

**COMPREENSÕES SOBRE O FATOR HUMANO NA GESTÃO DE
MUDANÇAS EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Autor: Érica Patrícia de Araújo Barbosa

RESUMO

O referido artigo foi elaborado a partir dos apontamentos propostos pela disciplina Transformação Digital e mais enfaticamente a partir dos estudos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), buscando analisar as compreensões sobre o fator humano na gestão de mudanças em projetos de transformação digital, identificando os principais desafios e práticas adotadas para garantir a eficácia da implementação e a adaptação dos colaboradores às novas tecnologias. Enquanto objetivos específicos, buscou-se investigar as percepções dos gestores sobre o impacto da resistência humana em projetos de transformação digital e as estratégias utilizadas para superá-la e identificar as habilidades e competências exigidas dos colaboradores para uma adaptação bem-sucedida às mudanças tecnológicas nos projetos de transformação digital. Por suas características, o estudo é bibliográfico, de natureza Qualitativa, ancorado metodologicamente em Boccato (2006), Chizzotti (2009) e Flick (2009). Os dados revelam que os principais elementos que levam ao insucesso de projetos de transformação digital incluem a falta de sintonia entre os objetivos organizacionais e as metas do projeto, a resistência dos colaboradores às mudanças, problemas de comunicação entre os stakeholders e a escassez de recursos técnicos e humanos adequados. Além disso, práticas como a implementação de metodologias ágeis, o treinamento contínuo das equipes envolvidas e a participação ativa da liderança são essenciais para contornar esses obstáculos e aumentar as probabilidades de êxito em projetos de Tecnologia da Informação. Em conclusão, uma abordagem que integre tanto os aspectos técnicos quanto os fatores humanos é essencial para garantir a gestão bem-sucedida de projetos de transformação digital.

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

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a transformação digital se tornou essencial para o crescimento e a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo e influenciado pela tecnologia. Esse fenômeno implica na incorporação de tecnologias inovadoras, que alteram profundamente os processos operacionais, a cultura organizacional e as dinâmicas de trabalho de uma maneira integrada. No entanto, o sucesso na implementação de projetos de transformação digital depende de vários fatores, com o fator humano se destacando como um dos mais determinantes. Desafios como a resistência das equipes às mudanças, o desengajamento em relação aos objetivos do projeto e a dificuldade de alinhar as metas organizacionais com os propósitos da transformação são comuns. Além disso, a falta de recursos adequados, tanto técnicos quanto humanos, e problemas de comunicação entre os envolvidos podem prejudicar o andamento dessas iniciativas. Nesse contexto, a gestão de mudanças se torna crucial, desempenhando um papel importante ao auxiliar a organização a se adaptar de forma eficaz às novas tecnologias.

Diante disto, o presente estudo busca responder a seguinte problemática: Quais são as principais compreensões sobre o fator humano na gestão de mudanças em projetos de transformação digital, e como esses fatores influenciam o sucesso ou o fracasso dessas iniciativas?

Tem-se enquanto hipótese do estudo o fato de que a gestão eficaz do fator humano em projetos de transformação digital não apenas depende do desenvolvimento de competências específicas nos colaboradores, mas também de uma abordagem estratégica e multifacetada que inclua treinamentos contínuos, programas de capacitação e a promoção de uma cultura organizacional alinhada com a inovação. Além disso, a implementação de estratégias de engajamento, comunicação transparente e o envolvimento ativo da liderança são essenciais para reduzir a resistência às mudanças. Essas ações criam um ambiente de confiança, incentivando a colaboração e a

aceitação das novas tecnologias, o que, por sua vez, facilita a adaptação dos colaboradores e contribui para o sucesso sustentável dos projetos de transformação digital.

Para tanto, alinhou-se como objetivo geral: Analisar as compreensões sobre o fator humano na gestão de mudanças em projetos de transformação digital, identificando os principais desafios e práticas adotadas para garantir a eficácia da implementação e a adaptação dos colaboradores às novas tecnologias. Por sua vez, os objetivos específicos buscam: Investigar as percepções dos gestores sobre o impacto da resistência humana em projetos de transformação digital e as estratégias utilizadas para superá-la e identificar as habilidades e competências exigidas dos colaboradores para uma adaptação bem-sucedida às mudanças tecnológicas nos projetos de transformação digital.

Este estudo tem como objetivo examinar as implicações do fator humano na gestão de mudanças em projetos de transformação digital, focando nas dificuldades enfrentadas pelas organizações e nas estratégias necessárias para superá-las. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, com base em uma revisão bibliográfica, uma vez que acreditamos que esse método é mais adequado para responder à problemática e aos objetivos deste trabalho. De acordo com Chizzotti (2009), a abordagem qualitativa reconhece a complexidade dos fenômenos estudados e entende os sujeitos da pesquisa como geradores de conhecimento e práticas eficazes para intervir nos problemas identificados. Flick (2004) destaca que essa abordagem é orientada por questões específicas, sendo fundamental a escolha de métodos e teorias que estejam em sintonia com o objeto de estudo. Ela valoriza as perspectivas e a diversidade dos participantes, além de exigir que o pesquisador seja reflexivo ao longo de todo o processo.

Além disso, conforme Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica tem grande relevância, 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 acrescenta que esse tipo de pesquisa “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).

A base teórica para esta análise foi fundamentada nos estudos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), com o intuito de refletir sobre práticas que incentivem o engajamento das equipes, a adoção de metodologias ágeis e a participação ativa da alta gestão, como formas de aumentar as chances de sucesso dos projetos de transformação digital.

1. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O tópico "Resultados e Discussões" será desenvolvido a partir da análise das obras de Araújo (2016) e Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), que oferecem uma base teórica e prática sobre os desafios e as estratégias aplicadas à gestão de mudanças em projetos de transformação digital. Esses estudos permitem identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações, especialmente no que se refere ao fator humano, além de apresentar soluções fundamentadas em metodologias e práticas comprovadas. Com base nesse arcabouço teórico, a seção irá explorar as implicações dessas abordagens no contexto organizacional, destacando como a gestão de mudanças pode ser um fator determinante para o sucesso de projetos de transformação digital, além de ser crucial para superar as resistências à adoção de novas tecnologias.

A transformação digital, como contextualizada por Araújo (2016), é um processo impulsionado por avanços tecnológicos significativos, como a disseminação da internet móvel, o desenvolvimento de sensores mais potentes e acessíveis, e a inteligência artificial. Esse fenômeno ultrapassou os limites dos processos internos das organizações, provocando mudanças profundas nos modelos de negócios tradicionais e na forma como as empresas interagem com seus clientes e fornecedores. Para Araújo (2016), o sucesso de projetos de transformação digital vai além da simples adoção de novas tecnologias, envolvendo uma complexa adaptação organizacional e mudança cultural.

No entanto, um dos maiores desafios enfrentados nesse processo é o fator humano, especialmente a resistência à mudança e a dificuldade de engajamento das equipes. Araújo (2016) destaca que o sucesso ou fracasso de projetos de transformação digital está intimamente relacionado ao alinhamento estratégico entre as metas organizacionais e os objetivos do projeto. A falta de um alinhamento claro tende a gerar resistências, já que os colaboradores frequentemente percebem as mudanças como

ameaças à sua segurança no trabalho ou como alterações desnecessárias em uma rotina já estabelecida.

Ao investigar a implementação de projetos de transformação digital, Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) ressaltam que, ao planejar uma estratégia para a transformação digital, as empresas não devem subestimar o impacto gerado nas suas equipes. Eles afirmam 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, 2020, p. 57), enfatizando que, sem considerar a adaptação dos colaboradores, os projetos tendem a ser mal-sucedidos.

Além da resistência dos colaboradores, outro fator crítico destacado por esses autores é a falta de preparação das equipes para lidar com as novas tecnologias. No estudo de caso realizado por Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020), que analisou uma organização financeira, ficou claro que a introdução de novas ferramentas digitais frequentemente encontra barreiras comportamentais, com os colaboradores demonstrando dificuldades em adotar novas metodologias de trabalho e usar as novas tecnologias. A falta de compreensão sobre os benefícios diretos das mudanças e a ausência de uma comunicação clara sobre como essas mudanças se alinham aos objetivos da organização contribuem para o baixo engajamento e o aumento da resistência.

Araújo (2016) também observa que as empresas muitas vezes falham na capacitação adequada de seus colaboradores para lidar com as inovações tecnológicas. A qualificação insuficiente, combinada com a falta de recursos humanos especializados, é uma das principais razões para o fracasso de projetos de transformação digital. A formação inadequada das equipes não apenas leva à rejeição das novas tecnologias, mas também resulta em uma execução ineficaz dos processos, prejudicando o desempenho organizacional e minando a confiança na liderança responsável pela mudança.

Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) complementam essa perspectiva ao apontar a gestão de mudanças como um fator crucial para superar as barreiras comportamentais e culturais. Eles sugerem que, para lidar com a resistência à mudança, é necessário criar um ambiente de confiança e comunicação constante. Cada mudança organizacional impacta os colaboradores de diferentes maneiras, gerando reações variadas, e a resistência à mudança é, de fato, uma barreira comum nesses processos.

A transparência e o envolvimento da alta gestão são fundamentais para garantir que todos compreendam o propósito da transformação digital e se sintam motivados a colaborar no processo. Estratégias como a adoção de metodologias ágeis e a promoção de treinamentos contínuos são essenciais para o engajamento das equipes. A falha na comunicação, no entanto, continua a ser um grande desafio. Quando as lideranças não conseguem comunicar claramente os benefícios da transformação digital e seu impacto positivo nas rotinas de trabalho, um clima de desconfiança pode surgir, aumentando ainda mais as resistências.

Araújo (2016) destaca que a falha na comunicação é um dos principais fatores que dificultam o alinhamento estratégico necessário para o sucesso de projetos de transformação digital. Nesse contexto, a comunicação aberta, a escuta ativa das preocupações dos colaboradores e o feedback contínuo são fundamentais para garantir que todos na organização compreendam seu papel no processo e se sintam parte da mudança.

Além das questões relacionadas à capacitação e comunicação, um ponto fundamental levantado por Perides et al. (2020) é a relevância do engajamento da alta gestão. Quando a liderança de uma organização não participa ativamente da transformação digital, o processo tende a perder impulso, sendo visto como uma mudança imposta de forma vertical. A gestão de mudanças eficaz requer que as lideranças não apenas apoiem a transformação, mas se tornem líderes engajados, demonstrando claramente os benefícios estratégicos da digitalização e incentivando todos os colaboradores a se envolverem no processo de implementação.

Dessa maneira, fica evidente que os desafios do fator humano na transformação digital são complexos e demandam uma abordagem integrada e bem planejada. Superar a resistência às mudanças, garantir a capacitação apropriada, promover comunicação eficaz e envolver ativamente a alta gestão são passos cruciais para o êxito de projetos de transformação digital. Os estudos de Araújo (2016) e Perides et al. (2020) fornecem importantes insights sobre essas barreiras, oferecendo estratégias fundamentais para superá-las. Ambos destacam a necessidade de uma gestão de mudanças que seja cuidadosa e centrada no fator humano, considerando-o como um dos maiores determinantes do sucesso ou fracasso desses projetos.

Por outro lado, conforme Araújo (2016), ao compreender que cada projeto está inserido em um contexto situacional específico, percebe-se que fatores como a cultura organizacional, a estrutura interna, os recursos disponíveis e o ambiente externo têm grande impacto no sucesso ou insucesso da transformação digital. Essa visão implica que não há soluções universais, sendo necessário adaptar as estratégias de acordo com as particularidades de cada organização. A flexibilidade e a adaptação contínua na gestão de mudanças são essenciais para garantir que os objetivos sejam atingidos, mesmo diante de desafios e imprevistos que possam surgir ao longo do processo.

Araújo (2016) também ressalta que o planejamento e a execução de projetos de transformação digital devem ser ajustados conforme as características e necessidades específicas de cada situação. Uma gestão de mudanças bem planejada pode ajudar a superar as barreiras que dificultam o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as metas do projeto, como a resistência dos colaboradores às novas tecnologias. Essa resistência pode comprometer os resultados, caso não seja adequadamente abordada.

Para Araújo (2016), é fundamental que a organização desenvolva estratégias que integrem as mudanças no cotidiano dos colaboradores, enfatizando a importância de uma comunicação clara sobre os benefícios da transformação e a capacitação constante. A formação de líderes capazes de atuar como agentes de transformação é outra estratégia indicada, pois eles podem exercer uma influência positiva sobre as equipes, tornando o processo de mudança mais aceito.

Por sua vez, Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020) reafirmam a importância da gestão de mudanças na implementação de projetos de transformação digital. Eles argumentam que uma abordagem eficaz exige um planejamento cuidadoso e o envolvimento ativo da alta gestão. Entre as estratégias sugeridas por esses autores estão a utilização de metodologias ágeis, que permitem ajustes contínuos ao longo do projeto, garantindo flexibilidade para adaptar-se às necessidades organizacionais e ao feedback dos colaboradores. Além disso, destacam a comunicação eficaz entre as partes envolvidas e a capacitação das equipes como elementos essenciais para garantir a aceitação das inovações tecnológicas.

Assim, as estratégias de gestão de mudanças devem se concentrar na criação de um ambiente de confiança, onde os colaboradores compreendam claramente os objetivos da transformação digital e se sintam preparados para enfrentar os desafios trazidos pelas novas tecnologias. Integrar essas estratégias no planejamento e na execução de projetos de transformação pode aumentar significativamente as chances de sucesso, promovendo uma adoção mais eficiente das inovações tecnológicas e gerando melhores resultados para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar os aspectos humanos envolvidos na transformação digital, é possível identificar que a resistência às mudanças, a falta de qualificação e as falhas na comunicação são obstáculos recorrentes que podem prejudicar a implementação eficaz das novas tecnologias. Esses desafios exigem uma abordagem de gestão de mudanças que não se limite apenas à adoção de ferramentas digitais, mas que também promova uma transformação cultural dentro da organização. Nesse contexto, o alinhamento estratégico e a capacidade de adaptação da organização tornam-se fatores cruciais para o êxito dos projetos.

O sucesso na transformação digital está diretamente relacionado à habilidade da organização de engajar seus colaboradores desde o início do processo. Isso inclui comunicar de forma clara os benefícios das inovações e fornecer o treinamento necessário para que as equipes possam se ajustar às novas metodologias. A falta de preparação pode gerar incertezas e resistência, o que comprometeria a adesão e o sucesso do projeto. A liderança, por sua vez, deve adotar uma postura proativa, evidenciando o valor estratégico da transformação digital e incentivando as equipes a se envolverem ativamente na mudança.

Portanto, os aspectos humanos desempenham um papel decisivo no sucesso de projetos de transformação digital. Assim, é imprescindível que a gestão de mudanças se concentre em criar um ambiente de confiança, onde os colaboradores compreendam os objetivos da transformação e se sintam aptos a enfrentar os desafios das novas tecnologias. A comunicação eficaz, a

capacitação constante e o engajamento da liderança são etapas fundamentais para assegurar a adesão dos colaboradores e garantir o sucesso das iniciativas 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.