

A GESTÃO DE MUDANÇAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

MARIA PAULA NOVAKOSKI PERIDES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LILIANA VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

A GESTÃO DE MUDANÇAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

1. Introdução

O mundo está vivendo atualmente o início da quarta revolução industrial, que teve como marco a virada do milênio e baseia-se na revolução digital, trazendo grandes desafios e oportunidades para as empresas e seus líderes (SCHWAB, 2016). Uma das principais diferenças da quarta revolução, em comparação com as anteriores, é a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo (SCHWAB, 2016). Se as tecnologias com potencial revolucionário, até o século passado, levavam várias décadas para passar da invenção para o impacto maciço, hoje elas estão evoluindo de forma exponencial (SCHMIDT, ROSENBERG; EAGLE, 2014). A palavra-chave para se adequar a esta nova realidade do mercado é “agilidade”. No entanto, esta característica nunca foi prioridade para organizações tradicionais. Como observou Eric Schmidt, ex-CEO da Google, estas empresas foram desenhadas para minimizar riscos e falhas e não para maximizar rapidez e inovação. São as organizações “*slow by design*” (SCHMIDT; ROSENBERG; EAGLE, 2014).

Para reagir a este paradoxo, as organizações tradicionais estão investindo pesadamente em Transformação Digital. E este é um caminho inevitável. Em seu livro *A Quarta Revolução Industrial*, Klaus Schwab (2016) enfatiza que a questão não é mais se haverá ruptura na empresa ou organização, mas quando ocorrerá a ruptura e como ela afetará a organização e seus profissionais.

Cabe ressaltar que o maior desafio que estas 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 precisam contar com os profissionais engajados e que colaborem uns com os outros (KANE *et al.*, 2019).

No entanto, o processo de Transformação Digital implica tanto em mudanças organizacionais como culturais, e transformações desta natureza costumam gerar resistência na maior parte dos profissionais envolvidos, seja por motivos emocionais, cognitivos ou comportamentais (OREG, 2006).

Antever estas resistências e definir uma estratégia adequada para endereçá-las, comunicando claramente o porquê da necessidade de mudança e encorajando os profissionais a se engajarem nesta jornada, é uma responsabilidade essencial da liderança, que pode minimizar as resistências e aumentar a performance da organização ao longo do processo (ELROD; TIPPETT, 2002).

Posto isto, o **objetivo desse artigo consiste em analisar as ações de Gestão da Mudança relacionadas à implantação da Transformação Digital em uma empresa multinacional do ramo financeiro.**

A escolha da organização se deu devido ao fato de que essa está passando por um processo de Transformação Digital, iniciado em 2013 e com um plano de implementação ambicioso previsto para conclusão em 2022. Entre outros aspectos, este projeto envolveu a criação de uma área de Transformação Digital e da função de CTO (*Chief Transformation Officer*) em vários países onde esta organização está presente.

Essa pesquisa se justifica pelo fato de agregar à literatura, tanto de Transformação Digital, quanto de Gestão de Mudanças, ao analisar a interação deste tipo de transformação com um dos componentes mais críticos para o sucesso de uma mudança, que é justamente a redução da resistência a ela.

. Em termos práticos, a relevância desse estudo consiste em oferecer subsídios para compreender como se dá a interação entre a Gestão de Mudanças e a Transformação Digital, a fim de que seja possível definir práticas efetivas para que as organizações atuem de forma proativa incrementando sua performance no processo. Isso porque, devido à velocidade com que novas tecnologias estão mudando o mercado, as organizações precisam se modernizar para permanecerem competitivas.

Este artigo está estruturado em cinco tópicos principais: o primeiro refere-se à introdução, o segundo apresenta a fundamentação teórica, o terceiro aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, no quarto tópico são apresentados os resultados e as discussões e, por último, o quinto tópico contém as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

A fim de ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa e contextualizar os resultados, o presente tópico trata sobre os conceitos de Transformação Digital e Gestão de Mudanças.

2.1. Transformação Digital

O início deste milênio está sendo marcado por uma transformação sem precedentes na história da humanidade. O grande avanço nas aplicações de tecnologias digitais está modificando a forma como nos comunicamos, consumimos bens e serviços, ou nos relacionamos com as pessoas. O fundador do Fórum Econômico Mundial, Klaus Schwab (2016) definiu tecnologia digital como sendo “a tecnologia fundamentada no computador, softwares e redes de comunicação”. Ainda segundo o autor, estamos vivendo a era da revolução digital, onde uma quantidade cada vez maior de serviços está utilizando estas novas tecnologias para oferecer produtos diferenciados.

O enorme avanço tecnológico dos últimos anos, caracterizado principalmente pela onipresença da internet móvel, por sensores menores, mais poderosos e mais baratos e pela inteligência artificial, fez com que o escopo da Transformação Digital ultrapassasse os limites dos processos internos das organizações, para redefinir os modelos de negócio tradicionais, transformando radicalmente a maneira de se relacionar com clientes e fornecedores (BHARADWAJ *et al.*, 2013; SCHWAB, 2016).

Esta grande transformação pode envolver operações importantes para o negócio e afetar tanto produtos e processos, como a revisão das estruturas organizacionais e dos conceitos de gerenciamento. Neste contexto, torna-se muito importante formular uma estratégia de Transformação Digital que sirva como um conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais. Segundo Matt, Hess & Benlian (2015), embora as empresas costumem definir estratégias de TI, estas geralmente estão centradas no gerenciamento da infraestrutura de TI dentro da organização, com impacto bastante limitado na condução de inovações no desenvolvimento de negócios. As estratégias de Transformação Digital assumem uma perspectiva diferente e buscam objetivos diferentes. Vindo de uma perspectiva centrada nos negócios, essas estratégias focam na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais devido às novas tecnologias. Isso constitui uma clara diferença no processo de automação e otimização, uma vez que as estratégias de Transformação Digital vão além do paradigma do processo e incluem mudanças e implicações para produtos, serviços e modelos de negócios como um todo (BHARADWAJ *et al.*, 2013; MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

Bharadwaj *et al.* (2013, p.472) propõem o conceito de Estratégia de Negócio Digital como “a estratégia organizacional formulada e executada aproveitando recursos digitais para criar valor diferencial”. Esta definição conecta explicitamente a estratégia de negócios digitais

à criação de valor diferencial para o negócio, elevando assim as implicações de desempenho da estratégia de TI, das métricas de eficiência e produtividade, àquelas que impulsionam a vantagem competitiva e a diferenciação estratégica.

Cabe, porém, destacar 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. Segundo o relatório sobre o futuro do trabalho, produzido pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2016), as novas tecnologias, embora não substituam completamente as ocupações e categorias de trabalho existentes, provavelmente substituirão tarefas específicas anteriormente executadas como parte desses trabalhos, liberando os funcionários para se concentrarem em novas tarefas e levando a mudanças rápidas nos conjuntos de habilidades e competências fundamentais nessas ocupações.

Ainda segundo o mesmo relatório (WEF, 2016), mais de um terço dos conjuntos de habilidades essenciais para a maioria das ocupações será composto por habilidades que ainda não são consideradas cruciais para o trabalho atual. No geral, as habilidades sociais - como persuasão, inteligência emocional e capacidade de ensinar outras pessoas - estarão em maior demanda nas indústrias do que habilidades técnicas restritas, como programação ou operação e controle de equipamentos. Em essência, as habilidades técnicas precisarão ser complementadas com fortes habilidades sociais e de colaboração.

Uma pesquisa recente conduzida pelo MIT *Sloan Management Review* identificou que o maior desafio que as organizações enfrentam na era digital, é justamente atrair e reter talentos com as habilidades e competências necessárias para navegar neste ambiente em constante mudança (KANE *et al.*, 2019). A pesquisa também verificou que a principal causa de insatisfação dos profissionais com as organizações em que trabalham é a falta de oportunidades para desenvolver novas habilidades. É importante notar que a aprendizagem contínua aparece como tendência não apenas entre os *millennials*. Profissionais de todas as idades reportaram que querem trabalhar em empresas que forneçam um ambiente que os permita aprender e desenvolver novas habilidades.

Se as características da força de trabalho das organizações digitais estão mudando, com a liderança não é diferente. Claro que algumas competências essenciais a um bom líder continuam sendo necessárias no mundo digital, mas outras extremamente importantes estão sendo identificadas. Em organizações digitais as estruturas hierárquicas são menos rígidas e as equipes trabalham com muito mais autonomia. O papel da liderança passa ser muito mais o de inspirar a equipe, compartilhando propósito e visão, bem como incentivando a colaboração, a criatividade e o desenvolvimento de cada um (KANE *et al.*, 2019).

Assim, a Transformação Digital pode ser considerada uma disrupção tanto no modelo de negócio das organizações, como na sua forma de se relacionar com clientes, fornecedores e sobretudo com suas equipes. A velocidade com que as inovações tecnológicas estão evoluindo é sem dúvida um grande desafio, mas preparar as pessoas para trabalhar neste ambiente em constante transformação pode ser um desafio ainda maior.

2.2. Gestão de Mudanças

Mudanças organizacionais afetam os profissionais da empresa de diversas maneiras, causando reações individuais distintas em cada um deles. Várias publicações foram feitas nas últimas décadas analisando tanto os fatores que podem facilitar o processo da mudança, como os que podem levar a seu fracasso. O elemento comum, que une todas estas barreiras ao processo de transformação da organização é justamente a resistência à mudança (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Modelos que estudam as várias fases da mudança, remontam ao período logo após a 2ª Guerra Mundial, quando Kurt Lewin, pesquisador do MIT, apresentou seu trabalho,

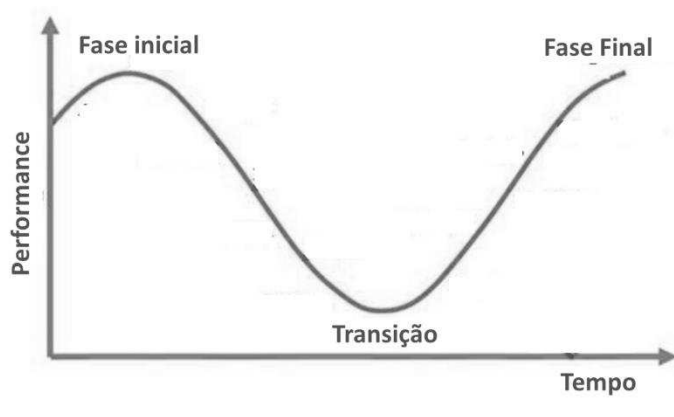
decompondo o processo de mudança em três fases: descongelamento do estado presente, mudança para o novo nível, e a consolidação neste novo nível (ELROD; TIPPETT, 2002; LEWIN, 1947; ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Em 1969, a Dra. Elisabeth Kübler-Ross publicou seu famoso estudo sobre os cinco estágios do luto, fornecendo *insights* sobre sua possível correlação com as reações emocionais a mudanças nas organizações (KÜBLER-ROSS, 1969). Desde então, vários autores têm publicado estudos sobre as similaridades entre a reação individual a mudanças traumáticas descrita por Kübler-Ross e as reações a mudanças nas organizações.

Elrod e Tippett (2002) estudaram 15 modelos propostos por estes pesquisadores e perceberam que, a grande maioria deles (13 de 15) inicia com uma fase de normalidade, evoluindo para um momento de disrupção e depois retornam a um novo estado de normalidade, o que de certa forma remete ao modelo inicial proposto por Lewin (descongelamento, movimento, consolidação).

Outro ponto em comum entre estes modelos estudados por Elrod e Tippett (2002) é que no primeiro estágio há sempre um nível de performance relativamente constante. No entanto, ao entrar na etapa de disrupção, ou transição, esta performance diminui. Uma vez atingido o novo nível de normalidade, a performance é restabelecida e, na maioria das vezes, aumenta em relação à fase inicial (Figura 1). Esta queda de performance durante o período de transição foi experimentalmente medida pelos autores em um trabalho anterior (ELROD; TIPPETT, 1998 apud ELROD; TIPPETT, 2002).

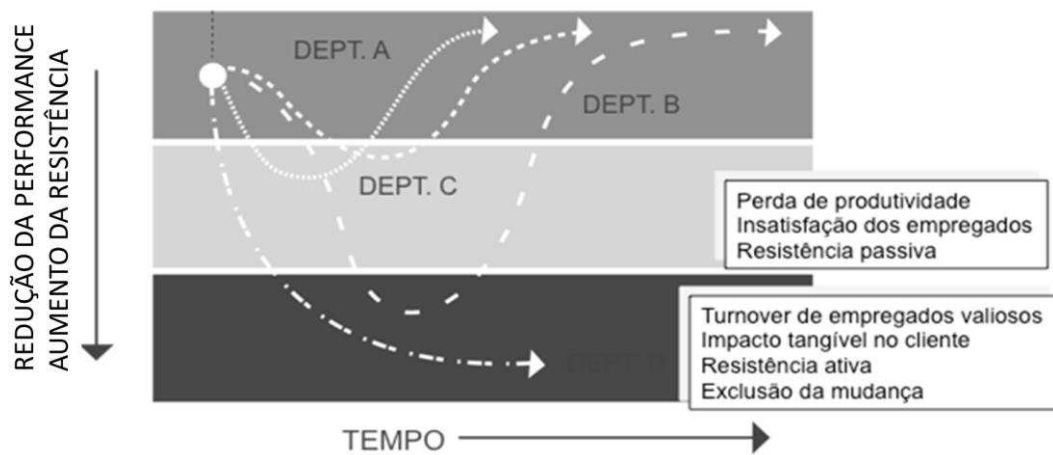
Figura 1 – Curva da mudança



Fonte: adaptado de Erlrod e Tippett (2002)

O principal objetivo da Gestão de Mudanças é justamente minimizar o impacto da resistência à mudança, reduzindo a perda de performance que ocorre durante esse período de transição. Como pode ser observado na Figura 2, a curva da mudança acontece com intensidade diferente para cada indivíduo ou departamento de uma organização. No entanto, caso a resistência seja muito intensa, pode resultar na perda de profissionais valiosos para organização ou até, em último caso, no fracasso do processo de mudança (PROSCI, 2016).

Figura 2 – Variações da resistência à mudança



Fonte: Prosci (2016, p.8)

Embora a resistência à mudança seja inevitável e considerada uma reação natural em processos de mudanças organizacionais (THOMAS; SARGENT; HARDY, 2011), a sua causa não pode ser associada apenas à tendência de permanecer na “zona de conforto”. Mckinley & Scherer (2000) ressaltam que, se por um lado as mudanças organizacionais podem trazer à alta direção uma sensação de ordem cognitiva, uma vez que alinha a empresa a uma necessidade identificada, ela gera ao mesmo tempo um sentimento de desordem cognitiva em seus subordinados, perturbando os processos de negócios estabelecidos e lançando alternativas para formas conhecidas de fazer o trabalho. Outras variáveis como o medo de perder poder, prestígio, ou até o emprego também estão fortemente ligadas a este comportamento (OREG, 2006).

Se estes fatores não forem devidamente identificados e gerenciados pela organização, um ambiente de turbulência pode se instalar, colocando em risco o processo de transformação (MCKINLEY; SCHERER, 2000). Por outro lado a confiança na gestão e uma compreensão adequada sobre a necessidade da mudança estão entre os fatores que podem reduzir este impacto (OREG, 2006).

Rosenbaum, More e Steane (2018) analisaram uma vasta literatura sobre o assunto, identificando os fatores mais frequentemente associados ao fracasso das mudanças e, que se fossem mais bem gerenciados, poderiam facilitar sua aceitação. Os sete principais fatores estão descritos abaixo:

- a) **Estrutura e conteúdo da comunicação sobre a mudança:** a maneira como a mudança é comunicada para a organização pode influenciar fortemente no sucesso ou fracasso da mesma (MCCLELLAN, 2011). Armenakis & Harris (2002) ressaltam que as mensagens sobre a mudança contém 5 componentes-chave: discrepância (indivíduos precisam acreditar que a mudança é realmente necessária para se engajarem), eficácia (os profissionais precisam acreditar que conseguirão ter habilidades necessárias para serem bem-sucedidos com a mudança), adequação (as pessoas podem concordar que é necessário mudar, mas não concordar com a mudança que está sendo proposta), suporte executivo (funcionários precisam sentir que mudança tem suporte e patrocínio da alta gestão) e balanço pessoal (as pessoas estão interessadas em como a mudança vai afetá-las (“*what is in it for me?*”) e vão avaliar os prós e contras da mudança para si). Para endereçar estes componentes, os autores propõem 3 estratégias que devem ser usadas pelos agentes da mudança: comunicação persuasiva (comunicação direta com os envolvidos na forma de discursos, palestras ou

comunicação escrita), participação ativa (envolver as pessoas em atividades desenhadas para desenvolver o aprendizado de novas habilidades e competências) e gestão adequada da informação interna e externa (divulgar informações não só de fontes internas, como também externas à organização, como palestrantes ou artigos da imprensa, falando sobre o assunto da mudança, trazendo mais conteúdo e credibilidade ao tema).

- b) **Papel dos gerentes seniores e a direção da mudança dentro da organização:** Num processo de transformação, os gerentes são obrigados a romper com padrões que fizeram com que a organização fosse bem-sucedida até então e engajar os funcionários para operar num ambiente até então desconhecido (TUSHMAN; III, 1996). O papel dos executivos seniores neste ambiente pode variar dependendo do contexto, mas sempre representa uma fator essencial para o sucesso da mudança (BARTUNEK; BALOGUN; DO, 2011). Os gestores precisam orquestrar os novos processos e liderar as pessoas através da transformação. Em linha com o postulado por Armenakis e Harris (2002) no item anterior, os funcionários precisam perceber que a mudança tem suporte executivo e precisam ter suas inseguranças acolhidas por seus superiores. Assim, não basta a alta direção apoiar a mudança, é necessário que este patrocínio seja ativo e visível durante todo o processo (PROSCI, 2016).
- c) **Tensões entre o foco organizacional versus o foco das pessoas:** todo processo de mudança tem o lado da organização e o lado das pessoas (BUNKER; WAKEFIELD, 2005). Gerentes seniores estão acostumados a definir seus planos de ação focando apenas os processos, operações e estruturas necessários. Em seguida definem métricas para medir o avanço e o sucesso do processo, também considerando apenas essas dimensões. Assim, a maneira como as pessoas reagem aos processos de mudança e as emoções que estão envolvidas, muitas vezes não são consideradas. Para que a mudança seja bem-sucedida é preciso que os gerentes desenvolvam a empatia e estabeleçam uma reação de confiança e suporte com seus funcionários durante todo o processo, buscando atuar de forma equilibrada entre o foco da organização e o foco das pessoas (BUNKER; WAKEFIELD, 2005).
- d) **Desconsideração do papel da cultura da organização:** Schein (1984, p.4) 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 e 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”. Processos de transformação exigem novas formas de trabalhar e de se comportar, fazendo com haja necessidade de uma mudança cultural. Ainda segundo Schein (1984), tal mudança será sempre um processo doloroso e provocará violenta resistência, podendo até não ser possível, sem que sejam substituídas algumas pessoas que desejam manter cultura original. O autor lembra ainda, que não há um modelo único para gerir um processo de mudança cultural, e que cabe aos dirigentes orquestrar a mudança empregando as técnicas que julgarem mais adequadas, podendo ir desde a pura e simples coerção num extremo, até a sedução sutil por intermédio da lenta mas firme introdução de novos processos no extremo oposto (SCHEIN, 1984).
- e) **Baixa compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança:** Armenakis, Harris e Mossholder (1993) postularam que a prontidão para mudanças “reflete-se nas crenças, atitudes e intenções dos membros da organização em relação a até que ponto as mudanças são necessárias e a capacidade da organização de

implementar com sucesso essas mudanças” (p. 681). Drzensky *et al.* (2012) pontuam que é a prontidão para mudanças que determina se os funcionários apoiam ou não o projeto de mudança e, portanto, a interpretam como o oposto da resistência à mudança. Em seu estudo, os autores propõem que as organizações devem buscar uma cultura de mudança como um elemento-chave da cultura geral da organização. No entanto, esse não é um processo de curto prazo. Assim, os agentes de mudança devem estar especialmente conscientes da necessidade de melhorar a prontidão para mudança em seus funcionários, principalmente nos mais identificados com a cultura atual da organização, porque eles provavelmente serão mais produtivos e mais propensos a produzir efeitos multiplicadores (DRZENSKY; EGOLD; VAN DICK, 2012).

- f) **Foco limitado na importância do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança:** um princípio fundamental do gerenciamento efetivo de mudanças é que as pessoas apoiam o que elas ajudam a criar. A participação ativa das partes afetadas no processo de mudança é o elemento mais importante da mudança efetiva (LEVASSEUR, 2003). Grande parte das falhas na introdução de novos processos ocorre porque a falta de comunicação efetiva no início, juntamente com a falha em envolver os indivíduos afetados no processo de mudança, cria barreiras difíceis de transpor na fase de implementação do projeto. É essencial que os agentes de mudança forneçam uma liderança visionária que facilite o processo de transformação, ao invés de implementá-lo de cima para baixo, com mecanismos de comando-controle e micro gerenciamento que acabam por inibir o processo ao invés de alavanca-lo (LEVASSEUR, 2003).
- g) **Processos inadequados de planejamento identificados por falta de diagnóstico organizacional apropriado:** o diagnóstico organizacional desempenha um papel crítico nas iniciativas de mudança organizacional em termos de escolha de intervenções apropriadas e contribuição para a prontidão para mudança dentro de uma organização (MCFILLEN *et al.*, 2013). Na ausência de um processo de diagnóstico rigoroso, líderes organizacionais provavelmente resolverão os problemas errados e / ou escolherão as soluções equivocadas, desperdiçando recursos geralmente limitados e gerando descrédito nos profissionais da organização.

De acordo com o proposto por Oreg (2006), este estudo considera a resistência à mudança como um conjunto multidimensional de atitudes frente à mudança, englobando componentes afetivos, cognitivos e comportamentais. Dessa forma torna-se possível captar a complexidade do fenômeno da resistência. O componente afetivo considera sentimentos sobre a mudança, o componente cognitivo envolve pensamentos sobre a mudança e o componente comportamental representa ações em resposta à mudança (OREG, 2006).

Os fatores identificados na revisão bibliográfica de Rosenbaum, More e Steane (2018) e descritos acima, abordam as 3 dimensões consideradas por Oreg (2006) de maneira abrangente, durante todo o processo de transformação. Assim, para entender como as práticas de Gestão de Mudanças adotadas pela organização estudada impactaram a aceitação do processo de Transformação Digital, este estudo vai analisar essas práticas frente a cada um dos sete fatores críticos identificados e mostrar como cada um contribuiu para a aceitação do processo de mudança.

3. Procedimentos metodológicos

Essa pesquisa tem o objetivo de analisar as ações de gestão da mudança relacionadas à implantação da Transformação Digital em uma empresa multinacional do ramo financeiro.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que a intenção é entender e particularizar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (GIBBS, 2009). No que diz respeito aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Nesse tipo de pesquisa os fenômenos (variáveis) são observados, registrados, analisados e correlacionados sem que haja manipulação dos mesmos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único. Conforme afirma Godoy (2010), no estudo de caso a preocupação não está em generalizar os achados de uma circunstância para todos os outros casos, mas sim evidenciar suas peculiaridades e singularidades. A escolha da empresa financeira como caso único de estudo se deu devido à adequação da realidade da organização com o objetivo proposto nesta pesquisa, já que a mesma está passando por um processo de Transformação Digital, que entre outros resultados incluiu uma mudança organizacional e cultural. Como as estruturas de trabalho e de poder são afetadas, técnicas de Gestão de Mudanças são necessárias facilitar o engajamento no processo.

Quanto à coleta dos dados, foram utilizados dados primários e secundários. A principal fonte de dados, entretanto, foi a secundária, devido à riqueza do material pesquisado que incluiu relatos integrados, bem como informações públicas e privadas (as primeiras disponíveis no sítio eletrônico da organização e as do segundo tipo foram enviadas por um dos gestores entrevistados). Os dados primários foram oriundos de três entrevistas semiestruturadas, realizadas entre os meses de maio e junho de 2019. A primeira entrevista foi realizada com o superintendente responsável pela área de Transformação Digital no Brasil e teve duração aproximada de 50 minutos. A segunda entrevista foi com o atual gerente de cultura e teve duração de 59 minutos e 49 segundos. A terceira, realizada novamente com o superintendente a fim de aprofundar alguns dos temas abordados e sanar algumas dúvidas, teve duração de 25 minutos. As duas primeiras entrevistas foram gravadas mediante dispositivo eletrônico (*smartphone*) com o consentimento dos entrevistados. A última entrevista, realizada por telefone, não foi gravada, mas teve seu conteúdo validado posteriormente pelo entrevistado. Os roteiros das entrevistas foram elaborados com base nos fatores de resistência à mudanças identificados na literatura.

Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004, p. 3) consiste em “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Posto isto, a seguir são evidenciados os principais resultados e as discussões.

4. Apresentação da Empresa e Análise dos Resultados

Esta seção está dividida em três subseções: na primeira são evidenciadas as características da empresa pesquisada; em seguida, é apresentado como está sendo conduzido o processo de Transformação Digital global e no Brasil; e por último, é realizada uma análise da interação entre a estratégia de Transformação Digital no Brasil e os sete fatores críticos descritos na revisão bibliográfica: comunicação sobre mudança, papel dos gerentes seniores e da direção, foco organizacional versus o foco das pessoas, papel da cultura da organização, nível de prontidão para mudanças, engajamento dos funcionários no planejamento e execução e planejamento e diagnóstico apropriado.

4.1. História e características da empresa estudada

A empresa objeto deste estudo é uma seguradora, subsidiária de seguros de vida, propriedade e acidentes de um dos maiores conglomerados financeiros do mundo e presente em 75 países, com cerca de 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. O modelo de negócio da organização está baseado no desenvolvimento de produtos e serviços personalizados, distribuídos através de mais de 500 parceiros em múltiplos setores entre bancos comerciais, bancos de montadoras, financeiras de crédito ao consumidor, canal digital e redes de varejo.

Como uma das principais empresas de seguros massificados, ela é líder mundial no ramo de seguros de crédito. A companhia vem expandindo sua gama de soluções de proteção de seguros com seguros de vida, saúde, vida, orçamento, renda, cartão de pagamentos, seguros de proteção financeira e de proteção da propriedade, garantias estendidas, de propriedade individual e de acidentes e assistência.

A empresa abriu sua filial no Brasil em 2000, onde distribui seguros como Proteção Financeira, Residencial, Garantia Estendida, Acidentes Pessoais e Automóvel. Com essa estrutura, comercializa aproximadamente 1 milhão de apólices por mês, possui mais de 50 parceiros de negócios, cerca de 450 colaboradores e paga mais de 27 mil indenizações, de todos os tipos, a cada mês. Em 2018, o faturamento da empresa no Brasil atingiu o valor de R\$ 2,1 bilhões.

4.2. A Transformação Digital na organização

Tendo em vista que a indústria de seguros está passando por muitas mudanças, devido principalmente ao impacto de novas regulamentações, ao surgimento de novos riscos, à tecnologia onipresente, à crescente digitalização das relações com os clientes e às mudanças de comportamento, a empresa decidiu em 2013 iniciar um programa de Transformação Digital.

Neste ano, foram criadas duas novas áreas na matriz: a área de Transformação Digital e a área de Dados, tendo como líderes o *Chief Digital Transformation Officer (CTO)* e o *Chief Data Officer (CDO)* respectivamente. Foram também criados dois novos laboratórios: o *Data Lab*, com a missão de armazenar e analisar a imensa quantidade de dados que a empresa dispõe sobre seus parceiros e segurados, transformando-os em informações que permitam criar novos produtos e processos que agreguem valor a essa comunidade, e o *Innovation Lab*, um espaço para incentivar uma cultura de inovação, fornecendo métodos, ferramentas e conhecimento para acelerar ideias e projetos inovadores.

Para reforçar este processo, a empresa lançou em 2016 um novo Plano Estratégico para 2020 com cinco pilares principais. São eles:

- a. **Transformar dados em valor para os clientes:** acelerar a transformação digital iniciada em 2013, colocando os dados no centro da estratégia corporativa. O objetivo é automatizar 80% dos processos.
- b. **Criar novas experiências para os parceiros de distribuição e segurados:** repensar a experiência do cliente para tornar a empresa mais ágil e inteiramente dedicada a satisfazer os parceiros de distribuição e os segurados. Oferecer serviços personalizados, antecipando suas expectativas e desenvolvendo iniciativas eficazes de prevenção diária de riscos.
- c. **Manter a posição de empresa inovadora que coloca as pessoas em primeiro lugar:** aprimorar a “jornada dos funcionários” para fortalecer o engajamento das equipes, oferecendo um ambiente de trabalho mais aberto e inspirador, incentivando a inovação aberta, colaborando com startups e apoiando empreendedores internos.
- d. **Apoiar o crescimento:** alavancar as capacidades empresariais para continuar construindo um modelo de negócios diversificado. Adaptar a cobertura geográfica e setorial para capturar novas oportunidades em países emergentes.
- e. **Manter as margens de lucro e equilibrar os riscos:** o plano de transformação deve aprimorar a eficiência operacional, fornecendo margem a empresa continuar se

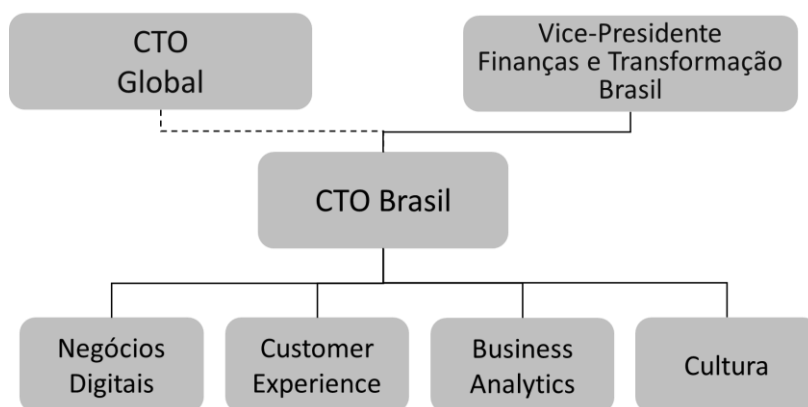
desenvolvendo, gerenciando com eficiência o perfil de risco e os investimentos financeiros e cumprindo as novas regulamentações.

Como pode ser observado, o Plano Estratégico da empresa está fortemente apoiado no processo de Transformação Digital. Apesar do grupo ter definido metas globais para este processo, a empresa optou por descentralizar a priorização das iniciativas digitais em cada uma de suas unidades, respeitando a realidade e as especificidades de cada região. Assim, em 2016, foi lançado o programa *Insurance Forward*ⁱⁱ, onde cada país foi convocado a indicar quais seriam os projetos considerados mais importantes para a sua região.

Nesta época o Brasil chegou a propor um projeto de criação de produtos B2C (*business to consumer* - oferecidos pela empresa diretamente para o consumidor final), porém para acelerar a transformação do modelo de negócio, de provedor de produtos para provedor de serviços a seus parceiros, foi decidido mudar a estratégia de transformação da companhia, focando a formatação de uma estrutura que buscasse conhecer profundamente as necessidades dos clientes, não só através de análise dos dados disponíveis, mas também através de uma grande interação com a área comercial e com os parceiros de negócio, para formatar produtos sob medida para atender às necessidades do mercado local.

Em 2017, foi então criada a área de Transformação Digital no Brasil e a elaboração do primeiro plano para área. O *Chief of Transformation Officer* do Brasil reporta-se ao Vice-Presidente de Finanças e Transformação e tem reporte matricial ao CTO global. A área é composta de quatro gerências conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Organizacional da área de Transformação Digital no Brasil



Fonte: os autores, adaptado das entrevistas

Para alinhar todas as áreas de negócio da organização e aumentar o engajamento digital, a organização optou por um modelo de atuação transversal, onde a responsabilidade pelos projetos de transformação fica nas áreas de negócio e é suportada pela área de Transformação Digital.

A gerência de Negócios Digitais tem como objetivo principal compreender a realidade e as necessidades dos parceiros de negócios, para poder propor soluções sob medida para suas demandas. Assim, essa área tem uma forte interação com a área comercial, inclusive participando de visitas e reuniões com os parceiros.

A área de *Customer Experience* busca entender toda a jornada do cliente, desde o primeiro contato com o parceiro de negócio, passando por todas suas interações nos demais pontos de contato dentro da empresa, como a área de Ouvidoria, o Departamento Jurídico e o *Contact Center*. Dessa maneira, busca propor uma melhor experiência do cliente, como redução da burocracia e do tempo de regulação do sinistro.

O departamento de *Business Analytics* conta com uma equipe de cientistas de dados, que buscam consolidar e analisar a grande quantidade de informações disponíveis sobre os clientes e parceiros. Esta área tem também uma forte ligação com o CDO global, para alinhamento e suporte estratégico em áreas como Inteligência Artificial.

E, finalmente, a área de Cultura, que trabalha muito fortemente, junto com a área de Recursos Humano, para promover as mudanças culturais necessárias para acomodar todas estas mudanças, tanto nos processos, como nas competências e habilidades necessárias para trabalhar neste novo cenário. Abaixo destacamos as principais iniciativas que estão sendo lideradas por esta área:

- a. **Programa de *re-skill* e *up-skill*:** tem como objetivo requalificar e preparar as pessoas para as novas funções e atividades que estão surgindo com a transformação digital, como por exemplo: treinamento em *Business Analytics* na matriz europeia e consultoria externa para implementação de metodologias ágeis. A empresa sabe que, por atuar no ramo financeiro, as regras de *compliance* e segurança são muito rigorosas, o que torna mais difícil adotar processos mais flexíveis. Assim, criou a Método *Insuranceⁱⁱⁱ*, que é mais ágil e flexível, mas respeita as regulamentações necessárias.
- b. ***Insurance Talks^{iv}*:** são palestras mensais com uma hora de duração, com temas que sejam relacionados à Transformação Digital. Na primeira parte da palestra, um convidado discorre sobre um assunto, que pode ser uma nova tecnologia, um novo aplicativo ou até uma metodologia. Na segunda parte, um profissional da própria seguradora faz a ligação entre o tema tratado e as iniciativas que estão acontecendo na empresa. O evento conta com estrutura de *happy hour* e tem como principal objetivo contagiar as pessoas para a Transformação Digital. As primeiras palestras contaram com a adesão de aproximadamente 20 pessoas. Hoje as palestras atraem aproximadamente 80 profissionais por sessão.
- c. **Parcerias com empresas de fomentação à inovação:** a empresa patrocina a participação dos profissionais em palestras, workshops e treinamentos sobre o tema de Transformação Digital. Todos os departamentos são incentivados a inscrever seus profissionais nestes eventos. Recentemente alguns profissionais participaram de uma delegação em visita à China, para conhecer empresas e *startups* que estão oferecendo soluções inovadoras no ramo de seguros.
- d. **Parcerias com *Startups*:** a área busca entender as dores de uma área ou departamento e busca *startups* que tenham soluções que possam endereçar estes problemas. Para isso fechou parceria com uma empresa que faz a curadoria de *startups* e as apresenta às organizações, dependendo de sua necessidade. Caso a solução se mostre adequada, a *startup* é chamada para detalhar sua solução e, se for o caso, é contratada pela empresa.
- e. **Definição de metas compartilhadas:** as metas relacionadas à Transformação Digital são utilizadas para avaliar a performance, não apenas dessa área, mas também compõem os indicadores das áreas de negócio. Este é um forte fator de engajamento entre as áreas

Recentemente a empresa contratou uma consultoria especializada para realizar uma avaliação da cultura atual da unidade brasileira e definir indicadores que meçam o avanço em direção à cultura desejada, bem como um plano de ação para atingir este resultado. Este trabalho está em andamento com previsão de término no final de agosto.

4.3. A Transformação Digital da Empresa estudada x os fatores críticos de gestão da mudança

Conforme exposto no capítulo de Fundamentação Teórica, Rosenbaum, More e Steane (2018) identificaram em seu estudo, sete fatores considerados críticos em processos de mudanças organizacionais. A Tabela 1 abaixo sintetiza os resultados da aplicação ao caso estudado.

TABELA 1 – Resultados das análises

FATORES PARA REDUZIR RESISTÊNCIAS	AÇÕES REALIZADAS E SUA EFETIVIDADE
Estrutura e conteúdo da comunicação sobre mudança	A comunicação sobre a criação da área de Transformação Digital ressaltou sua natureza colaborativa, reforçando que a área que não é a “dona” dos projetos de transformação, mais sim sua facilitadora. Conforme recomendado por Armenakis e Harris (2002), vários eventos com palestrantes externos foram promovidos pelo departamento, ajudando a disseminar a conhecimento sobre os conceitos de Transformação Digital, sobre as novidades tecnológicas que estão surgindo e sobre a necessidade de mudança na empresa. Estes eventos têm contribuído fortemente para despertar nos profissionais o engajamento e a vontade de fazer parte do processo de transformação.
O papel dos gerentes seniores e da direção nas mudanças dentro da organização	O presidente da empresa no Brasil assumiu a posição em janeiro de 2018, já com a missão de alavancar a Transformação Digital na unidade. Foi criado então um Comitê Transformação onde participam, além do presidente e todos os seus diretos, os diretores das áreas de Tecnologia, Marketing, Projetos, Recursos Humanos e pela equipe de Transformação Digital. Este Comitê reúne-se mensalmente para alinhar todos os integrantes com relação ao andamento dos projetos da área, identificar e resolver eventuais problemas e tomar decisões.
Tensões entre, o foco organizacional versus o foco das pessoas	A empresa atua há 19 anos no Brasil e alguns profissionais estão na organização desde o início de sua operação. A maior parte deste grupo hoje atua em cargos de média gerência, o que o torna potencialmente mais sujeito ao sentimento de insegurança e desordem cognitiva identificado por Mckinley & Scherer (2000). No entanto, a idade média dos profissionais, é de 30 anos, ou seja, é uma população jovem, muitos deles nativos digitais. Neste público a aceitação deste novo programa tem sido grande. Estes profissionais têm se mostrado entusiasmados com as novas tecnologias e modelos de negócio que estão sendo propostos. Os que tem demonstrado algum desconforto com as mudanças estão sendo convidados a participar de palestras e treinamentos, para que se sintam mais confiantes em relação ao processo.
Papel da cultura da organização	A criação de uma gerência, dentro da área de Transformação Digital, focada especificamente na cultura da empresa, por si só, já mostra a preocupação da organização com este tema. Várias iniciativas estão em andamento, conforme reportado na seção anterior. Uma consultoria especializada foi contratada para analisar o <i>gap</i> entre a cultura atual e a cultura desejada pela unidade brasileira e elaborar um plano de ação

	para endereçá-lo. A intenção é desenvolver na empresa uma cultura voltada à inovação. No entanto, este é um processo lento e ainda há uma longa jornada a ser percorrida
Compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança	Embora não tenha realizado uma avaliação formal do nível de prontidão para mudanças, os líderes da área de Transformação Digital no Brasil, demonstraram desde o início, preocupação com o desafio que uma cultura de empresa financeira tradicional representa para uma transformação do porte pretendido. Este fato chegou a ser expresso durante as entrevistas e é associado principalmente à própria natureza do negócio, regido por normas rígidas de regulamentação e profissionais da média gerência com muito tempo de casa. Esses fatores foram levados em consideração na definição da estratégia de transformação adotada pela unidade, que tem buscado engajar os profissionais menos afeitos a mudanças, através de ações de comunicação e participação. A definição de metas com indicadores relacionados à Transformação Digital para todas as áreas de negócio, também contribuiu no estímulo à prontidão para mudança.
Importância do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança	Neste ponto duas estratégias adotadas pela empresa se mostraram acertadas. A primeira foi a criação do programa <i>Insurance Forward</i> , onde a matriz incentivou cada país a definir suas próprias prioridades e estratégias para a adoção Transformação Digital, desde que alinhadas com a estratégia global da organização. Este programa gerou engajamento e aderência das unidades à estratégia de transformação. A segunda foi estratégia da unidade brasileira de delegar às áreas de negócio a responsabilidade pelos projetos de transformação, deixando a área de Transformação Digital como facilitadora do processo, com atuação transversal, fornecendo conhecimento e suporte técnico. Essa forma de atuação ajudou a reduzir as resistências das áreas de negócio, criando um sentimento de protagonismo e gerando engajamento. Desta maneira, as áreas se sentem parte das soluções propostas e compartilham de seu sucesso.
Planejamento e diagnóstico organizacional apropriado	Ao delegar a cada unidade regional, a definição de sua estratégia para implementação do processo de Transformação Digital, a empresa evitou que processos definidos pela matriz, que poderiam ter baixa aderência à realidade local, prejudicassem o programa. Os executivos brasileiros, com uma visão muito mais próxima da cultura local tiveram muito mais condições de definir uma estratégia e uma estrutura adequados às necessidades na organização no país.

Fonte: os autores

A experiência da implementação do programa de Transformação Digital no Brasil se tornou um caso de sucesso dentro da organização. Este ano o programa de palestras e parcerias com *startups* recebeu na matriz o prêmio *Open Innovation*, oferecido às melhores iniciativas de incentivo à inovação. Entre os principais fatores identificados pela área para este bom desempenho estão:

a. A realização de entregas de valor para o cliente: o auxílio na identificação de soluções para os problemas enfrentados pelas áreas de negócio, bem como o aporte de conhecimento e *insights* sobre os parceiros e seus clientes, tem feito com que a área seja reconhecida por contribuir de forma proativa com o resultado da organização;

b. As competências técnicas e comportamentais da equipe: os profissionais que compõem a equipe são seniores em suas áreas de atuação, sendo reconhecidos e respeitados por sua competência técnica. Além disso, têm consciência da necessidade de trabalhar de forma colaborativa com demais áreas da organização e possuem um viés de integração e resiliência.

5. Considerações finais

Esse artigo teve como objetivo analisar as ações de gestão da mudança relacionadas à implantação da Transformação Digital em uma empresa multinacional do ramo financeiro. Fica claro, a partir do caso apresentado, o quanto é relevante a preocupação com o engajamento e com o processo de transformação da cultura organizacional, para que a transformação seja bem-sucedida. A literatura sobre Transformação Digital, tem priorizado estratégias técnicas, como a definição das tecnologias mais importantes e a capacitação técnica da equipe, mas é escassa ao tratar das maneiras como as organizações podem lidar com a forte resistência encontrada nestes processos.

Os cinco pilares que fundamentam o Plano Estratégico global da empresa para 2020, definem claramente a estratégia digital da organização, em linha com o proposto por Matt, Hess e Benlian (2015). Ao permitir que cada região priorizasse suas iniciativas de acordo com a realidade local, a organização empoderou as unidades e gerou engajamento da alta direção regional para implementar a estratégia e a estrutura mais aderente às suas necessidades e à sua cultura.

A estrutura organizacional adotada no Brasil se mostrou aderente à cultura da empresa no país e evitou conflitos ao colocar os gestores das áreas de negócio como protagonistas da transformação em suas áreas. A área da Transformação Digital, atuando como facilitadora do processo e fomentando a mudança cultural, consegue focar adequadamente no engajamento e no alinhamento dos profissionais para esta nova realidade.

As várias iniciativas organizadas por esta nova estrutura conseguiram despertar nos funcionários a vontade de aprender e participar do processo de Transformação. Isso fica claro na grande aderência dos profissionais às palestras oferecidas e às sessões do *Insurance Talks*. Outra prática que se mostrou acertada foi a definição de metas compartilhadas com as áreas de negócio. Ao ter sua performance associada ao desempenho do processo de transformação, os gestores automaticamente passam a priorizar essas iniciativas. Com essas ações a equipe de Transformação Digital conseguiu endereçar satisfatoriamente os sete fatores críticos para mudanças organizacionais, considerados neste estudo. Conforme já mencionado, o plano de Transformação Cultural está apenas começando. O longo período para implementação e conclusão desse projeto está associado à dificuldade de transformar valores estabelecidos e comportamentos enraizados na antiga cultura da organização. O trabalho que está sendo conduzido junto a uma consultoria especializada, deve focar no desenvolvimento de novos comportamento e competências para adequar o time às necessidades de uma organização digital.

Para finalizar, destacam-se as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos posteriores. A contribuição teórica diz respeito à agregação para a literatura de Transformação Digital e Gestão de Mudanças, devido à análise da interação entre essas duas. A contribuição prática está associada aos subsídios que foram oferecidos para compreender como se dá a essa interação. Tal explanação pode auxiliar na definição de práticas efetivas para que as ações de gestão de mudanças atuem de forma proativa auxiliando as organizações que estão em processo de transformação. As limitações da pesquisa incluem a análise de uma única organização e o pequeno número de entrevistas realizadas. Sendo assim, pesquisas futuras, aumentando o número de fatores considerados e usando

metodologias quantitativas, podem ampliar o número de organizações analisadas, realizando comparações a respeito da interação entre a gestão de mudanças e transformação digital.

REFERÊNCIAS

- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 169–183, 2002.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating Readiness for Organizational Change. **HUMAN RELATIONS**, v. 46, n. 6, p. 681–703, 1993.
- BARTUNEK, J. M.; BALOGUN, J.; DO, B. Considering planned change Anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 1–52, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BHARADWAJ, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013.
- BUNKER, K. A.; WAKEFIELD, M. **Leading with Authenticity in Times of Transition**. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DRZENSKY, F.; EGOLD, N.; VAN DICK, R. Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. **Journal of Change Management**, v. 12, n. 1, p. 95–111, 2012.
- ELROD, P. D.; TIPPETT, D. D. The “death valley” of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 3, p. 273–291, 2002.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.
- KANE, G. C. et al. **The Technology Fallacy - How People Are the real Key to Digital Transformation**. London: The MIT Press, 2019.
- KÜBLER-ROSS, E. **On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families**No Title. 1a. ed. New York: Taylor & Francis, 1969.
- LEVASSEUR, R. E. People Skills: Change Management Tools--Lewin's Change Model. **Interfaces**, v. 31, n. 4, p. 71–73, 2003.
- LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. **Human Relations**, v. 1, n. 1, p. 5–41, 1947.
- MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business and Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339–343, 2015.
- MCCLELLAN, J. G. Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. **Journal of Change Management**, v. 11, n. 4, p. 465–480, 2011.
- MCFILLEN, J. M. et al. Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. **Journal of Change Management**, v. 13, n. 2, p. 223–246, 2013.

MCKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 735–752, 2000.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, p. 73–101, 2006.

PROSCI. Prosci Change Managemnt. 1st. ed. Fori Collins, Colorado: Prosci Learning Center Publications, 2016..

ROSENBAUM, D.; MORE, E.; STEANE, P. Planned organisational change management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 2, p. 286–303, 2018.

SCHEIN, E. R. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984.

SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J.; EAGLE, A. **How Google Works**. New York: [s.n.].

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. 1a. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

THOMAS, R.; SARGENT, L. D.; HARDY, C. Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 22–41, 2011.

TUSHMAN, M. L.; III, C. A. O. Ambidextrou Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8–30, 1996.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The future of Jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth revolution**. Global Challenge Insight Report, 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf . Acesso em: 06 ago. 2018.

ⁱ “desenhadas para serem lentas” – tradução dos autores

ⁱⁱ Nome fictício adotado para manter o anonimato da empresa

ⁱⁱⁱ Nome fictício adotado para manter o anonimato da empresa

^{iv} Nome fictício adotado para manter o anonimato da empresa