



DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DA MUDANÇA EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO QUALITATIVO BASEADO EM ENTREVISTAS

Challenges and strategies in change management in digital transformation projects: a qualitative study based on interviews

Desafíos y estrategias en la gestión del cambio en proyectos de transformación digital: un estudio cualitativo basado en entrevistas

Muriel Lacerda Carvalho ^{1*}, Vinicius Costa de Souza ², & Wagner Lourenzi Simões ³

^{1,2} Universidade do Vale dos Sinos ³ Centro Universitário Cesuca

¹ muriellacerda@gmail.com ² souza.vinicius@gmail.com ³ simoes.lw@gmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido: 26.11.2025

Aprovado: 05.02.2026

Disponibilizado: 08.05.2026

PALAVRAS-CHAVE: Transformação digital; gestão da mudança; cultura organizacional; prontidão para mudança.

KEYWORDS: Digital transformation; change management; organizational culture; readiness for change.

PALABRAS CLAVE: Transformación digital; gestión del cambio; cultura organizacional; preparación para el cambio.

*Autor Correspondente: Carvalho, M. L.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios e estratégias associados à gestão da mudança em projetos de transformação digital. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais diretamente envolvidos em iniciativas de transformação digital. Os resultados indicam que os principais desafios se concentram na resistência cultural, na falta de prontidão organizacional e no engajamento dos colaboradores, enquanto as estratégias mais eficazes envolvem comunicação contínua, liderança ativa e capacitação dos envolvidos. O estudo contribui ao sistematizar evidências empíricas sobre a gestão da mudança em contextos de transformação digital, oferecendo subsídios práticos para gestores e pesquisadores da área.

INTRODUÇÃO

Mudanças na estrutura organizacional, processos ineficientes, falta de colaboração entre as áreas, liderança instável e problemas de gestão são exemplos claros de necessidades de mudanças intraorganizacionais (Silva, 2019), pois a partir da inovação é possível criar estratégias e métodos de trabalho e, por consequência, novos produtos e serviços. Para acelerar essa evolução, as empresas têm trilhado rumo à transformação digital, que surge como uma estratégia de criação de valor a partir do uso da tecnologia e se fundamenta em agilidade e foco centrado nas pessoas, impulsionando a evolução dos processos para melhorar a experiência do cliente (Majchrzak, Markus, & Wareham, 2016).

ABSTRACT

This study aims to analyze the main challenges and strategies associated with change management in digital transformation projects. It is a qualitative and exploratory study based on semi-structured interviews with four professionals directly involved in digital transformation initiatives. The results indicate that the main challenges are related to cultural resistance, lack of organizational readiness, and employee engagement, while the most effective strategies involve continuous communication, active leadership, and the training of those involved. The study contributes by systematizing empirical evidence on change management in digital transformation contexts, offering practical insights for managers and researchers in the field.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar los principales desafíos y estrategias asociados a la gestión del cambio en proyectos de transformación digital. Se trata de una investigación cualitativa y exploratoria, basada en entrevistas semiestructuradas con cuatro profesionales directamente involucrados en iniciativas de transformación digital. Los resultados indican que los principales desafíos se concentran en la resistencia cultural, la falta de preparación organizacional y el compromiso de los colaboradores, mientras que las estrategias más eficaces implican comunicación continua, liderazgo activo y capacitación de los involucrados. El estudio contribuye al sistematizar evidencias empíricas sobre la gestión del cambio en contextos de transformación digital, ofreciendo aportes prácticos para gestores e investigadores del área.

Apesar das vantagens que os avanços tecnológicos proporcionam, tais como aumento de eficiência dos processos e melhor interação com clientes e fornecedores, desenvolver métodos para engajar as equipes e fazer com que as mudanças implementadas sejam fortemente adotadas é um grande desafio para as organizações.

O presente estudo tem como propósito aprofundar a compreensão sobre a transformação digital e identificar estratégias eficazes relacionadas à mudança de processos e à cultura organizacional, visando ampliar o sucesso na implementação de projetos de transformação digital. Nesse contexto, o objetivo central consiste em analisar os desafios e as estratégias associadas à gestão da mudança em projetos de transformação digital. Para tanto, o estudo busca responder às seguintes questões de pesquisa: (i) quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações na gestão da mudança durante processos de transformação digital? e (ii) quais estratégias têm sido adotadas para mitigar esses desafios?

REFERENCIAL TEÓRICO

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Representa um alinhamento entre as áreas de tecnologia e de negócios, sendo capaz de criar metodologias de trabalho com o objetivo de proporcionar um desdobramento mais eficaz da estratégia da organização (Majchrzak, Markus, & Wareham, 2016).

Conforme Vial (2019), a transformação digital está atrelada ao uso da tecnologia como facilitadora no processo de inovação, porém é importante salientar que não se atém somente ao uso de recursos computacionais. O objetivo principal é impulsionar a inovação nos processos e no próprio negócio e, com isso, criar vantagem competitiva a partir do uso de conceitos e ferramentas tecnológicas como Cloud Computing, Big Data, Business Analytics, entre tantas outras.

São inúmeros os benefícios trazidos pela transformação digital e, por isso, é tão importante fazer com que toda a organização tenha uma visão clara sobre a necessidade de criar a cultura de melhoria contínua e, por consequência, otimizar seus processos e reduzir desperdícios. Martinelli, Farioli e Tunisini (2020) complementam com a ideia de que a Transformação Digital não exclui a evolução da tecnologia até o momento, mas possibilita uma reavaliação de conceitos como produtividade, eficiência, desempenho e competitividade, sob a perspectiva de novas tecnologias.

GESTÃO DE MUDANÇA

Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2016), o objetivo de um projeto é basicamente deslocar a empresa de uma situação inicial para uma situação futura almejada e a gestão da mudança possui um papel fundamental neste processo de transição, pois visa a minimização dos impactos causados pela resistência à mudança e desmotivação das equipes.

Conforme Kane et al. (2019), os maiores desafios que as empresas estão se deparando na transformação digital não estão relacionados diretamente à tecnologia, mas às barreiras culturais e comportamentais dos colaboradores que estão envolvidos nesta transição. Rosenbaum et al. (2018) identificaram em seus estudos os fatores mais críticos relacionados ao insucesso de projetos, sendo eles:

- **Estrutura e conteúdo da comunicação sobre mudança:** A falta de um plano eficaz de comunicação sobre a implementação de uma mudança influencia diretamente nos resultados de um projeto. Para que a mudança seja vista como algo positivo pelos envolvidos no processo, é necessário salientar a importância da participação de cada integrante da equipe e como as mudanças são fundamentais para o desenvolvimento do negócio, criando um senso de melhoria contínua na organização.
- **O papel dos gerentes seniores e da direção nas mudanças dentro da organização:** Embora se tenha o entendimento de que o papel da liderança é extremamente importante para engajar as equipes a se comprometerem com os objetivos a serem alcançados, quando se trata de projetos de transformação digital, muitas vezes isso não ocorre de forma estruturada e eficaz (Yokoi et al., 2019).
- **Tensões entre o foco organizacional e o foco das pessoas:** Em sua grande maioria, os gestores acabam considerando apenas questões relacionadas a processo, operação e estrutura da organização, sem considerar um fator extremamente importante: as pessoas e suas percepções sobre as mudanças (Bunker & Wakefield, 2005).
- **Desconsideração do papel da cultura organizacional:** Conforme Perides, Vasconcellos & Vasconcellos (2020), processos de transformação demandam o cultivo de uma cultura de inovação e mudança, onde as formas de pensar e agir devem ser sempre avaliadas e desenvolvidas. Kotter (1995), fortalece a ideia de que não se considera que uma mudança foi implementada sem evidenciar que os novos padrões de trabalho foram agregados à cultura da empresa.
- **Pouca compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança:** A ideia de prontidão representa uma preparação psicológica e comportamental sobre as atitudes que serão tomadas frente à mudança (Weiner, 2009). Conforme Armenakis, Harris e Mossholder (1993), o nível de prontidão à mudança é observado a partir da visão que os colaboradores possuem sobre a necessidade das mudanças e das ações que são tomadas por parte da organização para que as implementações sejam bem-sucedidas.
- **Foco limitado na importância do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança:** Para Silva (2019), a colaboração e inclusão das pessoas nos processos de mudança são imprescindíveis para assegurar os níveis de adaptabilidade e velocidade nas implementações, visto que são elas que determinam o grau de aprendizagem e inovação da organização. Para isso, é necessário garantir que os envolvidos estejam comprometidos e engajados com as mudanças que estão implementando e que saibam a importância de cada ação feita ao longo da implementação.
- **Processos inadequados de planejamento por falta de diagnóstico organizacional apropriado:** Conforme Perides et al. (2020), a falta de um diagnóstico minucioso e sistemático pode gerar visão turva sobre as necessidades da organização, induzindo-a a focar esforços em questões não relevantes para o negócio ou ainda praticar soluções equivocadas, desperdiçando recursos, por vezes escassos e descredibilizando o projeto.

METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2017), a definição da metodologia de pesquisa a ser utilizada em um projeto está diretamente associada a aspectos do problema como natureza, elemento de pesquisa, recursos financeiros e humanos, entre outras variáveis que podem se manifestar no decorrer do estudo. Devido a suas características, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, adequada para a compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais complexos. Este tipo de pesquisa contempla estudos bibliográficos e entrevistas como parte de sua estrutura, visando construir uma visão mais aprofundada do fenômeno.

O questionário foi elaborado com base nos modelos propostos por Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) e considerou-se como critérios de seleção das perguntas a relevância para a transformação digital e a gestão da mudança, bem como a aplicabilidade prática nas organizações. Foram selecionados profissionais de diferentes áreas e empresas que já atuaram em projetos de transformação digital e a seleção considerou o nível do cargo (cargos de analista e de gestão), formação (área de administração, engenharias e tecnologia) e tempo de carreira (pelo menos cinco anos atuando com gestão de projetos) dos respondentes para garantir uma diversidade de perspectivas e um nível de conhecimento e experiência com gestão de projetos.

Figura 1. Estrutura do instrumento de pesquisa utilizado para orientar as entrevistas semiestruturadas

Tópico	Questão	Autor
1. Estrutura e conteúdo da comunicação sobre mudança	1.1 Foi criada uma visão para a mudança? Em caso afirmativo, como a visão foi comunicada?	Kotter (1995,1996)
	1.2 Como foi realizada a comunicação (quem comunicou e que formatos e meios de comunicação foram utilizados)?	Armenakis e Harris (2002)
	1.4 Quais aspectos da mudança foram enfatizados nas comunicações? Houve preocupação em comunicar o porquê da mudança e o risco de não mudar?	Armenakis e Harris (2002); McClellan (2011)
2. O papel dos gerentes seniores e da direção nas mudanças dentro da organização	2.1 Como foi definida a estratégia de implementação? Quem participou?	Kotter (1996); Tushman e III (1996); Oreg (2006)
	2.2 Quem foi o patrocinador e como foi sua participação ao longo do projeto?	Armenakis e Harris (2002); Bartunek <i>et al.</i> (2011); Prosci (2016)
	2.3 Como foi o envolvimento da alta liderança e dos gestores durante o processo?	Armenakis e Harris (2002); Bartunek <i>et al.</i> (2011)
3. Tensões entre o foco organizacional e o foco das pessoas	3.1 Houve preocupação em esclarecer aos envolvidos como os objetivos do projeto poderiam estar alinhados às suas expectativas profissionais? Como?	Bunker e Wakefield (2005)
4. Desconsideração do papel da cultura organizacional	4.1 Houve uma avaliação de como a cultura organizacional poderia contribuir ou prejudicar o processo de transformação?	Schein (1984); Kotter (1995, 1996)
	4.2 Foram consideradas ações para iniciar um processo de mudança cultural na organização? Como foram estimulados novos comportamentos e valores?	Schein (1984); Kotter (1995, 1996)
5. Pouca compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança	5.1 Foi avaliado o nível de prontidão para mudanças da organização?	Drzensky <i>et al.</i> (2012)
6. Foco limitado na importância do engajamento dos funcionários no planejamento e na execução da mudança	6.1 Quais ações de engajamento foram implementadas?	Levasseur (2003); Kotter (1995, 1996)
	6.2 O resultado das ações de engajamento foi avaliado?	Levasseur (2003); Kotter (1995, 1996)
7. Processos inadequados de planejamento por falta de diagnóstico organizacional apropriado	7.1 Foi realizado um diagnóstico dos principais pontos que deveriam ser tratados durante o processo?	McFillen <i>et al.</i> (2013); Kotter (1995, 1996)

Fonte: Adaptado de Perides, Vasconcellos, & Vasconcellos (2020).

Assim, baseado no roteiro proposto por Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020), foi realizada uma pesquisa por meio de entrevistas com o objetivo de avaliar os principais desafios na implementação de projetos de Transformação Digital em diferentes ramos, além de avaliar ações aplicadas para minimizar os impactos e aumentar as chances de aplicar as mudanças de forma eficaz e bem-sucedida. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo flexibilidade na exploração dos temas emergentes.

A amostra foi composta por quatro profissionais com experiência direta em projetos de transformação digital, que atuam em empresas de médio e grande porte nos ramos jurídico, saúde, indústria e educação. Embora reduzida, essa amostra é compatível com estudos qualitativos exploratórios, nos quais se privilegia a profundidade analítica em detrimento da generalização estatística. A pesquisa foi realizada com o intuito de obter diferentes perspectivas sobre os desafios encontrados e as estratégias utilizadas para a gestão da mudança em projetos de Transformação Digital. Todos os entrevistados possuem vasta experiência com gerenciamento de projetos.

A análise foi conduzida através de análise de conteúdo temática, com as etapas: pré-análise, codificação e categorização. Definiu-se as categorias analíticas de forma híbrida, combinando referências teóricas da literatura com categorias emergentes do material empírico.

RESULTADOS

O questionário, elaborado no *Google Forms*, foi enviado para cinco profissionais, de diferentes empresas e de áreas de atuação distintas, que já atuaram em projetos de transformação digital. Desses, quatro responderam, sendo o entrevistado 1 possuidor de experiência em um projeto de transformação digital na área jurídica, como foco em melhoria de processos, que contou com o apoio de uma empresa fornecedora de soluções de tecnologia. O entrevistado 2 possuía experiência em um projeto de transformação digital na área da saúde, com foco no *check-in* de pacientes, o qual também contou com o apoio de uma empresa fornecedora de soluções de tecnologia. O entrevistado 3 possuía experiência em projeto de transformação digital no segmento industrial com foco na gestão aprendizagem e o entrevistado 4 possuía experiência em um projeto de transformação digital no ramo da educação, com foco na melhoria da experiência do discente.

ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO SOBRE A MUDANÇA

Os entrevistados 1 e 2 afirmaram que as estratégias adotadas foram efetivas, porém somente foi utilizado o recurso de reuniões e comunicação via e-mail para acompanhamento das ações do projeto, o que dificultava um pouco a visão sistêmica sobre o andamento dos projetos. O entrevistado 2 afirmou que houve uma comunicação clara sobre os benefícios das mudanças, mas não houve um cuidado com a preocupação e a insegurança que a automatização dos processos causou nos funcionários, o que acabou gerando resistência e dificuldade durante o mapeamento dos processos junto aos colaboradores. Já os entrevistados 3 e 4 trouxeram mais ferramentas e práticas utilizadas para acompanhamento dos projetos e capacitação das equipes, entre elas a realização de reuniões (*Kick-off* com a alta gestão e stakeholders, reuniões semanais com pontos focais e apresentação de resultados de curto, médio e longo prazo), além de comunicação por e-mail, grupos de WhatsApp, Microsoft Teams, ferramenta Planner Microsoft e divulgação em murais em pontos estratégicos da organização. Além disso, foram enfatizadas questões como valores institucionais, transparência do processo, visão sistêmica da mudança e estímulo ao protagonismo e à criatividade.

A literatura destaca a importância de uma comunicação clara e abrangente para o sucesso da mudança. Rosenbaum et al. (2018) enfatizam que a falta de um plano eficaz de comunicação pode influenciar diretamente nos resultados de um projeto. Portanto, a limitação das ferramentas de comunicação mencionada pelos entrevistados pode ter contribuído para a resistência e dificuldade na implementação.

PAPEL DA ALTA LIDERANÇA NAS MUDANÇAS

Os entrevistados afirmaram que o acompanhamento era feito pelos líderes dos projetos junto às áreas que participaram efetivamente na implementação e não houve participação ativa da alta gestão, o que fortalecia a autonomia dos colaboradores que atuavam diretamente no projeto. No caso do entrevistado 4, houve uma mudança de liderança durante a execução do projeto, gerando uma repriorização das demandas e deixando-o em *stand by*.

Kane et al. (2019) alegam que os maiores desafios na transformação digital estão relacionados às barreiras culturais e comportamentais, e a liderança tem um papel crucial na mitigação desses desafios. A ausência de uma liderança ativa pode ter enfraquecido a autonomia dos colaboradores e a prioridade das demandas, conforme observado pelo entrevistado 4.

TENSÕES ENTRE FOCO ORGANIZACIONAL E FOCO NAS PESSOAS

Os entrevistados 1 e 2 ressaltaram o alinhamento das expectativas diretamente sobre as estruturas dos processos, mas nenhum trabalho voltado para o engajamento das pessoas que seriam afetadas pelas mudanças, o que, no futuro, acabou gerando resistência do público a adotar os novos processos e fez com que os resultados planejados fossem alcançados parcialmente e com lentidão. O entrevistado 3 afirmou que alinhar expectativas é um processo desafiador e que somente ocorre quando os envolvidos possuem consciência do valor individual e coletivo da mudança. Neste sentido, feedbacks, estratégias de capacitação e apresentação de indicadores internos e externos são boas alternativas para fortalecer a cultura de mudança dentro da organização, conforme proposto pelos entrevistados 3 e 4.

Bunker e Wakefield (2005) ressaltam que gestores frequentemente focam apenas em processos e estrutura, negligenciando as percepções das pessoas. O entrevistado 3 sugeriu que alinhar expectativas é desafiador e requer consciência do valor individual e coletivo da mudança, o que está alinhado com a literatura que enfatiza a importância do engajamento.

DESCONSIDERAÇÃO DO PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos casos dos entrevistados 1, 2 e 4, avaliou-se como a cultura organizacional poderia contribuir ou prejudicar o processo de transformação, mas não houve nenhuma ação para preparar a organização para iniciar o processo de forma mais eficiente. Em alguns casos, a falta de foco no estímulo de novos comportamentos em relação à mudança gerou um certo receio e resistência à mudança por parte das pessoas impactadas diretamente. O entrevistado 3 apresentou algumas estratégias utilizadas como treinamentos, plano de comunicação, valorização e reconhecimento das boas práticas inovadoras e acompanhamento de indicadores pré-definidos.

Alinhando-se com estudos anteriores sobre o impacto da cultura organizacional na implementação de mudanças, a falta de uma estratégia clara nesse aspecto pode ter gerado receio e resistência entre os entrevistados. Kotter (1995) argumenta que uma mudança só é bem-sucedida quando novos padrões de trabalho são incorporados à cultura da empresa.

COMPREENSÃO DO IMPACTO DOS NÍVEIS DE PRONTIDÃO PARA MUDANÇAS PELOS AGENTES DE MUDANÇA

Os entrevistados 1 e 2 afirmaram que não houve uma avaliação sobre as condições que as organizações possuíam para a implementação das mudanças e, em contraponto, os entrevistados 3 e 4 afirmaram que foi feita a avaliação e, a partir dos dados analisados, foram definidas as ações para preparação e engajamento dos colaboradores para a mudança.

A falta de avaliação pode ter impactado negativamente a implementação, conforme observado pelos entrevistados 1 e 2. Weiner (2009) destaca a importância da prontidão para mudanças, que representa uma preparação psicológica e comportamental. Complementando essa visão, Thakur e Srivastava (2018), reforçam a ideia de que confiança, conexão emocional e suporte organizacional são fatores decisivos para determinar o nível de prontidão para mudanças.

ATENÇÃO DADA AO ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA MUDANÇA

Nos casos dos entrevistados 1, 2 e 4, a necessidade de mudança surgiu como algo mandatório, sem a devida contextualização, engajamento e alinhamento junto aos colaboradores. Já o entrevistado 3 afirmou que foram criados comitês internos com facilitadores que apoiaram na multiplicação das ações de engajamento. Como resultado, houve melhora nos indicadores (frequência dos participantes nas reuniões/eventos, resultados positivos da pesquisa de clima, redução de custo etc.) e redução de ruídos no processo de comunicação, o que está alinhado com a literatura que enfatiza a importância do engajamento dos funcionários de forma estruturada.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Os entrevistados 1 e 2 relataram que não foi realizado nenhum estudo neste ponto, o que provavelmente ocasionou esforços dedicados de forma ineficiente e despreparo na implementação dos projetos. O entrevistado 3 afirmou que foram identificados os fatores críticos através de auditorias interna e externa na organização com uso de métodos e ferramentas de qualidade, o que proporcionou uma visão clara sobre o alinhamento estratégico entre as áreas e a definição de ações para minimizar os impactos previstos. Já o entrevistado 4 afirmou que foram utilizadas metodologias de trabalho como *Design Thinking*, SCRUM e metodologias ágeis para a execução do diagnóstico organizacional.

A ausência de um diagnóstico adequado pode ter resultado em esforços ineficientes e falta de preparo durante a implementação, conforme destacado pelos entrevistados 1 e 2. Nesse sentido, Silva (2000) sugere a importância de avaliar as diferentes fases do processo de mudança para identificar oportunidades de aprimoramento.

Os resultados das entrevistas mostram que os desafios encontrados são similares aos descritos na literatura, mas a forma como são tratados varia significativamente. A literatura explica e vai de encontro com as respostas dos entrevistados, destacando a importância de uma comunicação eficaz, liderança ativa, engajamento das pessoas, consideração da cultura organizacional, avaliação da prontidão para mudanças e um diagnóstico organizacional adequado. Essas práticas são fundamentais para o sucesso dos projetos de transformação digital e gestão da mudança.

DISCUSSÃO

A partir dos dados levantados nas entrevistas e revisão bibliográfica, foi possível verificar que os desafios observados são similares, mas a forma com que são tratados nas organizações é bastante distinta, sobretudo devido aos aspectos culturais envolvidos. Para Haddud e McAllen (2018) respeitar a cultura organizacional é possibilitar a implementação da Transformação Digital de forma gradual e criar um entendimento consistente e robusto sobre a importância destas mudanças, diminuindo a resistência durante a implementação dos projetos.

Os resultados obtidos expõem que, em muitos casos, os projetos de transformação digital são enfatizados apenas os ganhos relacionados a processos e estrutura operacional, o que acaba criando uma visão errônea de que as pessoas não são a parte mais importante do processo de mudança. Outro ponto observado é que, em nenhum dos casos, a comunicação das mudanças foi feita pela alta liderança, mostrando que não houve preocupação em criar uma visão dos projetos sob as perspectivas da estratégia do negócio e dos objetivos dos colaboradores.

Como visto, o papel da liderança é imprescindível ao longo da implementação de mudanças, pois além de dar mais credibilidade, também determina o nível de prioridade com que o projeto é tratado nas áreas, ou seja, quanto maior a participação da alta gestão, maior será a dedicação dos envolvidos. O perfil de gestão também influencia diretamente no nível de qualidade e velocidade das entregas. Tratando-se das lideranças, quanto mais centralizadora for a gestão, mais lenta será a implementação do projeto, por isso é importante manter o equilíbrio entre participar ativamente do processo e delegar as tarefas de forma assertiva.

Frente aos resultados observados através das entrevistas, visto que os aspectos comportamentais e culturais da empresa não são tratados com a devida atenção nos projetos, salienta-se a importância de focar esforços nas pessoas, pois estas são o elemento principal para que a mudança aconteça.

O planejamento e estruturação eficaz do processo de transformação digital das organizações é fundamental para garantir que as implementações sejam bem-sucedidas e isso contempla a aplicação de métodos e ferramentas para que o processo aconteça de maneira consistente. O diagnóstico deve partir do pressuposto de que o comportamento humano é incerto, pois cada pessoa demonstra seus sentimentos e atitudes com base em seus valores e experiências individuais. Apesar de não ser possível garantir que todos os profissionais estejam totalmente engajados com as mudanças, este trabalho visou oferecer orientações de práticas que reduzem os níveis de resistência e baixa aderência aos projetos de transformação digital.

Para estruturar a estratégia de comunicação, indica-se o uso de ferramentas colaborativas (ex. Microsoft Teams, Trello, Jira, Planner, dentre outras), a divulgação de conteúdos pertinentes em canais de comunicação internos e externos e a realização de reuniões de contextualização junto aos colaboradores sobre as mudanças e acompanhamento dos projetos.

Quanto ao papel da alta liderança nas mudanças, Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) apresentam em seu estudo um case de sucesso sobre a criação de um programa de Transformação Digital. Neste programa, foi criado o chamado Comitê de Transformação, que era formado pela alta liderança de uma organização e tinha o objetivo de criar sinergia e engajamento entre as áreas a partir de um acompanhamento próximo sobre o andamento dos projetos relacionados à transformação digital, o que mostrou que a liderança estava altamente comprometida com a implementação dos projetos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atingiu o objetivo de analisar os desafios e estratégias da gestão da mudança em projetos de transformação digital, respondendo às questões de pesquisa propostas na introdução. Os resultados evidenciam que a negligência dos aspectos humanos e culturais compromete significativamente o sucesso das iniciativas de transformação digital.

Como a utilização da tecnologia não é mais um diferencial por si só, as empresas precisam engajar e motivar as pessoas para que se sintam à vontade para serem criativas e criarem soluções inovadoras para o negócio. Neste sentido, um diagnóstico organizacional eficaz possibilita criar uma estratégia de comunicação e engajamento considerando os aspectos culturais envolvidos, o contexto da organização e uma visão sistêmica dos processos, pois, como visto, quando subestimado e realizado de forma inadequada, pode trazer grandes perdas para a organização.

Além das sugestões encontradas durante a revisão bibliográfica, os entrevistados também indicaram algumas estratégias que utilizaram para facilitar a implementação dos projetos, o que serviu de base para criar a proposta de ferramentas e práticas para gestão da mudança em projetos de transformação digital a seguir:

Para reduzir a tensão entre o foco organizacional e o foco nas pessoas, é importante manter o equilíbrio, sendo capaz de estruturar os processos e operações de maneira eficaz, considerando os impactos das mudanças nas pessoas envolvidas e desenhando estratégias para minimizá-los. Nesse ponto, é importante criar uma equipe multidisciplinar para planejar a mudança, pois assim haverá diferentes perspectivas, preocupações e expertises para a definição das ações sistêmicas para a implementação do projeto de forma robusta. Quanto mais familiarizado o profissional está com a tecnologia, mais facilidade ele possui de absorver e contribuir para os novos processos, o que torna o processo de transformação digital mais espontâneo e fluido. Por isso, adotar estratégias como treinamentos, *Workshops*, gincanas, alinhamento das atividades dos projetos com os planos de desenvolvimento dos colaboradores e dinâmicas de grupo, são boas práticas para desenvolver o senso de pertencimento e encorajamento nos times.

Como dito anteriormente, desconsiderar o papel da cultura organizacional durante um processo de transformação é um erro esdrúxulo que coloca em risco todo o investimento de tempo e recursos dispostos em um projeto, por isso é importante realizar ações como o mapeamento dos fatores motivacionais do time e avaliação do nível de preparação que as equipes possuem para receber uma mudança, além de criar estratégias de motivação como a criação de desafios com bonificação, ações de reconhecimento dos colaboradores mais engajados e, realização de eventos de capacitação sobre temas como inovação, transformação digital e desenvolvimento pessoal.

Quanto aos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança, salienta-se a importância de avaliá-lo durante a distribuição das atribuições ao longo do projeto, pois um profissional que apresenta resistência ou que não está preparado para a mudança tende a realizar as entregas com menor velocidade e nível de qualidade, justamente por não ter desenvolvido uma visão sobre a prioridade e a importância da mudança. Silva (2019) propõe em sua dissertação um instrumento que possibilita a aferição do nível de prontidão que a organização possui antes de iniciar qualquer implementação de projeto, o que reduz as chances de insucesso e aumenta o comprometimento dos agentes com os resultados.

De maneira bastante simplificada, a avaliação é feita considerando três aspectos (variáveis de Processo, variáveis de contexto e compromisso com a mudança), nos quais são avaliados os níveis de preparação das equipes em relação às diferentes dimensões envolvidas no processo. O objetivo principal da ferramenta é gerar uma percepção aos gestores da mudança se há um consenso claro sobre a mudança e compreender o nível de engajamento e prontidão à mudança, visto que todos os integrantes da equipe precisam ter ciência sobre o projeto e estarem favoráveis à sua implementação.

Sobre estratégias para o aumento do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança, Kotter (1995) sugere que a projeção de pequenos ganhos a curto prazo, sendo um gerador de confiança e credibilidade do processo perante as equipes. Em seu estudo, Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) apresentam duas ações que trouxeram impactos positivos em relação ao engajamento e comprometimento das equipes: A criação descentralizada do plano de implementação da Transformação Digital por cada unidade de negócio (com a premissa de que estivesse alinhado com a estratégia global da empresa em que foi realizado o estudo) e a centralização dos projetos de Transformação Digital nas áreas de negócio das unidades, utilizando a área dos especialistas de Transformação Digital somente como um apoio técnico para difusão do conhecimento sobre as novas tecnologias e ferramentas que poderiam ser utilizadas.

Quanto ao diagnóstico da organização, sugere-se a utilização de dados coletados em auditorias, pois estes representam de maneira clara e sistêmica o estado atual da empresa e indica os pontos críticos que devem ser trabalhados na definição da estratégia de transformação digital da organização. Caso a empresa possua disponibilidade de investimento, a contratação de consultoria externa especializada neste tipo de diagnóstico também é uma boa prática, considerando nível de expertise e experiência com implementação de projetos de transformação digital. Como estratégia para o correto diagnóstico da organização, Silva (2000) propõe uma avaliação das cinco fases principais da implementação de uma mudança, onde é possível identificar as oportunidades que a organização possui para desenvolvimento. O autor ainda ressalta que o grande ganho desta metodologia é a flexibilidade que ela possui em relação a definição das etapas, pois ela permite a avaliação dos requisitos de cada fase. As cinco etapas do processo de diagnóstico são: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação, conforme abaixo.

A fundamentação teórica e as entrevistas realizadas ao longo deste trabalho proporcionaram uma visão ampla sobre transformação digital e gestão da mudança, além de analisar e comparar os desafios e ferramentas utilizadas em diferentes ramos de atuação. Embora o questionário tenha fornecido informações valiosas, a utilização de métodos adicionais, como grupos focais ou observações diretas, poderia enriquecer a coleta de dados e proporcionar uma compreensão mais detalhada dos desafios e estratégias na gestão da mudança. Futuras pesquisas poderiam ampliar a amostra, incluir mais setores e utilizar métodos de coleta de dados variados para obter uma visão mais abrangente e representativa.

Relata-se que este estudo apresentou limitações relacionadas ao tamanho reduzido da amostra, ao uso exclusivo de entrevistas como método de coleta de dados e à concentração em organizações de médio e grande porte. Tais limitações restringem a generalização dos resultados, mas não comprometem a validade analítica do estudo. Mas, em última análise, considerando a Engenharia de Produção, contribui ao integrar aspectos humanos, culturais e gestão de projetos, oferecendo subsídios para o planejamento e a implementação de mudanças organizacionais associadas à transformação digital.

REFERÊNCIAS

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Bunker, K. A. & Wakefield, M. (2005). Leading with authenticity in times of transition. *Center for Creative Leadership*.

Haddud, A. & McAllen, D. (2018). Digital workplace management: exploring aspects related to culture, innovation, and leadership. *2018 Portland*

International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481903>

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation. *MIT Press*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>

Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-68. [https://doi.org/10.1016/0029-1021\(73\)90084-4](https://doi.org/10.1016/0029-1021(73)90084-4)

- Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation: lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges. *MIS Quarterly*, 40(2), 267-277. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40:2.03>
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2017). Fundamentos de metodologia científica (8ª ed.). *Atlas*.
- Martinelli, E. M., Farioli, M. C., & Tunisini, A. (2020). New companies' DNA: the heritage of the past industrial revolutions in digital transformation. *Journal of Management and Governance*, 25, 1079-1106. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09539-5>
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 54-73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Project Management Institute. (2016). *Guia PMBOK: Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos* (6ª ed.). *Project Management Institute*.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2015-0089>
- Silva, A. L. de P. (2000). Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. 127p. *Global*. ISBN: 9788526006706
- Silva, A. S. B. (2019). Proposta de instrumento de aferição da prontidão para a mudança (Dissertação de Mestrado). *Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*. Recuperado de <https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/6d344bc5-8e6f-4544-98e4-be6e611f9583>
- Thakur, R. R. & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Yokoi, T., Shan, J., Wade, M., & Macaulay, J. (2019). Digital vortex 2019. Continuous and connected change. *Global Center for Digital Business Transformation, IMD and CISCO*. Recuperado de <https://digitalrosh.com/wp-content/uploads/2021/07/digital-vortex.pdf>
-