



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Benefícios e desafios da aplicação de gestão de mudanças nos processos de transformação digital em uma multinacional

ISABELI MARTINS DO CARMO

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ" - USP

GABRIELA TROYANO BORTOLOTO

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

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA APLICAÇÃO DE GESTÃO DE MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM UMA MULTINACIONAL

1. INTRODUÇÃO

É frequente a associação do termo Transformação Digital (TD) com a implementação de uma nova tecnologia nas organizações, como robotização ou criação de aplicativos, por exemplo. Entretanto, por trás de todas essas tecnologias existe um processo que ocorre concomitantemente com a TD: a inovação. O processo de inovação com base em uma mentalidade estratégica é o que faz as transformações acontecerem (Rogers, 2017). Nos últimos anos, a TD se tornou um assunto frequente no ambiente empresarial e preocupação de líderes (Cavalcanti, 2019).

A implementação da TD nas empresas traz mudanças profundas nas estruturas organizacionais, pois precisa integrar pessoas, processos, normas, dentre outros aspectos. Dessa forma, saber por onde iniciar as transformações na empresa e quem envolver nas mudanças iniciais são fatores chave para o sucesso de novas iniciativas. Dentro desse cenário, destaca-se o papel essencial da participação das pessoas para que a TD aconteça de maneira efetiva. As pessoas conquistadas por visões estratégicas de futuro, aumentam sua capacidade de mobilizar novos comportamentos e aderir mudanças de forma mais sustentável (Argenti et al., 2021). Não são todas as pessoas que estão preparadas para a utilização de novas tecnologias no ambiente de trabalho, o que pode ser motivado pelo *digital divide* por exemplo (Barnes, 2020).

Todo processo de mudança precisa ser gerenciado para ser bem-sucedido (Ferreira & Philyppis, 2019) De acordo com a complexidade da mudança pode ser necessário mais técnica e profundidade na aplicação do processo de Gestão de Mudanças, como por exemplo a análises de risco, envolvimento das pessoas impactadas categorização por prioridade e impacto, comunicação, habilitações, engajamento dentre outras (Lopes et al., 2003). A velocidade e constância das mudanças cada vez mais exigem das organizações processos flexíveis e eficientes. A TD acelera mudanças organizacionais e impõe a necessidade de adaptação e resiliência a pessoas e empresas (Barnes, 2020).

O principal objetivo da gestão de mudança em projetos, inclusive os digitais, é aumentar a performance diante de cenários de transição, pela redução de resistência que as pessoas apresentam diante de uma mudança. O medo da perda de poder e até mesmo o do emprego, muitas vezes é um fator que faz com que as pessoas sejam mais resistentes às mudanças. Ao mesmo tempo que esses medos podem ser verídicos pelo alto nível de implementação de robôs na terceira revolução industrial, pode ser apenas comunicação falha sobre objetivos e visão de futuro entre os níveis estratégicos e operacionais (Perides et al., 2020).

Considerando o apresentado, sabe-se que a aplicação de modelos de Gestão de Mudanças auxilia o gerenciamento do fator humano dentro de processos de TD nas organizações, o que contribui para a velocidade com que as mudanças serão aceitas pelos colaboradores. Dessa forma, o principal objetivo deste trabalho é analisar, a partir de um estudo de caso, quais foram os benefícios e desafios da aplicação de Gestão de Mudanças nos processos de Transformação Digital em uma organização privada.

O artigo está estruturado para que discuta na próxima seção quais são as discussões teóricas envolvendo os temas de TD e Gestão de Mudanças. Na seção 3, é apresentado o caminho metodológico seguido para o desenvolvimento da pesquisa e coleta de dados. Os resultados são apresentados e discutidos na seção 4, sendo seguidos pelas considerações finais. Por fim, há a lista de referências utilizadas para o embasamento teórico deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentadas as principais definições e conhecimentos a respeito da TD e da gestão de mudanças no contexto organizacional.

Transformação Digital

As tecnologias digitais e a conectividade fazem parte da onda atual de evolução socioeconômica da humanidade (Hilbert, 2020). Baskerville et al. (2019) vai além e diz que nos dias atuais, a tecnologia não reflete a realidade física, mas sim o contrário. (Barnes, 2020) indica que a pandemia de COVID-19 acelerou movimentos que eram vistos como tendências por anos. Um desses movimentos é a TD nas organizações.

Vial (2019) desenvolveu um framework para definir o que é TD e identificar seus impactos nas organizações. Através de uma revisão sistemática de literatura, o autor mostrou que diversas definições existentes utilizam o termo “transformação” para explicar o que é a TD, não sendo claros sobre quais aspectos são contemplados pela TD. Vial (2019), então, define TD como: um processo que desencadeia mudanças organizacionais significativas através da combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

Conforme indicam Perides et al. (2020), a TD é um desafio que as empresas precisam enfrentar para se manterem atualizadas, entretanto, mais difícil ainda, é preparar as pessoas para que atuem nesse ambiente repleto de mudanças. A resistência por parte das equipes é um obstáculo para a TD nas organizações, mas pode, segundo os autores, ser amenizada através da Gestão de Mudanças.

Gestão de mudanças

Organizações tradicionais precisam realizar adequações em seus processos e produtos de forma cada vez mais rápida para acompanhar os avanços tecnológicos e o comportamento do consumidor (Perides et al., 2020). Entretanto, quanto maior a empresa, mais difícil se torna a implementação de novas tecnologias ou processos. Isso se deve ao próprio tamanho da empresa e da parte burocrática, quanto aos hábitos dos seus funcionários. Qualquer mudança, para que tenha êxito, precisa ser inserida na cultura da empresa (Martins et al., 2019; Perides et al., 2020).

Dentro desse contexto, práticas de Gestão de Mudanças podem ter efeitos positivos para as organizações, pois segundo Perides et al (2020), facilitam a incorporação de novos comportamentos e processos na cultura organizacional. A Gestão de Mudanças pode ser compreendida como “uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um futuro” (PMI, 2013).

Freires et al. (2014) mostram que variáveis relacionadas ao ambiente laboral e também aos valores individuais influenciam na resistência para a mudança. Dentre o primeiro grupo, o clima organizacional e a postura da liderança se mostraram determinantes para diminuir ou aumentar a resistência. Já em relação aos valores pessoais, os resultados indicam que colaboradores com valores mais idealistas resistem menos as mudanças.

Os processos de gestão de pessoas empenhados de forma consistente junto com as transformações digitais aceleram a qualidade e velocidade das mudanças. A contratação de competências de forma assertiva, a revisão da estrutura organizacional, o desenvolvimento focado, acompanhado e sustentado e as práticas de reconhecimento bem aplicadas, integram na rotina de gestão de pessoas o que por um período é aplicado como técnicas de gestão de mudanças, mas que precisam integrar os processos de rotina para se tornarem sustentáveis. (Pereira, 2019). Nesse contexto, também se destaca a importância da presença da alta

administração para que os aprendizados resultantes das mudanças possam ser incorporados na cultura da organização (Duarte et al., 2012).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso, possuindo, ao mesmo tempo, caráter quantitativo e qualitativo. Os dados qualitativos auxiliam a análise da percepção dos participantes sobre a aplicação dos elementos de Gestão de Mudanças, de forma a ajudar na compreensão de padrões de pensamento, crenças e causas dos dados qualitativos. Em contraponto os dados quantitativos auxiliam a mensurar tendências dos aspectos analisados, complementando e direcionando a análise qualitativa (Patias & Hohendorff, 2019).

O caso em análise é o de uma multinacional do setor de bens de consumo, que em 2021 realizou uma pesquisa organizacional sobre a efetividade da aplicação de elementos de Gestão de Mudanças em Processos de TD. A empresa está presente em mais de 190 países e no Brasil, possui em torno de 18.000 colaboradores. Há autorização por parte da empresa para a utilização dos dados, mas é necessário guardar anonimato. Dessa forma, a empresa será denominada ‘Empresa X’ neste artigo.

Os projetos de TD analisados no presente trabalho se subdividiram em três principais grupos: Automação, Implementação de sistemas/APPs e pilotos de inovações em processo. Todos os participantes selecionados como respondentes estavam diretamente envolvidos na aplicação de algum projeto citado acima. Entretanto, não foi possível classificar em qual projeto estava cada colaborador.

Através da plataforma Google Forms 1.220 pessoas responderam à pesquisa, sendo todas *stakeholders* de projetos digitais, de diversas localidades em que a empresa atua. Em função do processo de TD ocorrer em paralelo em todas as Unidades e da extensão da pesquisa, não existe um padrão de projeto, etapa e impacto avaliado. Como referência, mais de duzentos projetos fizeram parte da estratégia de transformação digital em 2021 na empresa em questão. O objetivo, dessa forma, não é analisar o impacto de algum projeto em específico, mas sim, a visão macro que os envolvidos possuem sobre o tema. Para as questões quantitativas, os colaboradores escolhiam em uma escala de 0 a 10 qual era o seu grau de concordância com a frase.

Na pesquisa, os participantes se classificaram inicialmente por sua função na organização: Aprendizes (5), Equipe de Engenharia (3), Estagiários (6), Colaboradores administrativo (116), Colaboradores da manutenção (107), Colaboradores da operação (849), Gestor (134). Para as análises a seguir e visando contrapor opiniões de diferentes níveis hierárquicos, foram escolhidos, para as análises a seguir, os grupos Gestores, Colaboradores Administrativos, Operação e Manutenção, totalizando 1206 respostas.

A base de dados foi analisada através de duas estratégias: estatística descritiva através do *software* Excel para os dados quantitativos e análise de conteúdo (Bardin, 2011) para os qualitativos. Na seção abaixo são apresentados os principais resultados identificados pela pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

É conhecido que o sucesso de grandes projetos está diretamente relacionado a adaptação das pessoas as mudanças, a gestão do escopo de trabalho proposto no projeto, alinhamento de expectativas com as pessoas envolvidas e impactadas, empatia e comunicação efetiva (Duarte et al., 2012). Dessa forma, a primeira questão da pesquisa teve como objetivo avaliar a

percepção das pessoas sobre o quão estavam preparadas para receber a mudança que foi implementada em sua área.

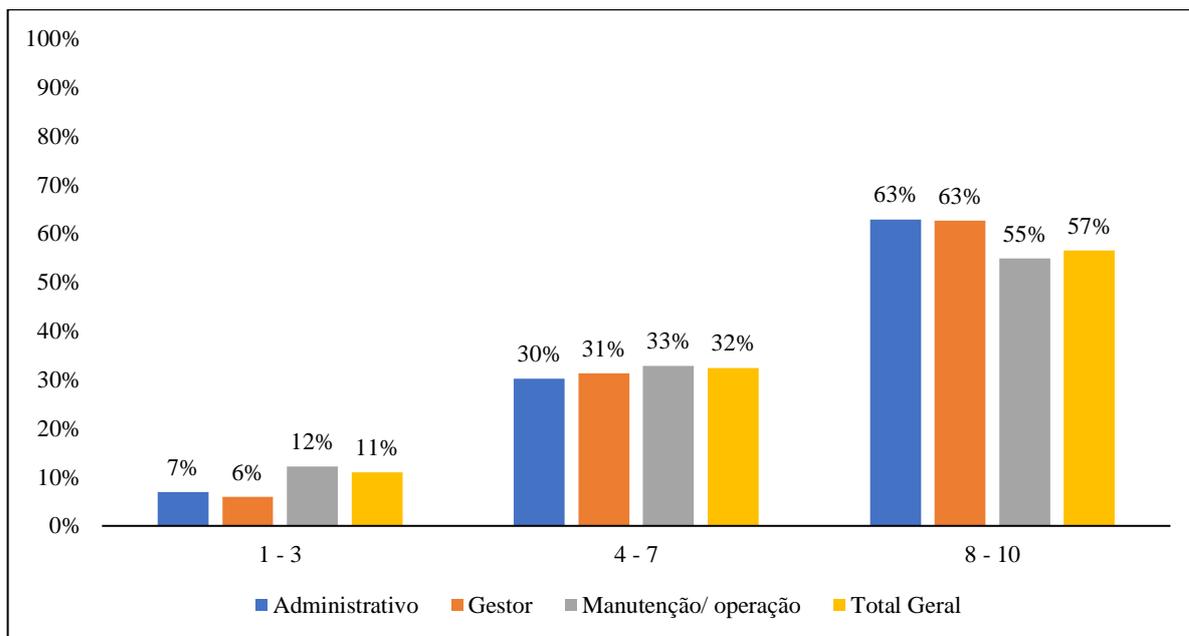


Figura 1. Respostas a pergunta “Como você considera que foi a preparação para você receber a mudança?”

Pode-se perceber que independentemente do nível hierárquico a percepção positiva de que houve uma preparação para a mudança é acima de 55%. Entretanto, deve-se analisar os motivos que levaram 45%, um valor estatisticamente relevante, terem a percepção de que a preparação para mudança não foi positiva, podendo ser relacionado a falta de comunicação, treinamento, infraestrutura e tempo hábil para implementação, de acordo com comentários qualitativos (Tabela 1).

O grupo de Manutenção e operação é o que possui uma menor percepção de ter sido preparado para as mudanças. A faixa intermediária (avaliações entre 4 e 7) da questão possuem diferença pouco significativa entre os níveis hierárquicos, diferente das faixas de percepção positiva (8 a 10) e negativa (1 a 3). Dessa forma, pode-se concluir um posicionamento dos grupos e inferir, baseando-se nos comentários abaixo da Tabela 1, que os grupos administrativos e gestores foram mais envolvidos na preparação das mudanças.

Tabela 1. Comentários sobre a percepção dos colaboradores com relação a preparação para a mudança implementada

Grupo	Principais comentários
Manutenção/ Operação	<p>“Mais treinamento para iniciar e iniciar do básico.”</p> <p>“Na minha opinião todas as implementações na era digital em que estamos vivenciando, como a indústria 4.0, são importantes para que possamos evoluir com essas novas experiências.”</p> <p>“Treinamento para os novos”</p> <p>“Treinamento mais adequado e acompanhamento da implementação por mais tempo”</p>
Administrativos	<p>“Em minha opinião a implementação das ferramentas digitais poderiam ser mais bem divulgadas na fábrica...”</p>

	<p>“Preparação e treinamento foram muito bem feitos...”</p> <p>“Tudo muito bem comunicado e acompanhado.”</p> <p>“Ter envolvido a todos para mais ideias e soluções”</p> <p>“Melhorar a comunicação sobre a mudança e treinar mais pessoas para que estejam preparadas para o novo cenário.”</p> <p>“Realizar uma preparação mais eficaz para a mudança, reforçando principalmente a parte de comunicação e antes da implementação intensificar os treinamentos e abordar um número maior de pessoas.”</p>
Gestores	<p>“Entendo que melhorar a informação sobre o motivo da implementação de uma determinada solução poderia aumentar o engajamento do público impactado”</p> <p>“Bom planejamento para teste piloto em uma linha primeiramente e após a replicação para as demais”</p> <p>“Acredito que o planejamento e a preparação para a implementação foram excelentes.”</p>

Nota. As respostas estão apresentadas da forma como foram enviadas pelos colaboradores, então é possível que existam erros de ortografia e/ou gramática. Optou-se pela preservação dos dados na sua forma original.

Nos comentários destacados da pesquisa, percebe-se a preocupação do grupo de Manutenção/operação com a capacitação para novos colaboradores, o que é de extrema relevância, visto que se novos colaboradores não forem capacitados, o conhecimento implementado para preparação das mudanças é perdido. Outro ponto importante destacado por esse grupo é o suporte durante o tempo de implementação. Segundo Bido et al. (2011), a aprendizagem individual faz parte do contexto de aprendizagem organizacional, com isso, deve-se considerar tempos diferentes de aprendizagem para cada pessoa dentro de uma organização. Esse tempo de aprendizagem pode ser impactado por diversas variáveis como experiências, capacidade cognitiva, nível de escolaridade, entre outros. Desenvolver formas diversificadas de acelerar a aprendizagem e investir em processos de reciclagem auxiliam o processo de aprendizagem organizacional.

É possível destacar pela análise qualitativa dos comentários que a capacitação realizada é um ponto que aparece tanto como benefício como oportunidade de melhoria. Analisando que o índice de respondentes acima de 8 pontos se restringe entre 55% e 63% é notório que existem oportunidades de melhoria na forma em que as pessoas são preparadas para as mudanças originadas na de projetos de transformação digital e como elas percebem isso. Destacam-se nesse aspecto questões estruturais básicas, como falta de equipamentos disponíveis em quantidade necessária e má qualidade da conexão de internet para o funcionamento dos aplicativos.

Nos comentários do grupo administrativo, pode-se observar a percepção que existe oportunidade em comunicação e capacitação mais abrangente, envolvendo mais pessoas, por outro lado, destacam a qualidade dos treinamentos realizados. De acordo com Baptista (2003) para que novas formas de trabalho sejam implementadas com sucesso a comunicação é um processo chave que auxilia a implementação da mudança.

Já no grupo gerencial, pode-se perceber que existe uma satisfação com o planejamento dos projetos, ao mesmo tempo que é ressaltada a necessidade de comunicar melhor o propósito das implementações. Essa percepção está de acordo com o que a literatura diz a respeito dos processos de gestão de mudanças. Considera-se que processos de mudança organizacional são liderados pelo time de gestão, claramente isso já os põe em vantagem com relação aos demais

grupos pois são envolvidos e participam de decisões e definição de estratégia para que mudanças ocorram (Lopes et al., 2003).

Percebe-se pelo Gráfico 2 que, quando questionados se os colaboradores recomendariam a implementação dos projetos digitais em outras áreas ou unidades, 78% são favoráveis a replicação. Mesmo existindo uma diferença dos níveis hierárquicos, sendo a liderança os mais favoráveis e a operação os menos, pode-se constatar que de modo geral a Transformação Digital é percebida de maneira positiva pelos colaboradores.

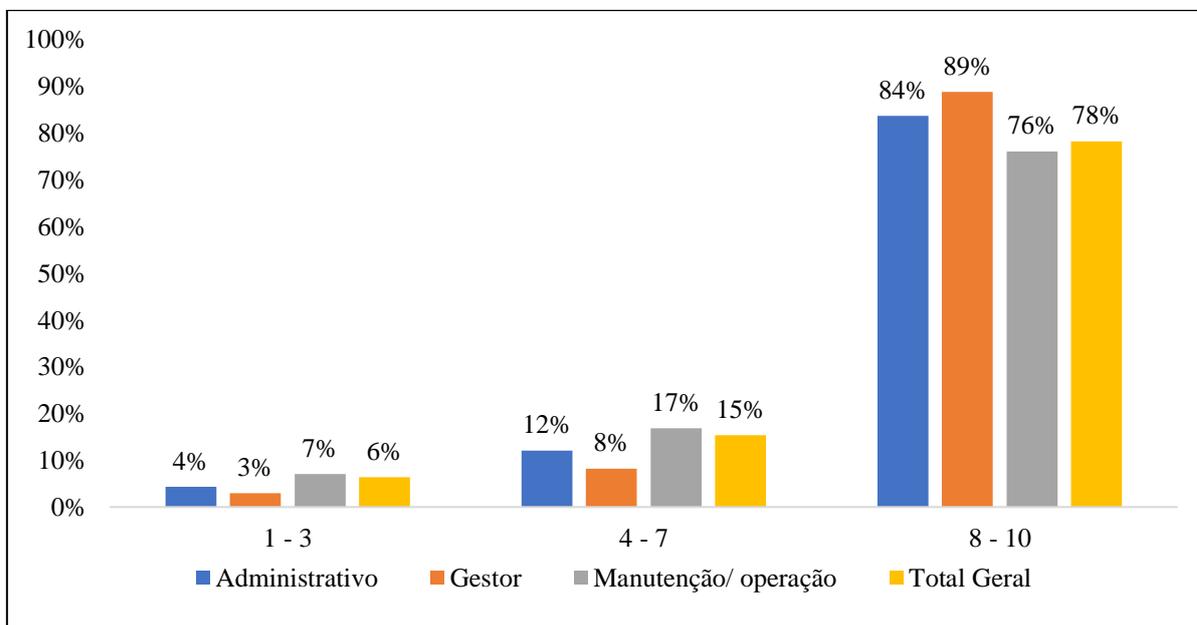


Figura 2. Respostas a pergunta “você recomendaria a implementação desse projeto em outras áreas e/ou fábricas?”

É comum que em um processo de mudanças as pessoas sejam resistentes, isso ocorre em função das incertezas que afetam psicologicamente as pessoas e provocam medo. A resistência também pode estar relacionada com a confiança na liderança, motivação, prestígio e traços individuais de personalidade. De acordo com pesquisas, é comprovado que em períodos de mudanças a performance normalmente é reduzida, muito em função da resistência e medo, que afetam o clima organizacional (Freires et al., 2014).

A fim de corroborar a percepção sobre eficiência e resistência que são duas variáveis mais relevantes na questão dois, são destacados abaixo, na Tabela 2, comentários da pesquisa para auxiliar a análise.

Tabela 2. Comentários sobre a percepção de eficiência e resistência em relação a aplicação e replicação de projetos de Transformação Digital

Grupo	Principais comentários
Manutenção/ Operação	<p>“Muito bom o trabalho do robô, uma vez que ele facilita o trabalho dando tempo de fazer outras atividades”</p> <p>“Melhorar rede Wi-Fi.”</p> <p>“Apenas toda mudança gera resistência e percebi isso por parte de alguns operadores.”</p> <p>“O projeto digital, é uma iniciativa muito importante devido vários fatores, entre eles a sustentabilidade, a inovação, facilidade e tecnologia. Porém acredito que</p>

	seria interessante termos mais treinamentos e equipamentos que atendam a essas demandas.”
Administrativos	<p>“Sair de processos manuais para processos digitais gera um certo desconforto, mas durante utilização dos processos ganhamos segurança e aprimoramos nossas técnicas.”</p> <p>“Interação do time com as implementações anteriores como ponto positivo, e como oportunidade, maior tempo para implementar as melhorias.”</p> <p>“Por ser um avanço digital esperado, mais que toda mudança gera um desconforto aos colaboradores, entendo que estamos no caminho certo para excelência nas implementações.”</p>
Gestores	<p>“Infraestrutura deveria ser melhorada antes das implementações: Redes, aparelhos como iPad, celulares, notebooks, etc”</p> <p>“Acho que as soluções digitais estão caminhando no tempo e na velocidade necessária para o atingimento de nossa maior eficiência.”</p> <p>“Treinar mais pessoas especialistas para resolução de problemas.”</p>

Nota. As respostas estão apresentadas da forma como foram enviadas pelos colaboradores, então é possível que existam erros de ortografia e/ou gramática. Optou-se pela preservação dos dados na sua forma original.

Nos comentários qualitativos é possível perceber que existe a necessidade de infraestrutura para iniciativas digitais que quando não são bem dimensionadas causam impacto direto tanto a eficiência dos processos de rotina como a percepção das pessoas sobre o quão positiva é a TD. Além da oportunidade em infraestrutura, fica evidente a resistência a mudanças, assim como novamente aparece a oportunidade de melhoria nos treinamentos.

Segundo Santos et al. (2019) ao longo das revoluções industriais o homem viu cada vez mais seu trabalho manual ser substituído por máquinas, o que é um componente muito positivo quando avaliadas as condições de trabalho atuais com as do início do século XVIII, assim como a duração das jornadas de trabalho e a condição nas quais são realizadas as atividades laborais, sendo hoje com mais segurança e qualidade. Em contraponto existe um receio, principalmente nos níveis operacionais, de perda de seus empregos, com o avanço e velocidade das implementações tecnológicas. De fato, essa é uma característica que marcou a indústria 3.0, que em sua maioria focava na substituição de atividades repetitivas por robôs, mas na indústria 4.0 já existem novos fatores de avanço digital com foco em aumentar atividades estratégicas, produtividade e não apenas reduzir mão de obra. É possível que essa contribuição justifique o maior índice de respondentes entre 1 a 7 na escala concentrados nos colaboradores de manutenção/operação.

A questão três dá foco ao processo de comunicação realizado durante as mudanças. Pode-se perceber que na média dos grupos respondentes 57% possui uma percepção positiva sobre as comunicações realizadas (avaliação entre 8 e 10). Da mesma forma que nas questões anteriores o grupo de Manutenção/ operação é o que teve percepção menos favorável. Um ponto relevante a ser destacado é que essa foi a pergunta que os gestores avaliaram com menor pontuação (Figura 3).

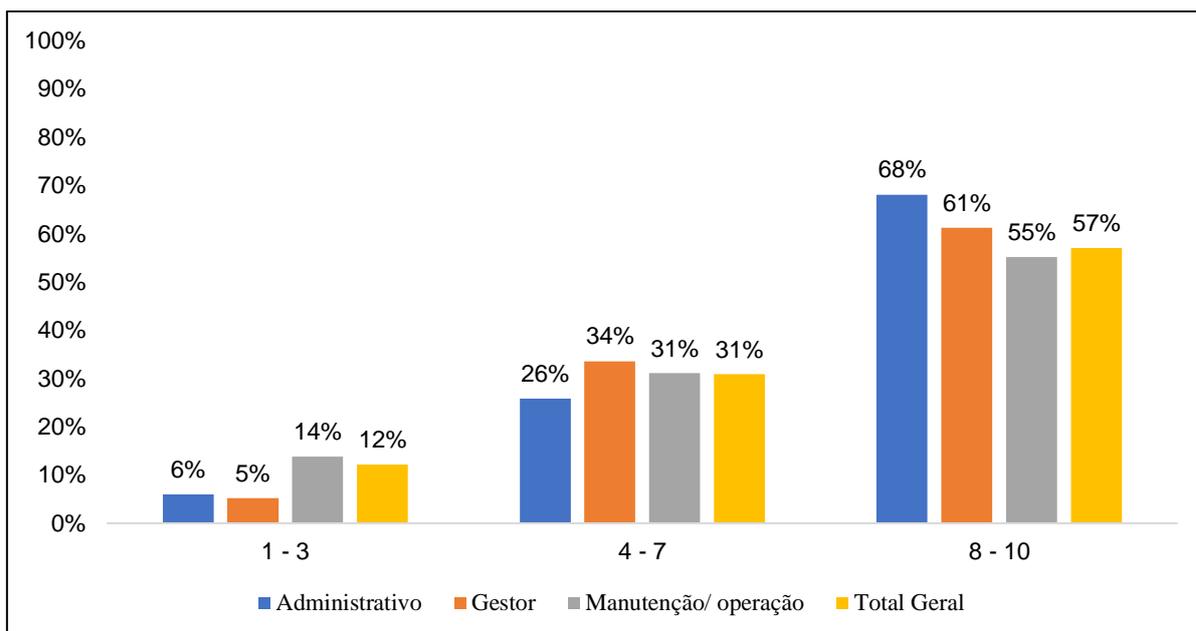


Figura 3. Respostas a pergunta “como você avalia a comunicação sobre as mudanças que foram implementadas?”

De acordo com Baptista (2003) gerenciar a comunicação em processos de mudança organizacional é fundamental para viabilizar a eficiência esperada, principalmente quando está relacionado com a implementação de novas tecnologias, redução de custos ou planejamento estratégico. A comunicação não deve ser apenas formalizada, mas gerenciada. A comunicação não deve ter a função apenas de informar as mudanças, mas envolver as pessoas no propósito das transformações e quando isso ocorre efetivamente os resultados das mudanças são mais favoráveis. As inovações são necessárias no processo de sustentabilidade das organizações, a questão é que quando o aspecto humano é considerado e gerenciado as mudanças tentem a se potencializar positivamente em relação a eficiência e ocorrerem de forma mais fluida.

Pode-se concluir que a comunicação precisa ser mais estratégica e efetiva, conforme comentários descritos na Tabela 3, na análise qualitativa da pesquisa.

Tabela 3. Comentários sobre a percepção da comunicação durante o processo de mudanças

Grupo	Principais comentários
Manutenção/ Operação	<p>“Poderia ter tido uma comunicação ou treinamento mais efetivo nos 3 turnos.”</p> <p>“Foi muito bom, o suporte dado pelo meu gestor.”</p> <p>“Está tudo caminhando muito bem em relação a implementação, só acho que isso precisa ser mais claro para todos os operadores e ter mais comunicação sobre tudo que está acontecendo de novo na fábrica.”</p> <p>“Creio que a baixa adesão se deve ao fato de que não foi bem veiculado, não houve uma boa comunicação.”</p> <p>“Poderiam ter incluído mais os funcionários nas mudanças, colocando-nos para participar do projeto e dar sugestões para melhoria. Comunicação e informações sobre as mudanças e quanto isso irá impactar na vida do funcionário, pois muitos deles</p>

	temem perder o emprego com as melhorias das linhas.” “Melhorar a parte da comunicação, pois precisa de um suporte mais efetivo.”
Administrativos	“Melhorar comunicação sobre ferramentas e disponibilizar manuais ou passo a passo rápido para utilização.” “Ideias muito boas, porém, acredito que podemos trabalhar melhor com o planejamento da sustentabilidade das ferramentas.” “Melhorar a capacitação dos colaboradores para atividade, os treinamentos são abertos e não possuem nenhum canal aberto p/ retirar dúvidas.” “Creio que o que pode melhorar é a forma de ensino das ferramentas que apesar de parecer fácil toda tecnologia necessita de ser entendida e muitas vezes não sabemos a funcionalidade total das ferramentas não tirando proveito máximo delas.”
Gestores	“Melhorar a informação e capacitação sempre com a maior antecedência possível.” “Na minha opinião muitas fábricas possuem um monte de iniciativas superlegais e que deveriam ser mais bem exploradas e compartilhadas entre as outras unidades do grupo.” “Implementação bem feita, comunicação e replicação por ser melhorada.”

Nota. As respostas estão apresentadas da forma como foram enviadas pelos colaboradores, então é possível que existam erros de orografia e/ou gramática. Optou-se pela preservação dos dados na sua forma original.

Na quarta questão, foi avaliado o quanto as pessoas se sentiram aptas após a implementação das mudanças para exercerem suas atividades. Pode-se perceber pelo gráfico 4, que o público de Manutenção/ operação é o que menos se sente apto a atuar após as transformações, apenas 48% de satisfação entre os índices de 8 a 10.

É possível relacionar qualitativamente esse percentual a alguns fatores citados nas questões discursivas como a falta de capacitação para o “turnover”, velocidade da implementação, suporte na sustentação e ajustes necessários, entre outros fatores. Mesmo que tenha ocorrido uma preparação, treinamento para a implementação da mudança, quando isso não se sustenta com a mudança das pessoas na rotina o nível de conhecimento e consequentemente de eficiência da implementação das soluções digitais diminui.

De acordo com Martins et al. (2019) para que a maturidade digital das organizações seja alcançada é necessário que o valor criado com as transformações seja associado a cultura organizacional, capacidades e estratégias.

O público administrativo se destaca na questão 4 quanto a adaptação das mudanças, pois 74% informam estar entre nível 8 a 10, ou seja, se sentem aptos para atuar com as novas soluções. Em análise qualitativa é percebido que as implementações para esse nível otimizam a rotina e evitam retrabalho, dessa forma a percepção de vantagem e relativa similaridade com o processo executado anteriormente corroboram para uma melhor resposta quando comparado a todos os demais grupos.

Na média geral essa foi a questão com menor favorabilidade, apenas 53% dos respondentes afirmam estarem aptas a atuar com as novas soluções implementadas. Isso se deve

em maior parte por temas já discutidos como comunicação e treinamento, mas também a ajustes necessários no processo de implementação e expansão das iniciativas implementadas.

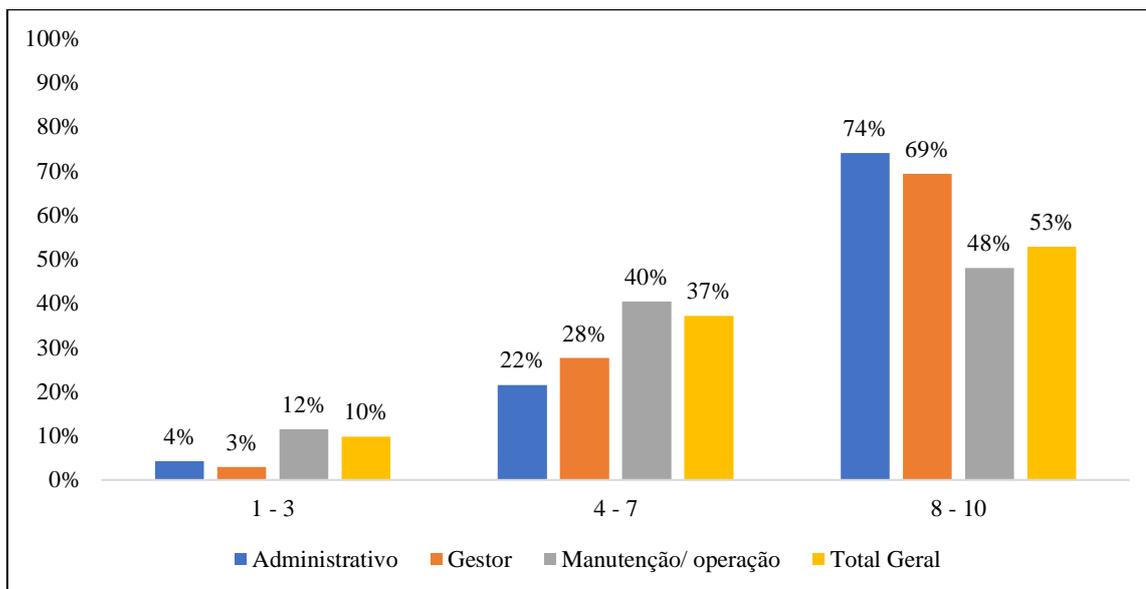


Figura 4. Respostas a pergunta “você considera que está apto a atuar com as novas soluções que foram implementadas?”

Nota. Para esta pergunta a escala foi a seguinte: 1 - não estou apto, 5 - consigo realizar as atividades esperadas de mim e 10 - Domino completamente

Os principais comentários que auxiliam a análise da questão anterior são descritos na Tabela 4. A necessidade de capacitação específica para o grupo de Manutenção/ operação é muito destacado nos comentários, assim como a formação de mais pessoas de referências para serem pontos focais para dúvidas durante a implementação.

Tabela 4. Comentários sobre a percepção da comunicação durante o processo de mudanças

Grupo	Principais comentários
Manutenção/ Operação	<p>“Maior suporte e treinamento que está faltando, pois ainda tem pessoas que não desenvolveram essas atividades e não sabem do utilizar a ferramenta.”</p> <p>“Foi bem feito por ser digital, e poderia ter sido melhor se tivéssemos treinamento mais específicos.”</p> <p>“Todas as iniciativas implementadas têm um impacto importante e mostram a inovação dos processos com ganho de velocidade, no entanto na sua grande maioria não tiveram boas rotinas de capacitação e treinamento além de não permitir a flexibilidade de utilizar ou não o recurso.”</p> <p>“Um treinamento mais aprofundado para algumas pessoas seria interessante, pois teríamos conhecimento espalhado na unidade, e isso ajuda a nivelar os demais, hoje dependemos muito de uma única pessoa para tirar dúvidas e resolver problemas.”</p>

	<p>“A forma como foi implantada foi boa, os treinamentos ajudaram muito pra aprendermos a usar a nova ferramenta.”</p> <p>“Foi feito um treinamento básico e depois foi ocorrendo várias mudanças onde fomos aprendendo com o dia a dia.”</p> <p>“Boas soluções, porém, falta de treinamento para fixação.”</p> <p>“Na implementação do smartphone para os manutentores não tivemos dificuldades em aprender a utilizar a ferramenta pois fomos devidamente treinados e temos reuniões quinzenais para follow-up do funcionamento da ferramenta.”</p>
Administrativos	<p>“A solução digital traz muita rapidez nas informações e facilidade na análise de dados. O conhecimento das pessoas que implementaram foi essencial.”</p> <p>“O cascadeamento das ferramentas foi feito de maneira bem-organizada. Acredito que poderíamos ter mais pessoas capazes de análise e resolução de problemas relacionados a área digital da fábrica, assim evitaríamos muitos escalonamentos e seríamos mais assertivos nas resoluções.”</p> <p>“Facilitou nosso trabalho.”</p> <p>“Essa ferramenta digital foi muito boa para o meio ambiente porque economizamos papel.”</p> <p>“O suporte do time foi ótimo!”</p> <p>“Foi muito bem feito o acompanhamento sobre como usar a ferramenta.”</p> <p>“Muito bom! Tonou o trabalho muito mais rápido e eficaz na execução das tarefas e entrega das atividades.”</p>
Gestores	<p>“Parte boa, foi a rapidez na implementação, porém faltou realizar mais treinamentos específicos para cada área.”</p> <p>“Os treinamentos e envolvimento das pessoas, a divulgação e disponibilidade de material para treinamento foram satisfatórios.”</p> <p>“Acho que o apoio da liderança e o suporte gerencial ao esforço de implementação foi muito positivo.”</p>

Nota. As respostas estão apresentadas da forma como foram enviadas pelos colaboradores, então é possível que existam erros de ortografia e/ou gramática. Optou-se pela preservação dos dados na sua forma original.

Os maiores desafios das organizações na era digital é reter e atrair talentos com habilidades necessárias que sustentem a velocidade das mudanças. Da mesma forma que a transformação digital exige um novo perfil de liderança onde a hierarquia seja mínima e as pessoas tenham alto nível de autonomia em suas funções, ou seja, é exigido do líder nesse novo ambiente, ser inspirador, estimular a colaboração e criatividade, assim como, fortalecer a conexão das pessoas com propósito e valores (Perides et al., 2020).

Empresas com elevada maturidade digital possuem como característica comum funções dedicadas a transformação digital e iniciativas acompanhadas de forma próxima pela liderança. Isso visa facilitar a evolução das práticas digitais e a comunicação que é essencial no processo de mudanças. O reforço de comportamento positivo e uma governança estruturada com envolvimento de parceiros de negócio relacionados as iniciativas em andamento fortalece a

aceleração da maturidade digital. O desafio que se apresenta em questão é o cascadeamento da alta gerência para todos os níveis sobre as necessidades de curto prazo (Martins et al., 2019).

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar benefícios e desafios da aplicação da Gestão de Mudanças em um processo de Transformação Digital, através da análise de um caso prático de uma organização privada. Como a pesquisa contemplou diversos níveis hierárquicos, foi possível analisar diferentes percepções sobre os benefícios e desafios desse processo.

Os principais benefícios evidenciados são a estratégia realizada em conjunto e alinhada com a liderança, a aptidão e envolvimento do público administrativo nas mudanças, a velocidade da implementação e replicação dos projetos, novas competências absorvidas por todos os níveis, redução do consumo de papel e melhoria na eficiência dos processos.

Já, as oportunidades de melhoria mais evidentes no processo foram ter uma comunicação mais bem estruturada e planejada envolvendo todos os colaboradores impactados no processo, garantir infraestrutura básica para que as implementações tenham a eficiência esperada e habilitar mais pessoas para suportarem a expansão das iniciativas digitais. A capacitação aparece como benefício e oportunidade. De fato, muitas pessoas citaram a oportunidade de treinamentos específicos, principalmente nos níveis de manutenção e operação, por outro lado é destacado o ganho de aprendizados que as implementações trouxeram.

Futuros trabalhos podem avaliar uma possível melhora na aplicação da gestão de mudança em processos de transformação digital de forma mais específica, principalmente, tendo o foco em um único tipo de mudança, ou por grupo ou ainda, aprofundando a localidade. Outra opção de continuidade para essa pesquisa seria dividir os tipos de projetos de transformação digital e comparar a diferença da aplicação da pesquisa de satisfação de gestão de mudança com relação a eles.

6. REFERÊNCIAS

- Argenti, P. A., Berman, J., Calsbeek, R., & Whitehouse, A. (2021). *The Secret Behind Successful Corporate Transformations*. <https://hbr.org/2021/09/the-secret-behind-successful-corporate-transformations>
- Baptista, R. D. (2003). *A comunicação empresarial e a gestão da mudança*. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. In *Revista Educação* (6th ed., Vol. 22, Issue 37). Almedina. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>
- Baskerville, R. L., Myers, M. D., & Yoo, Y. (2019). Digital first: The ontological reversal and new challenges for information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(2), 509–523. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14418>

- Bido, D. S., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examining the relationship between individual, group and organizational learning in a financial institution. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(1), 58–85. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt
- Cavalcanti, J. da S. J. (2019). *Processo de Transformação Digital em uma Empresa de Serviços: Um estudo de caso numa empresa do setor de telecomunicações do Brasil*. [Fundação Instituto de Administração (FIA)].
- Duarte, C. C. M., Biancolino, C. A., Storopoli, J. E., & Riccio, E. L. (2012). Análise do conceito de sucesso aplicado ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. *Revista de Administração Da UFSM*, 5(3), 459–478. <https://doi.org/10.5902/198346596609>
- Ferreira, D. D. S. L., & Philypis Jr., N. J. (2019). Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2), 61–77. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.10815>
- Freires, D. A. N., Veloso Gouveia, V., Vincenzi Bortolotti, S. L., & Tolfo Ribas, F. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45(4), 513. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2014.4.16220>
- Hilbert, M. (2020). Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 22(2), 189–194. <https://doi.org/10.31887/dcns.2020.22.2/mhilbert>
- Lopes, P. C. B., Stadler, C. C., & Kovaleski, J. L. (2003). Gestão da mudança organizacional. *Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa*, 11(1), 51–57.
- Martins, H., Dias, Y., Castilho, P., & Leite, D. (2019). *Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país*. <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>
- Patias, N. D., & Hohendorff, J. Von. (2019). Quality criteria for qualitative research articles. *Psicologia Em Estudo*, 24, 1–14. <https://doi.org/10.4025/PSICOLESTUD.V24I0.43536>
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G. de, & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54–73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação Digital: repensando seu negócio para era digital* (1st ed.). Autêntica Business.
- Santos, B. R., Borges, F. B., Rodrigues, A. A., & Sérgio De Souza, H. (2019). A Evolução da Tecnologia: Vivendo Uma Nova Era. *Encontro Internacional de Produção Científica - XI EPCC*, 1–4.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>