AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

GESTÃO DE MUDANÇA EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: IMPLICAÇÕES DO FATOR HUMANO PARA O SUCESSO

AUTOR: CLEDIANE RAMOS DE BARROS

RESUMO

Neste estudo analisamos como a gestão de mudanças pode influenciar o sucesso de projetos de transformação digital, com ênfase nas implicações do fator humano no processo de adaptação e implementação de novas tecnologias. Enquanto objetivo específico buscou-se identificar os principais desafios relacionados ao engajamento das equipes durante a execução de projetos de transformação digital e propor estratégias de gestão de mudanças que considerem as resistências humanas e promovam a adesão às inovações tecnológicas no ambiente organizacional. O mesmo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica nos estudos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020). O estudo aponta que os principais fatores que contribuem para o fracasso de projetos de transformação digital incluem a ausência de alinhamento estratégico entre as metas organizacionais e os objetivos do projeto, a resistência à mudança por parte dos colaboradores, falhas na comunicação entre as partes interessadas e a carência de recursos técnicos e humanos adequados. Ademais, destaca-se que práticas como a adoção de metodologias ágeis, a capacitação contínua das equipes envolvidas e o engajamento ativo da alta gestão são fundamentais para superar esses desafios e elevar as chances de sucesso dos projetos de Tecnologia da Informação. Conclui-

se, por fim, que uma abordagem integrada, que considere tanto os aspectos técnicos quanto os fatores humanos, é imprescindível para uma gestão eficaz de projetos de transformação digital.

PALAVRAS- CHAVE: Transformação Digital. Gestão de Mudanças. Fator Humano. Alinhamento Estratégico. Resistência à Mudança.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a transformação digital tem se consolidado como um processo arraigado de crescimento da competitividade e a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais dinâmico e tecnológico. Este fenômeno envolve a adoção de tecnologias avançadas, que transformam em mesmas potências e direções os processos operacionais, a cultura organizacional e as relações de trabalho como um todo.

Contudo, a implementação bem-sucedida de projetos de transformação digital depende de diversos fatores, sendo o fator humano um dos mais críticos. A resistência à mudança, a falta de engajamento das equipes e a dificuldade de alinhar metas estratégicas aos objetivos do projeto são desafios frequentes nesse contexto. Além disso, a insuficiência de recursos técnicos e humanos adequados e falhas na comunicação entre as partes interessadas frequentemente comprometem o sucesso de tais iniciativas. Nesse cenário, a gestão de mudanças surge como um elemento fundamental para mitigar esses problemas, facilitando a adaptação organizacional às inovações tecnológicas.

Diante disto, o presente estudo busca responder a seguinte problemática: Quais são as principais implicações do fator humano no sucesso de projetos de transformação digital e

como a gestão de mudanças pode mitigar as resistências e promover a adaptação às novas tecnologias? Para tanto, alinhou-se como objetivo geral: Analisar como a gestão de mudanças pode influenciar o sucesso de projetos de transformação digital, com ênfase nas implicações do fator humano no processo de adaptação e implementação de novas tecnologias. Por sua vez, os objetivos específicos buscam: identificar os principais desafios relacionados ao engajamento das equipes durante a execução de projetos de transformação digital e propor estratégias de gestão de mudanças que considerem as resistências humanas e promovam a adesão às inovações tecnológicas no ambiente organizacional.

Assim, em linhas gerais, este trabalho busca explorar as implicações do fator humano na gestão de mudanças em projetos de transformação digital, abordando as dificuldades enfrentadas pelas organizações e as estratégias necessárias para superá-las. Porquanto, a sua realização deu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, pois acreditamos que ela melhor atende aos objetivos e à problemática proposta neste estudo. Conforme Chizzotti (2009), a abordagem qualitativa reconhece todas as nuances envolvidas na pesquisa como sujeitos que geram conhecimento e práticas eficazes para intervir nos problemas identificados. Flick (2004) ressalta que a abordagem qualitativa é guiada por ideias específicas, sendo essencial a escolha de métodos e teorias alinhados ao objeto de estudo. Essa abordagem considera as perspectivas e a diversidade dos participantes, além de exigir reflexividade por parte do pesquisador ao longo de todo o processo.

Por sua vez, de acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica é de grande importância, pois "busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas" (Boccato, 2006, p. 266). O autor também enfatiza que essa modalidade de investigação "trará subsídios

para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica" (Boccato, 2006, p. 266).

Nesta análise, utilizamos como bases teóricas os estudos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), afim de propor uma reflexão sobre práticas que promovam o engajamento das equipes, a adoção de metodologias ágeis e o envolvimento ativo da alta gestão como caminhos para aumentar as chances de sucesso desses projetos.

.

1. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para discutir o tópico Resultados e Discussões será desenvolvido com base na análise nos estudos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), que fornecem fundamentação teórica e prática sobre os desafios e estratégias relacionadas à gestão de mudanças em projetos de transformação digital. Tais obras permitem identificar as principais barreiras enfrentadas pelas organizações, especialmente no que diz respeito ao fator humano, e propor soluções baseadas em metodologias e práticas já testadas. A partir desses referenciais, o tópico buscará discutir as implicações dessas abordagens no contexto organizacional, evidenciando como a gestão de mudanças pode contribuir para o sucesso dos projetos e para a superação de resistências às inovações tecnológicas.

1.1. OS DESAFIOS DO FATOR HUMANO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital, contextualizada por Araújo (2016) enquanto o significativo

avanço tecnológico dos últimos anos, impulsionado principalmente pela onipresença da internet móvel, pelo desenvolvimento de sensores menores, mais potentes e acessíveis, pela inteligência artificial, ultrapassou as fronteiras dos processos internos das organizações, redefinindo os modelos de negócios tradicionais, provocando uma transformação profunda na forma como as empresas se relacionam com seus clientes e fornecedores. Para este autor, o sucesso da implementação dos projetos de transformação digital vai além da simples introdução de novas ferramentas tecnológicas, envolvendo um complexo processo de adaptação organizacional e mudança cultural.

Nesse processo, o maior desafio, nesse sentido, está no fator humano, especialmente no que tange à resistência à mudança e à dificuldade de engajamento das equipes. Araújo (2016) aponta que, em muitos casos, o sucesso ou fracasso de projetos de transformação digital está intrinsecamente ligado ao alinhamento estratégico entre os objetivos do projeto e as metas organizacionais. Quando esse alinhamento não é bem estabelecido, as iniciativas tendem a enfrentar resistências significativas por parte dos colaboradores, que, muitas vezes, percebem as mudanças como ameaças à sua segurança no trabalho ou como desafios desnecessários à rotina já consolidada.

Ao analisar a implementação dos projetos de tecnologia da informação, Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) destacam que “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, Vasconcellos e Vasconcellos, 2016, p. 57), do contrário, os projetos tendem a serem mal sucedidos.

Além da resistência direta dos colaboradores, outro fator crítico destacado por

Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) é a falta de preparação das equipes para lidar com as novas tecnologias. No estudo de caso realizado por esses autores, que investigaram uma organização financeira, foi evidenciado que a introdução de novas ferramentas digitais frequentemente encontra barreiras no comportamento humano, com os colaboradores demonstrando dificuldades em adaptar-se a novas metodologias de trabalho e no uso das novas tecnologias. A incapacidade de os funcionários entenderem os benefícios diretos das mudanças ou a falta de uma comunicação clara sobre como essas mudanças se alinham com os objetivos da empresa contribuem para o baixo engajamento e para o aumento das resistências.

Araújo (2016) também ressalta que, muitas vezes, as empresas falham em capacitar adequadamente seus colaboradores para lidar com as mudanças tecnológicas. A qualificação insuficiente, combinada com a falta de recursos humanos adequados para a implementação de novos sistemas, é uma das causas mais citadas para o fracasso de projetos de transformação digital. A deficiência na formação de equipes pode resultar não apenas na rejeição às novas tecnologias, mas também em uma execução ineficaz dos processos, o que prejudica o desempenho organizacional e mina a confiança na liderança responsável pela transformação.

O estudo de Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) complementam essa visão, ao indicar que a gestão de mudanças é um dos fatores fundamentais para superar as barreiras comportamentais e culturais. Os autores destacam que, para lidar com a resistência à mudança, é necessário criar um ambiente de confiança e de comunicação constante, posto que toda e qualquer mudança organizacional impacta os profissionais de diferentes formas, gerando reações individuais variadas em cada um deles. Diversos estudos, ao longo das últimas décadas, têm analisado tanto os fatores que podem facilitar o processo de mudança

quanto aqueles que podem resultar em seu fracasso. O ponto comum entre todas as barreiras ao processo de transformação organizacional é, sem dúvida, a resistência à mudança.

Nesse sentido, a transparência e o envolvimento ativo da alta gestão são essenciais para garantir que as equipes compreendam o propósito da transformação digital e se sintam motivadas a colaborar no processo. Além disso, estratégias como a implementação de metodologias ágeis e a promoção de treinamentos contínuos são fundamentais para envolver as equipes de maneira mais eficaz. A falta de uma comunicação eficiente entre as partes envolvidas também se revela um grande desafio. Quando as lideranças não conseguem transmitir de forma clara as vantagens da transformação digital e o impacto positivo que ela pode ter no trabalho de todos os colaboradores, cria-se um ambiente de desconfiança e insegurança, o que pode aumentar ainda mais as resistências.

Araújo (2016) alerta que a falha na comunicação é um dos principais fatores que inibem o alinhamento estratégico necessário para a implementação bem-sucedida de projetos de transformação digital. Nesse contexto, a comunicação aberta, a escuta ativa das preocupações dos colaboradores e o feedback contínuo são elementos cruciais para garantir que todos os membros da organização compreendam sua importância no processo e, assim, se sintam parte da mudança.

Além das questões de capacitação e comunicação, outro ponto relevante discutido por Perides et al. (2020) é a importância do engajamento da alta gestão. Quando a liderança de uma organização não está envolvida de forma ativa e comprometida com a transformação digital, a iniciativa tende a perder força e a ser vista como uma mudança imposta de cima para baixo. A gestão de mudanças eficaz exige que as lideranças não apenas endosse as mudanças, mas também se tornem líderes ativos no processo, demonstrando de forma clara os benefícios

estratégicos da transformação digital e incentivando todos a participar ativamente da implementação das mudanças.

Nisto é possível perceber que os desafios do fator humano na transformação digital são multifacetados e exigem uma abordagem integrada e bem planejada. Superar a resistência à mudança, garantir a capacitação adequada, promover uma comunicação eficaz e envolver ativamente a alta gestão são passos essenciais para o sucesso de projetos de transformação digital. O estudo de Araújo (2016) e o de Perides et al. (2020) oferecem contribuições valiosas para entender essas barreiras e apresentam estratégias fundamentais para mitigá-las, destacando a necessidade de uma gestão de mudanças cuidadosa e focada no aspecto humano, que é, sem dúvida, um dos maiores determinantes do sucesso ou fracasso desses projetos.

1.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE MUDANÇAS PARA PROMOVER A ADESÃO ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

De acordo com Araújo (2016) a partir do entendimento de que os projetos estão sujeitos a uma condição situacional, é possível perceber que as circunstâncias e contextos específicos de cada organização, como sua cultura, estrutura, recursos disponíveis e o ambiente externo, podem influenciar diretamente o sucesso ou fracasso das iniciativas de transformação digital. Essa compreensão implica que não existem soluções universais para todos os projetos; cada situação exige uma abordagem personalizada, que considere as particularidades do momento, os desafios locais e as necessidades dos colaboradores. A adaptação contínua e a flexibilidade na gestão de mudanças são essenciais para garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados, mesmo diante de adversidades e imprevistos que

possam surgir ao longo do processo.

Nesse sentido, Araújo (2016) ressalta que o planejamento e a execução dos projetos de transformação digital devem ser moldados de acordo com suas características e especificidades, exigindo uma abordagem eficaz de gestão de mudanças, que garanta a adesão e o engajamento dos colaboradores ao longo do processo. De acordo com Araújo (2016), o sucesso ou fracasso de projetos de transformação digital está diretamente relacionado ao alinhamento estratégico entre os objetivos organizacionais e as metas do projeto. Uma gestão de mudanças bem estruturada pode mitigar as barreiras que dificultam esse alinhamento, como a resistência dos colaboradores às novas tecnologias, o que pode comprometer os resultados esperados.

Araújo (2016) enfatiza que, para superar os fatores inibidores da adoção de inovações, é fundamental que a organização desenvolva estratégias que promovam a integração das mudanças no cotidiano dos colaboradores, considerando aspectos como a comunicação clara sobre os benefícios da mudança e a necessidade de capacitação contínua. A formação de líderes que atuem como agentes de transformação também é uma estratégia recomendada, pois esses líderes podem influenciar positivamente as equipes, tornando o processo de mudança mais aceitável.

Por sua vez, Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020) reforçam a importância da gestão de mudanças na implementação de projetos de transformação digital, destacando que uma abordagem bem-sucedida requer um planejamento cuidadoso e o envolvimento ativo da alta gestão. As estratégias de gestão de mudanças discutidas por esses autores incluem a utilização de metodologias ágeis, que permitem ajustes contínuos durante a execução dos projetos e garantem maior flexibilidade na adaptação às necessidades

organizacionais e às respostas dos colaboradores. Além disso, a comunicação eficaz entre as partes interessadas e a capacitação das equipes são aspectos essenciais para garantir a adesão às inovações tecnológicas.

Portanto, as estratégias de gestão de mudanças devem ser centradas na criação de um ambiente de confiança, no qual os colaboradores compreendam os objetivos da transformação digital e se sintam preparados para enfrentar os desafios trazidos pelas novas tecnologias. A integração dessas estratégias no planejamento e execução de projetos pode aumentar significativamente as chances de sucesso, promovendo uma adoção mais eficiente das inovações tecnológicas e, consequentemente, melhores resultados organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os fatores humanos envolvidos na transformação digital, percebe-se que a resistência à mudança, a falta de capacitação e a comunicação ineficaz são barreiras comuns que podem comprometer a implementação bem-sucedida das novas tecnologias. Esses desafios exigem uma gestão de mudanças cuidadosa, que vá além da simples introdução de ferramentas digitais, promovendo também uma mudança cultural dentro da organização. Assim, o alinhamento estratégico e a adaptação organizacional tornam-se essenciais para garantir o sucesso dos projetos.

O sucesso dos projetos de transformação digital está intimamente ligado à capacidade da organização de envolver seus colaboradores desde o início do processo, comunicando claramente os benefícios das inovações e oferecendo a capacitação necessária para que as equipes se adaptem às novas metodologias. A falta de preparação pode gerar insegurança e

resistência, prejudicando a adesão e o desempenho dos projetos. Além disso, a liderança deve atuar de forma proativa, mostrando o valor estratégico da transformação digital e motivando as equipes a participarem ativamente do processo.

Portanto, as implicações do fator humano nos projetos de transformação digital são determinantes para seu sucesso, assim, é fundamental que a gestão de mudanças seja centrada na criação de um ambiente de confiança, onde os colaboradores compreendam os objetivos da transformação e se sintam preparados para enfrentar os desafios impostos pelas novas tecnologias. A integração de uma comunicação eficaz, a capacitação contínua e o engajamento da liderança são passos essenciais para garantir a adesão e o sucesso das inovações tecnológicas.

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.

CHIZZOTTI, Antônio**. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed

Editora, 2009.

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.