

O ELEMENTO HUMANO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E CAUSAS DE FALHA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

AUTOR: JOSÉ GOMES DE SOUZA NETO

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as principais causas de falha na implementação de projetos de Transformação Digital, para tanto lançou mão de uma pesquisa bibliográfica comparada nos estudos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020). Enquanto objetivo geral buscou-se nas referidas obras analisar o impacto do elemento humano na transformação digital, identificando os fatores críticos de sucesso e as causas de falha na implementação de projetos. Disto delineou-se os seguintes objetivos específicos: investigar as principais causas relacionadas à falha de implementação de projetos de transformação digital, com foco nas questões relacionadas ao comportamento humano, resistência à mudança e falta de capacitação e identificar e avaliar as práticas de gestão e metodologias que podem contribuir para o sucesso dos projetos de transformação digital, com ênfase na preparação e engajamento das equipes envolvidas. Na análise dos dados viu-se que os principais fatores responsáveis pelas falhas na implementação de projetos de transformação digital estão intimamente ligados ao elemento humano, com destaque para a resistência à mudança, a falta de capacitação adequada das equipes e a comunicação deficiente entre as partes envolvidas. A pesquisa evidenciou que a falta de alinhamento estratégico entre as metas organizacionais e os objetivos do projeto, bem como a escassez de recursos técnicos e humanos adequados, são causas recorrentes de insucesso. Além disso, verificou-se que a adoção de metodologias ágeis e a capacitação contínua das equipes, junto ao envolvimento ativo da alta gestão, são fundamentais para mitigar esses desafios e aumentar as chances de sucesso dos projetos de transformação digital. Dessa forma, conclui-se que, embora a tecnologia desempenhe um papel essencial, o gerenciamento adequado dos aspectos humanos é crucial para o êxito da transformação digital nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. Fatores Humanos. Gestão de Projetos

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a Transformação Digital emergiu como um dos elementos essenciais para o crescimento e a competitividade das empresas. Esse processo abrange a adoção e integração de tecnologias digitais em diversas áreas organizacionais, com o objetivo de aprimorar os processos internos, agregar valor aos produtos e serviços, além de otimizar a experiência do cliente. Segundo Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), os recentes avanços tecnológicos, especialmente com a ubiquidade da internet móvel, o desenvolvimento de

sensores mais compactos, potentes e acessíveis, e o avanço da inteligência artificial, ampliaram significativamente o alcance da Transformação Digital. Esse processo foi além dos limites dos processos internos das organizações, sendo responsável por redefinir os modelos de negócios tradicionais e revolucionar a forma como empresas interagem com clientes e fornecedores.

Contudo, a implementação bem-sucedida de iniciativas de Transformação Digital representa um desafio multifacetado, que vai além do simples investimento em tecnologia, exigindo uma gestão eficiente, um planejamento estratégico robusto e a habilidade de se adaptar às constantes mudanças do ambiente corporativo. Assim, apesar de seu potencial transformador, muitos projetos de Transformação Digital fracassam, seja por falhas no planejamento, resistência à mudança ou falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos e operacionais, fato que também é analisado por Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020) no excerto: “ao definir uma estratégia para a Transformação Digital, além de considerar todas estas mudanças no ambiente organizacional, a empresa não pode desprezar o forte impacto gerado na força de trabalho da organização” (Perides, Vasconcelos e Vasconcelos, 2020, p. 57)

Para guiar a pesquisa, parte-se da seguinte questão: Quais são os principais fatores humanos que contribuem para o sucesso ou falha na implementação de projetos de transformação digital, e como esses fatores podem ser gerenciados de maneira eficaz?

A hipótese central deste estudo é que a principal causa das falhas na implementação de projetos de transformação digital está relacionada a fatores humanos, como a falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as expectativas e competências dos colaboradores. Além disso, acredita-se que a resistência à mudança, a insuficiência de capacitação adequada das equipes e a deficiência na comunicação entre os envolvidos são fatores críticos que comprometem o sucesso de tais projetos. A gestão inadequada desses aspectos humanos, sem uma abordagem integrada que envolva treinamento contínuo, adaptação organizacional e o envolvimento ativo da alta gestão, pode levar ao insucesso na implementação das iniciativas de transformação digital.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto do elemento humano na transformação digital, identificando os fatores críticos de sucesso e as causas de falha na implementação de projetos, com base em uma revisão das principais pesquisas e fontes acadêmicas. Entre os objetivos específicos, busca-se investigar as principais causas relacionadas à falha de implementação de projetos de transformação digital, com foco nas questões relacionadas ao comportamento humano, resistência à mudança e falta de capacitação e

identificar e avaliar as práticas de gestão e metodologias que podem contribuir para o sucesso dos projetos de transformação digital, com ênfase na preparação e engajamento das equipes envolvidas.

O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, tendo como fontes os trabalhos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020). De acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica é fundamental pois “visa à resolução de um problema (hipótese) a partir de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as diversas contribuições científicas” (Boccato, 2006, p. 266). O autor enfatiza ainda que esse tipo de pesquisa oferece elementos essenciais para compreender o que foi investigado, de que forma foi abordado e sob quais perspectivas o tema foi tratado na literatura científica” (Boccato, 2006, p. 266).

1. ANÁLISES SOBRE A GESTÃO DE MUDANÇAS EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

No artigo "A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: Estudo de Caso em uma Organização Financeira", Perides; Vasconcellos e Vasconcellos (2020), refletem acerca da gestão de mudanças enquanto um elemento crucial para o sucesso de projetos de transformação digital. De acordo com Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020), as mudanças dentro de uma organização impactam os profissionais de formas distintas, gerando reações individuais variadas.

Eles afirmam que “mudanças organizacionais afetam os profissionais da empresa de diversas maneiras, causando reações individuais distintas em cada um deles” (Perides; Vasconcellos e Vasconcellos, 2020, p. 58). Nesse contexto, a pesquisa ressalta que a transformação digital não se limita a uma simples atualização de tecnologia, mas implica um processo complexo que demanda modificações estruturais, culturais e comportamentais dentro das organizações. A implementação de novas ferramentas digitais, particularmente em instituições financeiras, que operam em um mercado altamente regulado e competitivo, exige uma abordagem estratégica para gerenciar os impactos nas equipes, processos internos e na experiência do cliente.

Um dos aspectos centrais do artigo é a resistência à mudança, frequentemente vista como uma barreira significativa em projetos de transformação digital. Segundo os autores, essa

resistência se manifesta como "um conjunto multidimensional de atitudes frente à mudança, englobando componentes afetivos, cognitivos e comportamentais" (Perides; Vasconcellos e Vasconcellos, 2020, p. 62). A pesquisa indica que a falta de comunicação clara, a carência de capacitação adequada e a falta de engajamento das partes interessadas podem dificultar a aceitação das novas tecnologias pelos colaboradores. Nesse sentido, é destacado que as práticas de gestão de mudanças, que alinham os objetivos organizacionais com as expectativas e preocupações dos envolvidos, são essenciais para superar esses desafios.

Além disso, os autores enfatizam a importância de um planejamento integrado na gestão de mudanças, que envolva líderes organizacionais, equipes de TI e áreas de negócios. A abordagem colaborativa adotada pela organização estudada foi crucial para superar dificuldades como a fragmentação dos processos e a adaptação a uma cultura digital mais ágil. A utilização de metodologias ágeis, programas de capacitação e o monitoramento contínuo dos resultados foram práticas consideradas fundamentais para o sucesso do projeto.

O estudo foi conduzido com base nas ações de Gestão de Mudanças implementadas em um projeto de Transformação Digital de uma empresa multinacional do setor financeiro. As ações foram fundamentais para reduzir a resistência às mudanças e facilitar a adoção de novos processos e comportamentos. O estudo de caso permitiu identificar os principais fatores de fracasso em programas de transformação organizacional, além de analisar as estratégias adotadas pela empresa para enfrentar esses obstáculos. Os dados revelaram que a organização abordou de forma abrangente os fatores críticos, promovendo maior aceitação das mudanças através do engajamento dos colaboradores, descentralização de decisões, uma estrutura organizacional apropriada, comunicação eficiente, programas de capacitação e eventos motivacionais. No entanto, foi identificado que o plano de Transformação Cultural estava ainda em estágio inicial, com desafios relacionados à transformação de valores e comportamentos enraizados. A consultoria especializada contratada concentrou-se no desenvolvimento de competências e comportamentos alinhados às exigências de uma organização digital.

A contribuição teórica do estudo reside no enriquecimento da literatura sobre Transformação Digital, que, tradicionalmente, foca nas estratégias técnicas, ao incorporar práticas de gestão de mudanças para lidar com a resistência. A contribuição prática está em oferecer subsídios que auxiliam gestores na implementação de estratégias eficazes, mostrando a interação entre essas práticas e projetos de transformação digital. Apesar dos insights fornecidos pelo estudo de caso, seus resultados não devem ser generalizados, e pesquisas futuras são

sugeridas para expandir o escopo da análise, explorar mais organizações e adotar abordagens mistas que combinem dados qualitativos e quantitativos, aprofundando o entendimento sobre o tema.

Os autores também destacam os benefícios alcançados, como a melhoria na eficiência operacional, maior satisfação dos clientes e uma maior capacidade de adaptação a um mercado em constante evolução. Esses resultados reforçam a importância de integrar a gestão de mudanças como um componente essencial em iniciativas de transformação digital, especialmente em setores financeiros, onde a confiança e a segurança são fundamentais. O estudo, portanto, contribui significativamente para o campo da gestão de projetos ao demonstrar que o sucesso de iniciativas de transformação digital está intimamente ligado à capacidade de gerenciar mudanças de forma eficaz. O estudo de caso apresentado oferece valiosos insights e práticas que podem ser aplicadas a outros contextos organizacionais, ressaltando a necessidade de uma liderança estratégica, comunicação efetiva e investimento no desenvolvimento humano para lidar com as complexidades desses projetos.

2. SUCESSO E FRACASSO EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: FATORES CRÍTICOS DE ALINHAMENTO E DESAFIOS ESTRATÉGICOS.

A dissertação de Marcus Vinícius Medeiros de Araújo (2016) aborda um tema crucial para as organizações contemporâneas: os fatores que determinam o sucesso e o fracasso nos projetos de Tecnologia da Informação (TI), com foco no alinhamento estratégico. Dado o papel crescente da TI nas empresas, a integração eficaz dessa tecnologia com os objetivos organizacionais é fundamental para alcançar os resultados esperados. Araújo (2016) apresenta uma análise detalhada das principais causas de insucesso nesses projetos, ressaltando a importância do alinhamento estratégico para o bom desempenho e sucesso das iniciativas tecnológicas.

A pesquisa de Araújo (2016) parte da premissa de que a tecnologia sozinha não garante o êxito de um projeto; o sucesso depende de como a TI é integrada aos objetivos empresariais. O autor destaca que a falta de alinhamento claro entre as estratégias de TI e as metas da empresa é um dos maiores obstáculos ao sucesso de um projeto. Para Araújo, o alinhamento estratégico é vital para maximizar o impacto das soluções de TI, garantindo que os recursos tecnológicos sejam aplicados nas áreas mais críticas, que agreguem valor e estejam em sintonia com os

objetivos da organização.

Araújo (2016) também explora os fatores que favorecem esse alinhamento estratégico, como a comunicação eficaz entre as partes envolvidas, a definição clara dos objetivos empresariais e o envolvimento da alta gestão. A colaboração entre os líderes de TI e os executivos da empresa é essencial para garantir que a tecnologia seja usada como uma ferramenta estratégica. Nesse sentido, Araújo (2016) argumenta que a alta gestão deve estar diretamente envolvida no planejamento e na execução dos projetos de TI, para garantir que as tecnologias adotadas estejam alinhadas com as metas organizacionais, monitorando de perto sua implementação para garantir o sucesso.

Por outro lado, a dissertação também explora os fatores que impedem o alinhamento estratégico, como a resistência à mudança, a falta de capacitação técnica das equipes e a falta de integração entre as áreas de TI e outras funções da organização. A resistência à mudança, especialmente em organizações mais tradicionais, pode ser um grande obstáculo, dificultando a adoção de novas tecnologias e comprometendo o sucesso dos projetos. Além disso, a falta de qualificação e a escassez de competências técnicas nas equipes de TI dificultam a implementação das soluções tecnológicas, gerando custos extras e atrasos.

Araújo (2016) também discute as metodologias de gestão de projetos, comparando as abordagens ágeis e tradicionais, e como essas metodologias podem afetar o sucesso ou o fracasso dos projetos de TI. O autor sugere que as metodologias ágeis podem ser mais eficazes para promover o alinhamento estratégico, pois permitem maior flexibilidade e adaptação às mudanças nas necessidades organizacionais. No entanto, ele adverte que, independentemente da metodologia adotada, o sucesso de um projeto de TI depende da capacidade da equipe de projetar soluções que atendam às necessidades da empresa e estejam alinhadas com seus objetivos.

A pesquisa propõe um modelo duplex para analisar as variáveis que influenciam o sucesso ou fracasso dos projetos de TI. No modelo de Araújo (2016), as facetas polares e axiais interagem de maneira a evidenciar os pontos críticos no processo de planejamento e implementação dos projetos, destacando que o fracasso está diretamente relacionado a falhas no ajuste estratégico e na elaboração do planejamento, além de problemas no alinhamento circular. O estudo também destaca que tanto os fatores promotores quanto os inibidores do alinhamento estratégico têm impacto direto nos resultados dos projetos.

A pesquisa de Araújo (2016) também revela que, entre os projetos de TI executados na Empresa Energia entre 2013 e 2015, a abordagem predominante foi tradicional, com forte

envolvimento de altos executivos. Essa participação dos líderes sugere que a empresa buscava legitimar seu Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) por meio da priorização de projetos. A análise dos dados mostrou que o número de projetos de TI estava relacionado à importância dos papéis dos participantes e ao valor estratégico dos projetos para o negócio. Foram observadas diferenças nas respostas dos participantes de TI e de outras áreas da empresa, especialmente no que diz respeito à natureza e aos objetivos dos projetos.

Em relação aos fatores que contribuem para o sucesso dos projetos de TI, a pesquisa destacou a importância de aspectos sociais, como boa comunicação, confiança e qualificação dos profissionais. Além disso, o sucesso está relacionado à capacidade da TI de alinhar suas estratégias aos planos da empresa e à efetividade da gestão, com apoio da alta direção, priorização adequada e recursos adequados. Já o fracasso dos projetos está associado a falhas no planejamento estratégico, na integração entre as áreas e na falta de entendimento mútuo, o que prejudica a execução.

Por fim, Araújo (2016) reconhece as limitações de sua pesquisa, como a abordagem quantitativa e a impossibilidade de realizar uma análise mais profunda das percepções subjetivas dos participantes. Essas limitações comprometem a generalização dos resultados, mas ainda assim fornecem importantes insights para a gestão de projetos de TI.

Em suma, o estudo de Araújo (2016) revela que o alinhamento estratégico é crucial para o sucesso dos projetos de TI, e que muitas falhas podem ser atribuídas à falta de integração entre as soluções tecnológicas e as necessidades empresariais. O autor oferece uma visão abrangente e equilibrada sobre os fatores que promovem e inibem esse alinhamento, proporcionando valiosas contribuições para profissionais e pesquisadores da área de gestão de projetos de TI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na finalização deste artigo, considerando as análises realizadas foi possível identificar que dentre os fatores críticos que contribuem para o sucesso ou falha na implementação de projetos de transformação digital e TI nas organizações, destaca-se a gestão de mudanças, que surge como um elemento central para garantir o êxito desses projetos. Somado a isto, a resistência à mudança, frequentemente associada à comunicação deficiente, à falta de capacitação adequada e a uma cultura organizacional pouco receptiva à inovação, também pode comprometer gravemente a adoção de novas tecnologias, conforme apontado no estudo de Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020). Assim, é possível compreender que quando as

equipes não estão suficientemente envolvidas no processo ou quando não existe um alinhamento claro entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização, os projetos de transformação digital tendem a falhar.

Por outro lado, a pesquisa de Araújo (2016) menciona a importância do alinhamento estratégico entre a TI e os objetivos da empresa como um fator determinante para o sucesso dos projetos. De semelhante modo, a ausência de uma visão compartilhada entre os departamentos e a falta de capacitação técnica nas equipes de TI também se mostram como obstáculos significativos. Nesse sentido, a falta de integração entre as necessidades organizacionais e as soluções tecnológicas adotadas, bem como falhas no planejamento estratégico e na comunicação entre as áreas de TI e de negócios, frequentemente resultam em fracassos.

Contudo, esses desafios podem ser minimizados por meio da adoção de metodologias ágeis, da promoção de uma cultura colaborativa, do envolvimento ativo da alta gestão e do desenvolvimento contínuo das competências técnicas dos profissionais. Além disso, é preciso a comunicação clara e eficiente, bem como a capacidade de ajustar estratégias e processos de forma dinâmica, também são aspectos com potencial elevado na/para garantia da transformação digital e sinalizam para que esta considere para além de uma simples atualização tecnológica, um processo abrangente e sustentável que considere as vertentes humanas imbuídas no processo.

Assim, conclui-se que a falha na implementação de projetos de transformação digital e TI está intimamente ligada à resistência à mudança, à falta de alinhamento estratégico e à gestão inadequada das mudanças e que superar esses obstáculos exige uma abordagem integrada e adaptativa, que considere não apenas os aspectos tecnológicos, mas também os humanos e culturais, possibilitando que as organizações se ajustem com sucesso ao ambiente digital em constante transformação.

REFERÊNCIAS

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.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

PERIDES, Maria Paula N.; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; VASCONCELLOS, Liliana. **A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira**. Gestão e Produção, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2020.

DOI: 10.5585/gep.v11i1.16087. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>.
Acesso em: 12 dez. 2024.