996) reforça que a mudança não pode ser considerada implementada até que os novos comportamentos e formas de trabalhar estejam incorporados na cultura organizacional. Caso contrário, antigos comportamentos podem retornar, fazendo com que a transformação regrida, ou melhor, caso contrário, antigos comportamentos podem retornar, comprometendo os avanços realizados e colocando em risco a sustentabilidade da transformação.

Ademais, todo processo de mudança envolve dois aspectos: o lado da organização e o lado das pessoas (Bunker & Wakefield, 2005). Gestores muitas vezes priorizam os processos, operações e estruturas, deixando de lado as reações emocionais e humanas à mudança. Para que a transformação seja bem-sucedida, é fundamental que os líderes desenvolvam empatia, estabeleçam uma relação de confiança com os funcionários e equilibrem o foco entre as necessidades organizacionais e humanas. Esse equilíbrio facilita a consolidação da cultura organizacional e promove um crescimento sustentável a longo prazo.

Por fim, a construção de uma cultura forte, que confere identidade e coesão à organização, depende de clareza, consistência e exemplos práticos de comportamentos

esperados. Eliminar atitudes inadequadas, alinhar o propósito organizacional e manter uma comunicação clara são passos essenciais para fortalecer a cultura e garantir o sucesso da empresa no longo prazo.

2.2 Liderança Transformacional

A liderança transformacional, concebida por James MacGregor Burns em 1978, é um modelo que enfatiza a capacidade dos líderes de inspirar e motivar suas equipes para a realização de objetivos grandiosos, além da gestão das atividades cotidianas. O conceito central dessa liderança é que os líderes devem ser exemplos a serem seguidos, ao mesmo tempo que promovem a inovação, a criatividade e mudanças substanciais dentro da organização. Esses líderes formam uma conexão profunda com seus colaboradores, motivando-os a se envolverem ativamente no processo de transformação da organização.

A teoria foi posteriormente expandida por Bernard Bass, que adaptou os conceitos de Burns para o ambiente organizacional, oferecendo uma estrutura prática para a aplicação da liderança transformacional. Dessa forma, ela se tornou uma das abordagens mais importantes no campo da gestão, especialmente na adaptação das organizações aos novos desafios e na criação de ambientes inovadores e colaborativos.

Esse modelo de liderança é baseado em quatro pilares principais: motivação inspirada, influência idealizada, estímulo intelectual e consideração individualizada. Esses elementos visam não apenas alcançar os resultados esperados, mas também aumentar a moral da equipe, fomentar um ambiente de confiança e respeito e garantir que a mudança seja duradoura. Líderes transformacionais lideram pelo exemplo, promovem autonomia e confiança, com foco no longo prazo, contrastando com a liderança transacional, que se concentra em processos e resultados.

Líderes transformacionais como Reed Hastings (Netflix) e Luiza Trajano (Magazine Luiza) ilustram o impacto desse estilo no sucesso organizacional ao alinhar propósito, inovação e engajamento das equipes. Em processos de mudança, a liderança transformacional é fundamental para o sucesso. A alta direção precisa estar comprometida, com uma liderança ativa, visível e inspiradora, que incentive o comprometimento dos colaboradores e equilibre o foco nos processos com a atenção ao bem-estar das pessoas.

Além disso, a transformação cultural é um aspecto essencial desse processo, com a adaptação dos comportamentos organizacionais, garantindo mudanças sustentáveis. A prontidão para mudanças também é crucial, com líderes motivados, colaboradores dispostos a se engajarem ativamente no processo, tornando, todos os participantes da transformação. O diagnóstico organizacional, por sua vez, permite entender o contexto e as necessidades da organização, facilitando a implementação de mudanças eficazes.

2.3 Contratação de Pessoal Especializado

A contratação de líder especializado, como um Chief Digital Officer (CDO), é primordial para o sucesso do processo. O recrutamento especializado é uma abordagem mais eficaz para contratações estratégicas, sendo ideal para empresas que buscam candidatos com habilidades específicas ou para preencher cargos-chave. Ao ser conduzido por profissionais da área de atuação do cargo, esse método oferece uma avaliação técnica mais precisa, além de promover o alinhamento cultural e reduzir falhas comuns em processos seletivos convencionais. Esse tipo de recrutamento proporciona maior agilidade, diminui o turnover e reduz custos ao evitar contratações erradas, que podem gerar despesas com rescisões e novas seleções. Para obter bons resultados, é essencial escolher uma consultoria especializada, realizar um alinhamento de

expectativas com a empresa e utilizar ferramentas adequadas para atrair e selecionar os melhores talentos.

A reputação da empresa como empregadora também desempenha um papel importante, pois impacta na atração de candidatos qualificados, sendo o pacote de benefícios uma das estratégias eficazes para fortalecer essa imagem.

2.4 Arquitetura Corporativa

A arquitetura corporativa pode ajudar a reduzir a complexidade associada às transformações digitais, sendo uma prática estratégica que visa alinhar a tecnologia e os processos de negócios visando uma organização, especialmente em um cenário de transformação digital. Ela envolve a análise, o planejamento e a implementação de processos e sistemas para garantir que a empresa seja ágil e capaz de lidar com mudanças rápidas no mercado. A EA foca em melhorar a eficiência e resiliência dos negócios, promovendo a integração de tecnologias emergentes e tradicionais, como nuvem e inteligência artificial. Isso é especialmente importante para grandes empresas em processos de digitalização, ajudando a consolidar e organizar a estrutura de TI para acompanhar as novas demandas do mercado. Além disso, a arquitetura corporativa proporciona benefícios como maior agilidade, melhor gestão de recursos, redução de custos e maior capacidade de inovação. Para implementar a EA, as empresas adotam metodologias específicas, como o TOGAF e o Zachman Framework, e buscam profissionais qualificados, como arquitetos corporativos, que lideram o processo de transformação e adaptação das organizações a novas tecnologias e modelos de negócios.

Exemplo de uma subsidiária de seguros de vida, propriedade e acidentes de um dos maiores conglomerados financeiros do mundo, presente em 75 países, com aproximadamente

189 mil colaboradores e líder europeu em serviços bancários e financeiros. A companhia de seguros foi fundada há mais de 40 anos e está presente em 35 países, com forte atuação nos mercados europeu, asiático e latino-americano. Possui mais de cem milhões de pessoas asseguradas por todo o mundo, cerca de 10 mil colaboradores e, em 2018, alcançou um montante de € 31,8 bilhões em prêmios brutos. A empresa mencionada está claramente alinhada com as práticas e princípios de arquitetura corporativa, que buscam integrar e alinhar suas operações, tecnologias e estratégias de negócios, pois envolve gestão e o planejamento de sistemas complexos que atendem às necessidades tanto locais quanto globais, como a integração de serviços financeiros, seguros e canais de distribuição diversos (bancos, varejo, digital). Para o sucesso da mesma, foi fundamental garantir que seus processos de negócios e tecnologia estejam alinhados com seus objetivos estratégicos, especialmente em um ambiente de transformação digital. Portanto, a empresa está claramente em sintonia com os princípios de EA, especialmente ao integrar tecnologia e processos em uma estrutura global e dinâmica.

2.5 Planejamento Financeiro e de Investimentos

A gestão orçamentária para as empresas é essencial no planejamento e controle financeiro. Ela envolve a distribuição e administração inteligente dos recursos da empresa, para assegurar a saúde financeira, aumentar a lucratividade e minimizar riscos. A estratégia de transformação digital deve considerar o planejamento financeiro e de investimentos. A transformação digital de uma empresa exige mais do que a implementação de novas tecnologias; é essencial que o planejamento financeiro e de investimentos seja cuidadosamente alinhado com os objetivos digitais. Isso inclui a definição de orçamentos para novas ferramentas, infraestrutura e treinamentos, além de garantir que os investimentos gerem retornos sustentáveis a longo prazo.

Os principais objetivos da gestão orçamentária incluem o aumento de faturamento, o controle de passivos e a viabilidade do crescimento estruturado da organização.

Diversas vantagens que a gestão orçamentária oferece são: a definição de metas claras, o trabalho colaborativo entre os departamentos, a previsibilidade de cenários futuros e a redução de prejuízos. A utilização de indicadores financeiros ajuda a identificar problemas rapidamente e a implementar ações corretivas. Além disso, uma gestão orçamentária sólida atrai investidores, mostrando a saúde financeira da empresa. A gestão orçamentária é uma ferramenta estratégica fundamental para qualquer tipo de organização, pois possibilita um uso mais eficiente dos recursos, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira.

2.6 Indicadores de Performance

Na estratégia de transformação digital, a utilização de **Indicadores de Performance (KPIs)** desempenha um papel fundamental na medição dos resultados e no acompanhamento do **Retorno sobre o Investimento (ROI)**. Esses indicadores servem para monitorar o progresso das iniciativas digitais, detectar oportunidades de melhoria e garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

O **ROI** é um dos principais KPIs, permitindo calcular os ganhos financeiros obtidos a partir das ações digitais em relação aos custos investidos. A **eficiência operacional** também é um aspecto relevante, avaliado por métricas como a redução de custos, o tempo necessário para realizar processos e o aumento da produtividade por colaborador.

Outro ponto essencial é a **adesão digital**, que mede a aceitação e utilização de novas ferramentas e sistemas por parte de colaboradores e clientes. Isso contribui diretamente para o sucesso das implementações tecnológicas. Além disso, a **experiência do cliente (CX)** é

monitorada por meio de indicadores como o Net Promoter Score (NPS), o índice de satisfação e a taxa de retenção de usuários, refletindo o impacto das soluções digitais no mercado.

O **engajamento digital**, por sua vez, avalia o uso dos canais digitais, como o número de acessos, o tempo de interação e a taxa de conversões. A análise do **crescimento da receita digital** também é crucial, acompanhando a participação dos canais e produtos digitais no faturamento total da empresa. Por fim, os KPIs relacionados à **inovação e à agilidade** medem a frequência de lançamentos de novos produtos, o tempo de desenvolvimento e a implementação de atualizações tecnológicas.

Esses indicadores devem ser continuamente avaliados e ajustados para assegurar que as iniciativas de transformação digital estejam gerando valor sustentável e contribuindo para o sucesso organizacional no longo prazo.

2.7 Ferramentas e Processos

As ferramentas de gestão de processos são um conjunto de **técnicas e metodologias que auxiliam os gestores na tomada de decisão, elaboração de planos de ação e criação de estratégias.**

Uma gestão de processos de qualidade traz inúmeros benefícios à organização. A produtividade aumenta, a equipe se torna mais engajada e a empresa alcança o tão sonhado status de alta performance, direcionando-se para o alcance de seus objetivos. As ferramentas de gestão de processos dão suporte ao gestor e ajudam a tomada de decisões estratégicas, beneficiando a operação na totalidade.

As ferramentas de gestão de processos são instrumentos essenciais para organizar e melhorar as atividades de uma organização. Entre as principais citadas, destacam-se:

a) **Matriz SWOT (FOFA)**: ferramenta que permite analisar o ambiente interno e externo da empresa, identificando forças e fraquezas internas, além de oportunidades e ameaças externas. É útil para diagnosticar o cenário organizacional e direcionar estratégias de melhoria.

b) **Plano de Ação 5W2H**: auxilia na elaboração de planos claros e organizados ao responder questões básicas como "o que será feito", "quem será responsável", "quando será realizado" e "quanto custará". Facilita a gestão de projetos e processos, promovendo eficiência e clareza.

c) **Ciclo PDCA**: Método contínuo de gestão que foca na melhoria da qualidade por meio de etapas cíclicas: planejar, executar, verificar e agir. É usado para solucionar problemas e elevar padrões de desempenho.

d) **Método DMAIC (Six Sigma)**: estrutura voltada para o aprimoramento constante de processos. Inclui cinco etapas: definir, medir, analisar, melhorar e controlar, visando otimizar a eficiência e a qualidade das operações.

e) **Matriz GUT**: serve para priorizar tarefas e projetos com base em critérios de gravidade, urgência e tendência. Essa ferramenta organiza e classifica ações de acordo com sua importância estratégica.

f) **Sistemas de Performance (KPIs)**: utilizados para acompanhar os resultados de estratégias implementadas, os indicadores de desempenho medem a eficácia das ações, permitindo ajustes e garantindo que estejam alinhadas aos objetivos da empresa.

g) **Ferramentas Tecnológicas**: automatizam processos, trazendo mais agilidade e padronização. Permitem o monitoramento em tempo real e melhoram a

qualidade da gestão, facilitando o acompanhamento de indicadores e a tomada de decisões.

Essas ferramentas, aplicadas de maneira estratégica, são fundamentais para otimizar recursos, aumentar a produtividade e alcançar resultados organizacionais de maneira eficiente.

2.8 Recursos externos e especialistas terceirizados

A estratégia de transformação digital vai além da adoção de tecnologias específicas, pois estas podem se tornar obsoletas com o tempo. Por isso, é fundamental considerar o uso de recursos externos e especialistas terceirizados para complementar as capacidades internas da organização. Esses recursos podem envolver consultorias, empresas especializadas, freelancers ou tecnologias contratadas para atender a demandas específicas de projetos.

Ao optar por integrar recursos externos, as empresas ganham acesso a conhecimentos e habilidades especializadas sem precisar investir no desenvolvimento completo de soluções internamente. Por exemplo, ao implementar uma transformação digital, uma organização pode contratar especialistas em tecnologia para desenvolver sistemas personalizados ou firmar parcerias com empresas que ofereçam suporte técnico contínuo. Essa abordagem não só economiza tempo e recursos, mas também assegura maior qualidade nas áreas que não são o foco principal da organização, permitindo uma gestão mais eficiente e ágil do processo de transformação.

Primeiramente, essa prática permite que as empresas se concentrem em seu *core-business*, dedicando mais tempo e recursos a atividades estratégicas que geram receita. Da mesma forma, a terceirização reduz custos trabalhistas e despesas gerais, transformando custos fixos em custos variáveis.

Conforme a Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (**Asserttem**), a terceirização pode reduzir os custos trabalhistas das empresas em até 50%. E mais, proporciona maior flexibilidade, permite o dimensionamento dos custos conforme as necessidades do negócio, acesso a novos recursos, como profissionais especializados e habilidades complementares, acesso a uma **equipe qualificada, acesso** a profissionais com expertise em diferentes áreas, ajuda a gerenciar riscos, permite que as empresas foquem em suas **atividades principais**, otimizando recursos e impulsionando o crescimento e a competitividade.

3. Metodologia

A metodologia proposta para este estudo é uma análise comparativa qualitativa entre dois estudos de caso, visando explorar as semelhanças e diferenças nas abordagens, resultados e conclusões de cada um. Essa análise busca proporcionar uma compreensão mais profunda dos fatores que impactam o sucesso ou fracasso de projetos de transformação digital.

3.1 Abordagem Metodológica

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, concentrando-se na análise de dois estudos de caso. O foco não está na quantificação de dados, mas na exploração de aspectos como os desafios enfrentados, os processos adotados, os resultados obtidos e as lições aprendidas nos projetos de transformação digital e no alinhamento estratégico de TI.

3.2 Escolha dos Estudos de Caso

Os dois estudos selecionados para a comparação são:

- **Gestão de mudanças em projetos de transformação digital em uma organização financeira**: este estudo analisa como as mudanças tecnológicas e digitais são gerenciadas em uma organização, destacando os impactos da adaptação e resistência à mudança, além dos fatores que influenciam o sucesso ou fracasso da transformação.
- **Sucesso e fracasso em projetos de tecnologia da informação. Uma visão dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico**: este estudo examina os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de projetos de TI, com ênfase no alinhamento estratégico entre TI e os objetivos organizacionais.
-

3.3 Objetivo da Análise Comparativa

O principal objetivo é identificar as semelhanças e diferenças nos fatores que influenciam o sucesso ou fracasso dos projetos de transformação digital, considerando:

- **Gestão de mudanças**: como é tratada a gestão de mudanças em cada estudo e seu impacto no sucesso dos projetos.
- **Alinhamento estratégico**: a importância do alinhamento entre TI e a estratégia organizacional para o sucesso.
- **Cultura organizacional e resistência**: como a cultura organizacional afeta a implementação das tecnologias e os processos envolvidos.
- **Fatores internos e externos**: o papel do apoio da alta direção, das equipes de projeto e da adaptação ao mercado.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes secundárias, como artigos, relatórios e outros documentos relacionados aos dois estudos. A análise qualitativa foca na extração das informações-chave que descrevem a implementação e os resultados dos projetos.

3.5 Análise dos Dados

A análise foi realizada de duas formas:

- **Análise de conteúdo**: através da leitura e interpretação dos textos, buscando identificar padrões e categorias, além de relacionar os fatores de sucesso e fracasso.
- **Matriz comparativa**: a adoção de uma matriz para comparar as principais variáveis de cada estudo, destacando as semelhanças, diferenças e possíveis interações entre os fatores analisados.

O objetivo final é apresentar uma visão integrada dos principais fatores que determinam o sucesso ou fracasso em projetos de transformação digital. A pesquisa também pretende fornecer recomendações para melhorar a gestão de mudanças e o alinhamento estratégico em projetos futuros.

3.6 Aspectos Organizacionais e Estratégicos

Além disso, o estudo foca nos aspectos organizacionais e estratégicos que influenciam a transformação digital nas empresas. O enfoque está em três áreas principais:

- **Cultura Organizacional**: a cultura é essencial para a transformação digital, pois envolve a adaptação das práticas e valores da empresa à nova realidade. O estudo destaca a necessidade de uma mudança cultural, com a gestão dessas

transformações liderada por pessoas que promovam empatia e confiança. A cultura organizacional deve estar alinhada com a visão e valores da empresa.

- **Liderança Transformacional**: este tipo de liderança é crucial para o sucesso da transformação digital. A liderança transformacional, que inspira e engaja os colaboradores no processo, é destacada como um fator-chave para promover inovação e criatividade. Exemplos como Reed Hastings (Netflix) e Luiza Trajano (Magazine Luiza) ilustram como uma liderança inspiradora pode impactar positivamente a organização.
- **Contratação de Pessoal Especializado**: a contratação de um Chief Digital Officer (CDO) especializado é considerada uma estratégia fundamental para garantir o sucesso da transformação digital. O processo de recrutamento especializado, por meio de consultorias, ajuda a alinhar as habilidades do profissional com as necessidades da organização, além de garantir que a cultura organizacional seja preservada durante a contratação.

Essa abordagem metodológica oferece uma visão geral dos desafios e soluções em projetos de transformação digital, ajudando a identificar as melhores práticas e os fatores críticos para o sucesso desses projetos.

4 Resultados e Discussão

4.1 Resistência à Mudança e Transformação Digital: Desafios e Soluções

A transformação digital exige que as organizações implementem mudanças e inovações frequentemente desafiadoras, que podem enfrentar resistências internas. Apesar de ser um dos

tópicos mais estudados no campo organizacional, a resistência à mudança permanece uma das principais barreiras à transformação organizacional.

4.2 O Fenômeno da Resistência à Mudança

A resistência à mudança pode ser definida como qualquer comportamento destinado a preservar o status quo diante de pressões para alterá-lo (Zaltman e Duncan, 1977). Ela é considerada uma barreira significativa em diversos contextos, como: Gerência de Qualidade Total (Liu, 1998; Braver, 1995); TQI (Total Quality Improvement) (Holpp, 1989); Reengenharia (Boyle, 1995); automação e adoção de computadores no ambiente de trabalho (La Plante, 1991; Joshi, 1991).

Diante disso, Kotter e Schlesinger (1979) sugerem estratégias para superar essa resistência, que incluem educação, comunicação, participação, suporte e negociação. Tais abordagens ajudam a mitigar a relutância natural das pessoas em abandonar práticas conhecidas.

4.3 A Importância do Alinhamento Estratégico

Outro desafio crítico na transformação digital é a falta de alinhamento estratégico. Sem ele, as organizações enfrentam:

- **Fragmentação de iniciativas**: projetos desconectados que não contribuem para os objetivos estratégicos.

- **Uso ineficaz de recursos**: tempo, orçamento e talentos são desperdiçados.

- **Desempenho comprometido**: equipes desmotivadas e com baixa produtividade.

A ausência de um alinhamento estratégico claro também pode levar à perda de competitividade e à dificuldade de adaptação às mudanças do mercado. Para superar esses

desafios, é fundamental conectar estratégias, projetos e operações, garantindo que as iniciativas digitais apoiem diretamente os objetivos da organização.

4.4 Comunicação Eficaz: Um Elemento Essencial

A comunicação eficaz é crucial durante a transformação digital, mas pode ser prejudicada por fatores como barreiras hierárquicas, falta de clareza nos objetivos e diferenças culturais. Esses obstáculos resultam em erros, conflitos e baixa produtividade.

Para enfrentá-los, recomenda-se: definição de metas claras, promoção de canais de comunicação abertos, treinamentos regulares, feedback construtivo. Essas medidas fortalecem a cultura organizacional, promovem um ambiente colaborativo e facilitam a adesão às mudanças.

4.5 Exemplo Prático

Ao adotar novas ferramentas digitais, como plataformas de colaboração, a falta de treinamento adequado ou comunicação clara pode gerar resistência e comprometer os resultados. Treinamento regular e uma explicação transparente dos benefícios ajudam a integrar essas tecnologias de forma eficiente, alinhando equipes e otimizando processos.

Então**,** a transformação digital não é apenas uma questão de implementar novas tecnologias, mas também de gerenciar mudanças culturais e estratégicas. Superar a resistência à mudança, garantir o alinhamento estratégico e adotar uma comunicação clara são pilares fundamentais para o sucesso dessa jornada. Assim, as organizações podem responder às demandas do mercado com eficiência e alcançar resultados sustentáveis.

4.6 Sucesso e Fracasso em Projetos

De acordo com Cooke-Davies (2002), o sucesso do projeto é alcançado quando ele cumpre seus objetivos de maneira eficaz. Shenhar et al. (2005) ampliam essa visão ao definir o sucesso em projetos a partir de quatro dimensões distintas:

A) **Eficiência do projeto** – cumprimento do escopo, custo e tempo planejados;

B) **Impacto no consumidor** – desdobramentos positivos para os clientes da organização;

C) **Negócios diretos e sucesso organizacional** – ganhos em receita e lucratividade;

D) **Preparação para o futuro** – resultados que posicionam a organização de forma estratégica em relação à concorrência e às novas tecnologias.

Embora o sucesso dependa de um planejamento eficaz e de uma gestão estratégica, erros são comuns e podem comprometer qualquer tipo de gerenciamento. Entre os principais fatores que levam ao fracasso estão falhas no gerenciamento, prazos irrealistas, escolha inadequada da equipe, falta de envolvimento das lideranças, ausência de objetivos claros, papéis e responsabilidades mal definidos, problemas de comunicação, estimativas orçamentárias equivocadas e subestimação de riscos. Para evitar esses problemas, é essencial investir em capacitação, alinhar expectativas, planejar com precisão e adotar boas práticas de gerenciamento.

Estudos reforçam que a comunicação é o maior desafio na gestão de projetos, superando até mesmo a falta de conhecimento técnico. Segundo um estudo de benchmarking realizado pelo PMI em 2009, 76% das empresas brasileiras apontam falhas na comunicação como a principal causa do fracasso dos projetos. Além disso, 71% relatam descumprimento de prazos e 70%

mencionam alterações no escopo como fatores prejudiciais. O estudo também revelou que 67% das empresas não conseguem concluir todos os projetos planejados e que 58% não possuem um departamento específico de gerenciamento de projetos.

O coordenador do estudo enfatiza que, embora qualquer pessoa possa assumir o papel de gerente de projetos, a ausência de formação específica aumenta significativamente os riscos de fracasso. Ele prevê que, no futuro, o gerenciamento de projetos será uma habilidade essencial para todos os profissionais, mas alerta que isso deve ser feito com planejamento e profissionalismo, e não apenas com base na intuição.

4.7 Papel da Liderança, do Engajamento de Stakeholders

A gestão de stakeholders é uma prática estratégica indispensável para o sucesso de projetos, promovendo a colaboração e o equilíbrio entre os interesses e necessidades das partes envolvidas. Para alcançar esse objetivo, é crucial identificar corretamente os stakeholders, compreender suas expectativas e níveis de influência, além de adotar estratégias eficazes de comunicação, alinhamento de expectativas e resolução de conflitos.

O monitoramento contínuo e a avaliação sistemática são igualmente essenciais, pois permitem ajustes e melhorias durante o projeto. Com uma liderança eficaz, é possível inspirar, motivar e engajar stakeholders, criando um ambiente colaborativo que transforma desafios em oportunidades e gera impactos positivos e duradouros para as comunidades beneficiadas.

4.8 Aspectos Fundamentais da Gestão de Stakeholders

A) Liderança

A liderança desempenha um papel central, sendo o alicerce para uma gestão de

stakeholders bem-sucedida. Líderes eficazes: inspiram confiança e promovem engajamento; guiam os stakeholders em direção a uma visão comum; tomam decisões estratégicas e resolvem conflitos de maneira construtiva; garantem comunicação clara e transparente, fortalecendo o ambiente de confiança.

B) **Engajamento de Stakeholders**

O engajamento dos stakeholders é essencial para alinhar expectativas, construir relacionamentos sólidos e garantir o sucesso do projeto. Isso inclui:

- Identificar e mapear stakeholders, compreendendo seus interesses e influências;
- Utilizar canais de comunicação apropriados e adaptar mensagens ao público-alvo;
- Promover participação ativa e colher feedback contínuo, fortalecendo o senso de pertencimento e compromisso com o projeto.

C) **Adaptação Cultural**

A adaptação cultural é necessária para gerenciar diferenças entre stakeholders e assegurar que suas perspectivas sejam respeitadas. Essa prática exige:

- Flexibilidade para ajustar estratégias aos valores e contextos culturais;
- Empatia para reconhecer e valorizar a diversidade de interesses e pontos de vista.

Portanto, a gestão de stakeholders é um processo estratégico e contínuo que exige planejamento cuidadoso, monitoramento ativo e liderança eficaz. Quando bem executada,

transforma desafios em oportunidades, garante alinhamento entre as partes interessadas e contribui para resultados positivos e sustentáveis em projetos sociais.

O fator humano é, sem dúvida, um dos elementos mais importantes em projetos de transformação digital e tecnologia da informação (TI). Este artigo analisa duas pesquisas que tratam de diferentes aspectos relacionados à gestão do capital humano nesses contextos.

O primeiro estudo, realizado em uma organização financeira, enfatiza a importância da gestão de mudanças para o sucesso de projetos de transformação digital. O segundo estudo aborda como o alinhamento estratégico pode determinar o sucesso ou fracasso de projetos de TI, destacando o papel essencial do fator humano.

A análise comparativa dos dois estudos revela uma convergência: a gestão do capital humano é determinante para o êxito de projetos organizacionais, sejam eles de transformação digital ou de TI. Resistência à mudança, falhas de comunicação e desalinhamento estratégico são desafios que têm raízes no fator humano.

4.9 Aprendizados

Entre os principais aprendizados estão:

- **Capacitação e desenvolvimento**: treinar equipes para enfrentar novos desafios reduz o medo do desconhecido e melhora o desempenho.
- **Liderança inspiradora**: líderes que motivam suas equipes e promovem uma visão clara, superam resistências e engajam stakeholders.
- **Cultura organizacional adaptativa**: fomentar inovação e aprendizado contínuo facilita a implementação de mudanças.

- **Alinhamento estratégico**: garantir que as pessoas compreendam como seu trabalho se conecta aos objetivos da organização aumenta o engajamento e o foco.

O sucesso de projetos de transformação digital e TI vai além do uso de tecnologias avançadas. Ele depende diretamente de como as pessoas são geridas, capacitadas e engajadas. Estratégias que combinam liderança eficiente, comunicação clara, treinamentos regulares e uma cultura organizacional positiva são fundamentais para transformar o capital humano em uma vantagem competitiva.

5 Conclusão

Este estudo explorou como o fator humano é decisivo no sucesso ou fracasso dos projetos de transformação digital. Ao longo da pesquisa, observamos que, embora a resistência à mudança e a falta de comunicação eficaz possam atuar como obstáculos, a liderança forte, um ambiente organizacional flexível e um bom engajamento das partes envolvidas podem ser catalisadores para o sucesso. Para que os projetos de transformação digital atinjam seu potencial, é essencial que as estratégias organizacionais estejam alinhadas com as tecnologias adotadas, garantindo que a gestão de mudanças seja conduzida de forma clara e eficaz.

O estudo destacou a importância de práticas como comunicação clara, treinamento constante de líderes e adaptação à cultura organizacional, fundamentais para superar resistências e alcançar melhores resultados. Apesar disso, ainda há espaço para criar modelos de gestão de mudanças que sejam mais simples e eficientes, além de ajustar essas práticas para atender às particularidades de diferentes contextos. Pesquisas futuras podem aprofundar essa análise, explorando como esses modelos de gestão são aplicados em setores específicos e contribuindo para uma compreensão mais ampla dos desafios e das soluções na transformação digital.

Por fim, a transformação digital representa uma oportunidade única para as organizações, que, ao aplicarem as estratégias discutidas neste estudo, podem não apenas superar obstáculos, mas também se posicionar de maneira mais competitiva e inovadora no mercado.

Referencias Bibliográficas

LIVROS:

KANE, G. C.; PHILLIPS, A. N.; COPULSKY, J. R.; ANDRUS, G. R. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. London: The MIT Press, 2019.

KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for Planned Change*. New York: Wiley & Sons, 1977.

BUNKER, K. A.; WAKEFIELD, M. *Leading with Authenticity in Times of Transition*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2005.

ARTIGOS:

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002.

HOLPP, L. 10 reasons why Total Quality is less than total. *Training*, v. 26, n. 10, p. 93, 1989.

KOTTER, J. P. Leading Changes: Why Transformations Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April, v. 1, p. 59-68, 1995. https://doi.org/10.1016/0029-1021(73)90084-4. Acesso em 04/12/2024

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, Mar./Apr. 1979.

KURTZ, P.; DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting*, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

LIU, C. K. Pitfalls of Total Quality Management in Hong Kong. *Total Quality Management*, v. 9, n. 7, p. 585-598, 1998.

LAPLANTE, A. Resistance to change can obstruct computing strategy. *InfoWorld*, v. 13, n. 23, p. S59-S63, 1991.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SHENHAR, A. J. A NASA-specific project management framework. *Engineering Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 8-16, 2005.

OUTROS:

LIMA, Luiz. Practice Leader de Atlassian e Business Advisor na e-Core. Acessado em 02/12/2024