

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

PEDRO LUCAS SANTOS BELLETTINI

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS REFLEXOS NA PERCEPÇÃO DE
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TI LOCALIZADA NO VALE DO RIO
DOS SINOS**

SÃO LEOPOLDO

2017

Pedro Lucas Santos Bellettini

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS REFLEXOS NA PERCEPÇÃO DE
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TI LOCALIZADA NO VALE DO RIO
DOS SINOS

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em gestão de negócios e TI,
pelo MBA em Gestão de Negócios e
Tecnologia da Informação da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Orientadora: Profa. Ms. Talita Raquel de Oliveira

São Leopoldo

2017

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS REFLEXOS NA PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE TI LOCALIZADA NO VALE DO RIO DOS SINOS

Pedro Lucas Santos Bellettini*

Talita Raquel de Oliveira**

Resumo: Conforme a tecnologia da informação evolui, novos mercados e tecnologias vão surgindo. Hoje, a transformação digital faz com que as empresas se movimentem com relação à compreensão e adoção de novas tecnologias. Com isso, uma empresa que tem como seu negócio principal a oferta de produtos e serviços tecnológicos precisa estar acompanhando as transformações de uma maneira muito próxima. De acordo com esse contexto, este estudo visou analisar os aspectos mais relevantes que devem ser considerados na gestão das mudanças que ocorrem internamente na empresa a partir das constantes transformações digitais com base na percepção dos colaboradores.

Palavras-chave: Digital. Gestão. Mudança. TI. Transformação.

1 INTRODUÇÃO

A empresa que está atenta às mudanças de mercado e de tecnologia consegue acompanhar as transformações que a cercam. No âmbito tecnológico, as transformações vêm acontecendo de maneira mais rápida e afetam a todos, pois automatizam e trazem suporte para os processos de negócio.

Com a tecnologia cada vez mais inserida no cotidiano das pessoas, a vida profissional tornou-se mais simples e resultados de atividades são alcançados com maior rapidez e, muitas vezes, instantaneamente. Após algumas revoluções industriais, séculos 18, 19 e 20, o mundo começou a passar pela quarta grande alteração, denominada transformação digital, indústria 4.0 (I-SCOOP, 2017).

Com isso, é preciso uma constante adaptação por parte das pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a transformação digital, para tanto, sendo imprescindível compreender as mudanças, absorvê-las e estar apto a atuar conforme as novas condições, desse modo, implementando as alterações que o negócio exija para adaptar-se às necessidades de mercado. Portanto, as empresas

*Graduando em MBA de Gestão de Negócios e Tecnologia da informação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), sb-pl@hotmail.com.

**Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), talitaro@unisinobr.

precisam estar preparadas para enfrentar o desafio constante de dar conta das novas tecnologias, capacitar seus funcionários e gerenciar a mudança.

Frente ao exposto, este artigo buscou responder à seguinte pergunta: quais os aspectos mais relevantes que devem ser considerados, pela gestão, nas mudanças que ocorrem internamente na empresa a partir das constantes transformações digitais?

Nesse sentido, considerou-se necessário apontar as principais características da transformação digital e sua relação com a força de trabalho. Como objetivo geral, visou-se:

- Identificar os aspectos mais relevantes a serem considerados pela gestão nas mudanças internas a partir das transformações digitais.

Como objetivos específicos:

- Identificar o impacto que a transformação digital causa na empresa.
- Apontar as ações tomadas pela empresa para preparar-se para possíveis mudanças.
- Identificar como os funcionários reagem à necessidade de nova adaptação.

Com isso, foi importante aprofundar-se na tentativa de identificação dos impactos que as transformações digitais podem causar nas empresas e como estas devem preparar-se para que a adaptação ocorra em toda a companhia.

É importante ressaltar que este artigo tem a intenção de contribuir ao trazer elementos sobre como os funcionários recebem e reagem as novas transformações, como se dá o processo de absorção da mudança e como a companhia gerencia para que tudo ocorra conforme suas estratégias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Desenvolvimento e modernização da TI

A tecnologia está se desenvolvendo em ritmo acelerado desde o início do século 21. E essa velocidade provoca desafios maiores entre os consumidores que a utilizam, seja direta ou indiretamente (RAJAGOPAL, 2014). A tecnologia da informação (TI) figura hoje como fator-chave para muitas empresas manterem-se operando como líderes de mercado, pois a tecnologia proporciona a realização de atividades de maneira mais avançada, adicionando maior valor aos negócios.

As mudanças nas organizações vêm ocorrendo pelo avanço tecnológico, que proporciona melhorias nos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. A internet, nesse contexto, proporciona a conexão entre aparelhos eletrônicos e torna possível a troca constante de dados entre eles, novos métodos de comunicação e de transferência de dados para apoiar na transformação de processos de negócio e em inovações em todas as indústrias, afetando a cadeia de valor e aumentando a competição de mercado em âmbito global (RAJAGOPAL, 2014).

A TI usada em conjunto com as pessoas proporciona a quebra de paradigma e o contínuo avanço tecnológico que acaba afetando a todos (MACHADO, 2012). Mudanças culturais, comportamentais, científicas e tecnológicas podem ser observadas globalmente e são consequências da propagação das informações que ocorrem de forma muito mais facilitada e rápida devido à TI (STAREC, 2013).

O alto processamento de dados é crucial para que as empresas possam transformar dados em informações e em conhecimento organizacional, apoiando, por exemplo, na tomada de decisão (STAREC, 2013).

O avanço tecnológico proporcionou a flexibilização da força de trabalho, que, assim, pode trabalhar remotamente, e acelerou o processamento de dados. Com isso, resultados de negócios são avaliados mais rapidamente, planejamentos são feitos de maneira mais confiável e isso facilitou a comunicação entre empresas, ensejando uma reestruturação de mercado.

Mediante tudo isso, as empresas de tecnologia que dão suporte a toda essa evolução precisam de constantes ajustes em seus processos, sendo necessária a atualização do conhecimento dos colaboradores. Por conseguinte, treinamentos que visam preparar os funcionários precisam ser postos em prática e posicionados de maneira sólida (MACHADO, 2012). E este desenvolvimento deve ser acompanhado de perto pelos gestores, que precisam fomentar as capacitações e a comunicação entre os envolvidos.

Mesmo que a evolução tecnológica proporcione um melhor desenvolvimento de produtos e serviços, somente será possível alcançar um certo nível de avanço se tudo o que compõe a construção respeitar a demanda (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2004). Entretanto é complexo compor um conjunto de conhecimentos necessário para alcançar um bom nível de desenvolvimento tecnológico (HOBERG et al., 2015).

Há habilidades que também precisam estar presentes no desenvolvimento do funcionário para apoiá-lo no sucesso da transformação digital como um todo. É

preciso ter o pensamento aberto para mudanças, pois isso o torna mais flexível e adaptável. O pensamento estratégico, também, aparece como habilidade a ser desenvolvida (KANE et al., 2016).

2.2 Transformação digital

A transformação digital pode ser compreendida pela aplicação da tecnologia digital em toda a organização, sem exceção a qualquer área que a constitua. Pode ser compreendida pelo uso total de tecnologia digital, com isso, promovendo a extinção do uso do papel no meio corporativo (DROGSETH, 2015).

É possível apontar alguns tópicos que precisam ser dominados pelas empresas envolvidas no processo de transformação digital para que possam desenvolver e oferecer as tecnologias relacionadas, como:

- Segurança digital, cujo objetivo é proteger os usuários conectados à internet, por meio de computadores ou dispositivos móveis, com relação a serviços como comunicação e pagamentos que podem ser feitos de maneira remota. Os dispositivos eletrônicos, as conexões e os serviços digitais aumentam e junto deles estão os riscos com relação à ataque aos dados pessoais, corporativos ou governamentais (FORBES, 2017).
- Análise de quantidades massivas de dados que proporciona à empresa encontrar padrões de consumo, fazer correlações complexas de dados e identificar tendências de mercado. A análise é feita com o uso de uma grande quantidade de dados, Big Data, que demanda um trabalho analítico para serem extraídas as informações (SEARCH BUSINESS ANALYTICS, 2017).
- Internet das coisas, caracteriza-se pelo fato de um objeto estar conectado à internet e enviar dados através de um sensor. Cafeteiras e dispositivos vestíveis são exemplos de itens que fazem parte desse mundo. Essa tecnologia também é utilizada em componentes industriais/mecânicos, como brocas petrolíferas e motores de aviões. A possibilidade de ter tudo conectado proporciona benefícios que antes não podiam ser alcançados (FORBES, 2017).
- Computação na nuvem, que possibilita o uso de avançados recursos computacionais de maneira simples. A companhia não precisa de altos investimentos em máquinas e mão de obra interna para poder operacionalizar

seu negócio tecnologicamente. Aumento ou redução de consumo computacional ocorre de maneira simples e ágil; e o custo que a empresa tem com o uso da tecnologia é resultado do quanto ela utiliza (SEARCH CLOUD COMPUTING, 2017).

A transformação digital possibilita que a empresa repense e aprimore seus processos de negócio, seu modelo de negócio, bem como apoia a melhoria contínua de seu relacionamento com o consumidor (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

A transformação digital tem o objetivo de aperfeiçoar a eficiência organizacional ou do negócio através de investimentos em recursos tecnológicos e serviços de TI. Seu desenvolvimento possibilita maior desempenho da área em questão e isso acaba refletindo nos resultados alcançados pela empresa como um todo (DROGSETH, 2015). Projetos que abordam a capacitação dos funcionários para a transformação digital têm características de alta complexidade social, elevado rigor estrutural e ambiguidade de processos por abordarem tópicos altamente tecnológicos que estão ligados, de modo próximo, à sociedade como um todo. Em consequência disso, o início, a execução e a governança na implantação desses projetos são um considerável desafio (HOBERG et al., 2015).

É um fator de competitividade e facilitador da transformação digital ter pessoas qualificadas presentes na empresa, pois permite que organizações se posicionem à frente de seus concorrentes (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Esse desenvolvimento, todavia, ocorre de maneira distinta, pois requer maior agilidade e diálogo.

A transformação digital precisa proporcionar à companhia agilidade no alcance dos resultados, mas, também, relevância, efetividade e consistência nas suas soluções. Contar com o apoio de *stakeholders* da companhia e ter parcerias no processo da transformação digital também dá apoio no seu desenvolvimento (DROGSETH, 2015).

Para empresas que têm a TI como fator-chave, ou seja, empresas de TI propriamente ditas, existem alguns comportamentos que são mais comuns de serem encontrados.

- Mais dinâmica para poder compreender de forma rápida as mudanças tecnológicas e suas tendências para atender às necessidades de seus clientes (DROGSETH, 2015).

- Mais transparência com relação ao que fazem e como fazem devido à maneira que a transformação digital funciona (DROGSETH, 2015).
- Caso eles não sejam categorizados, formando uma estrutura organizada de serviços existentes, a empresa não irá conseguir preparar-se para prestar suporte tanto interno quanto externo (DROGSETH, 2015).
- Maior compreensão sobre os negócios dos clientes, pois assim conseguem mostrar o valor de seu produto ou serviço. Junto disso têm de estar aptas a posicionar-se perante um mercado que cada vez mais tem soluções semelhantes às suas (DROGSETH, 2015).
- Maior conhecimento das necessidades de clientes e um posicionamento de produto no mercado serão significativos para o andamento dos negócios (DROGSETH, 2015).
- Ter estruturada a transformação digital mediante a identificação de oportunidades e ameaças. Delimitar uma visão e assegurar que todos os envolvidos tenham entendido os objetivos, sabendo desde os primeiros passos até o nível pleno de funcionamento (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).
- Sustentar toda a estrutura planejada e medi-la são atitudes necessárias para que seja possível estimar o desenvolvimento da transformação digital. Com as capacidades desejadas já estabelecidas, a criação de esquemas de recompensa para sobrepor barreiras organizacionais existentes é bem-vinda (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).
- Mensurar, monitorar e tomar ações, quando necessário, com relação ao progresso da transformação digital (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

Mesmo que a empresa apresente alguns ou vários comportamentos comuns em empresas de TI, a configuração ou identificação do conhecimento que a empresa necessita para desenvolver sua transformação digital é um processo que precisa de tempo e planejamento para execução positiva. Primeiramente, é preciso conhecer internamente as habilidades existentes.

Ter o plano, o investimento, as gerências e equipes delineadas são o começo da implementação da transformação digital. A transformação digital promove processos mais eficientes e ágeis e, junto da análise de dados, amplia as

possibilidades de prevenção de riscos e mudanças (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

A transformação digital demanda constante atualização. Para isso, a empresa precisa estar atenta às mudanças tecnológicas que a afetam a fim de que seja possível testá-las e implantá-las quando aplicáveis. Assim, acabarão impulsionando o negócio da empresa (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

Ter excelência na promoção da mudança digital traz consigo um nível de exigência e dificuldade maior para a organização. A preparação da empresa precisa contemplar processos, gerentes e demais funcionários para que a transformação possa tomar forma.

2.3 Gestão da mudança

A mudança que ocorre em um ambiente tecnológico é complexa, pois a interconectividade de pessoas, processos e sistemas é infinita. Com isso, o impacto que alguma mudança possa causar é dificilmente mensurado previamente (FRANKLIN, 2014). Para comportar as constantes mudanças que acabam atingindo o ambiente organizacional e, por consequência, gerando novos comportamentos e novas demandas, é fundamental fazer a gestão dos acontecimentos.

A gestão da mudança tem como essência apoiar a transição de pessoas ou grupos mediante meios estruturados, que possam ser compreendidos facilmente, para que benefícios ou melhorias sejam alcançados (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Para que a mudança seja melhor gerenciada, é necessário compreender muito bem o funcionamento da empresa como um todo. Entender as interações entre pessoas e processos para ter o domínio do que precisa ser alterado e mantido com o intuito de preservar o controle interno existente e as informações disponíveis (FRANKLIN, 2014). A gestão da mudança precisa ser executada com firmeza, assim, seu desenvolvimento dar-se-á de maneira mais efetiva e flexível (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Dessa forma, os indivíduos e os grupos aos quais pertencem terão maior estabilidade.

Os grupos que estão participando das mudanças trazem consigo a cultura da empresa da qual fazem parte. E isso deve ser levado em consideração no momento de realizar as mudanças, pois as particularidades existentes na cultura

organizacional acabam delineando como algumas atividades são executadas (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Assim, ao final do processo de mudança, a organização poderá contar, em seu ambiente, com novos comportamentos, conceitos, políticas, práticas e processos que lhe ajudarão a manter suas operações positivas e sustentáveis, com isso, mantendo-a competitiva perante o mercado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Aparentemente, todas as pessoas tendem a negar qualquer possibilidade de mudança. Isso acontece devido ao elevado nível de estresse, perda de produtividade e dificuldades de adaptação que ela pode causar (SALERNO; BROCK, 2008). Para superar as dificuldades no momento da mudança, é necessário que os envolvidos e responsáveis pela alteração estejam cientes sobre o que está acontecendo e saibam gerenciar a transformação em decorrência da mudança. Ainda assim, a adaptação à mudança possui diversos estágios. São eles: rejeição, defensiva, adoção e normalidade.

- Rejeição: reação à mudança, ocorre a sensação de perda de controle, seja ela consciente ou inconsciente. Sentimentos de angústia e medo estão presentes nos envolvidos. Para agir sobre esse tipo de comportamento, é necessário deixar claro como os envolvidos serão afetados e como se dará a transformação. Desse modo, o sentimento de controle e estabilidade toma seu lugar (SALERNO; BROCK, 2008).
- Defensiva: assim que a primeira impressão da mudança é absorvida e superada a negação, os envolvidos adotam um comportamento defensivo. É percebido, pelo indivíduo que ainda possui resistência à mudança, que algo bom pode ser alcançado a partir do que está ocorrendo, porém ainda não há total confiança. Para transpor esta fase, a gestão deve manter a clareza no que irá mudar e como decorrerá a mudança (SALERNO; BROCK, 2008).
- Adoção: se os primeiros estágios são superados, na continuação da mudança, dá-se o início de resultados positivos. Os envolvidos na transformação começam a mover-se a favor da transição. Sensações de controle e otimismo destacam-se neste estágio. A gestão da mudança deve manter sua coordenação para não desviar o desenvolvimento produtivo. Com a gestão bem-sucedida, os indivíduos sabem o que fazer para alcançar seu desenvolvimento e como irão melhor conviver após atingi-lo. Neste ponto da

transformação, os envolvidos podem opinar sobre o que está sendo proposto (SALERNO; BROCK, 2008).

- Normalidade: como último estágio da mudança, as alterações já estão absorvidas e os envolvidos estão satisfeitos com tudo o que ocorreu. A mudança positivamente alcançada traz maior conhecimento, experiência, flexibilidade e aceitação do lado dos indivíduos ou dos gestores (SALERNO; BROCK, 2008).

Os diferentes estágios existentes na absorção da mudança precisam ser identificados para que a gestão seja feita de maneira correta. Para evitar problemas no desenvolvimento de novas tecnologias, processos, a organização tem o papel de guiar os funcionários para o que é esperado deles ao final da gestão da mudança.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este artigo enquadra-se no campo da pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Ele caracteriza-se como um estudo de caso, que transcreve situações reais, em que ocorrem fenômenos que se misturam ao cotidiano e que nem sempre são de fácil percepção (ALYRIO, 2009). Como técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada.

A interpretação dos dados coletados durante as entrevistas foi desenvolvida por meio de duas técnicas, análise comparativa e qualitativa de dados. O método comparativo caracteriza-se pela busca de semelhanças e discrepâncias entre os dados provenientes de entrevistas aplicadas. O método qualitativo trata da análise das informações obtidas por meio de entrevistas individuais ou em grupo (ALYRIO, 2009).

A organização em foco neste estudo é uma companhia alemã do ramo da tecnologia da informação que atua de maneira global. É consolidada mundialmente e possui clientes de pequeno, médio e grande portes em todo o globo. Foram entrevistadas 10 pessoas que estavam em um cargo de gestão, liderança, na companhia devido à experiência com pessoas e mudanças tecnológicas.

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa
E1	Diretor	16 anos

E2	Diretor	9 anos
E3	Gerente	10 anos
E4	Gerente	9 anos
E5	Gerente	6 anos
E6	Gerente	6 anos
E7	Gerente	6 anos
E8	Gerente	10 anos
E9	Gerente	6 anos
E10	Gerente	10 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS

Ao final das análises dos dados coletados a partir das entrevistas com os funcionários da companhia de TI, foi possível identificar os diversos pontos nos quais a literatura encontra-se com as situações reais, respondendo aos objetivos específicos deste estudo. O que é apontado pelos pesquisadores e teóricos foi observado em todas as entrevistas, em diferentes momentos.

A apresentação dos dados, a seguir, está organizada de acordo com os objetivos específicos elencados em precedência.

4.1 Identificar o impacto que a transformação digital causa na empresa

Conforme apontado, a TI figura hoje como o fator-chave para muitas empresas manterem-se operando como líderes de mercado (SKILTON, 2015). A competição global é impulsionada pelas novas tecnologias digitais que ofertam novas maneiras para criar oportunidades de crescimento (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Na percepção dos funcionários, a empresa está ciente disso, e foi possível identificar que o tema mudança está constantemente presente na empresa de TI, sendo um dos norteadores da companhia, pois, para ela se manter como líder tecnológico, é necessário acompanhar as mudanças e estar apta a oferecê-las, como se revela nos trechos transcritos, na sequência, das entrevistas.

“Sabemos que mudança é uma das bases da cultura da empresa. Ela, como uma empresa de tecnologia e na velocidade que as coisas acontecem, não tem como não ter a mudança como uma base da empresa” (E4).

“É uma empresa que faz com que a mudança faça parte do dia a dia das pessoas e as incentiva bastante para manter a abertura a mudanças” (E7).

Atrelada ao que foi relatado, a mudança tecnológica exige uma preparação interna da empresa para que gradualmente seja absorvida (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2004). Por isso, para que a mudança e suas estratégias sejam repassadas a todos os funcionários, a companhia desenvolve uma diretriz macro, que possui detalhes sobre o que é esperado alcançar. Por parte do colaborador, é preciso ter o pensamento aberto para mudanças, pois esta postura torna mais flexível, adaptável (KANE et al., 2016). Por consequência, internamente, a força de trabalho acaba tendo de adaptar-se às mudanças de maneira mais rápida. Com o avanço tecnológico, atividades repetitivas diminuíram, atividades de menor valor foram extintas e deram lugar às novas maneiras de trabalhar provenientes do desenvolvimento digital.

“A empresa vem liberando a pessoa da carga operacional e proporcionando a oportunidade para ela aprender coisas diferentes dentro do conceito do mundo digital” (E2).

É possível perceber a atenção da empresa em propiciar um ambiente de mudança tecnológica de maneira efetiva, possibilitando que as pessoas se insiram nas atividades de aprendizagem de novas tecnologias. As ações tomadas pela empresa para se preparar às possíveis mudanças são exploradas no item a seguir.

4.2 Apontar as ações tomadas pela empresa para preparar-se a possíveis mudanças

A transformação digital possibilita que a empresa repense e aprimore seus processos de negócio, bem como seu modelo de negócio e, também, apoie a melhoria contínua de seu relacionamento com o consumidor (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Empresas que têm a estratégia da transformação digital definida conseguem cobrir falhas de conhecimento funcional que englobam toda a companhia (HOBERG et al., 2015).

“Há um planejamento global, pode ocorrer um piloto em alguma localização para adaptações antes da distribuição global. Caso ocorra a

comunicação global, haverá uma preparação para a comunicação massiva e a implementação terá suas diferentes fases” (E9).

“Nada é simplesmente comunicado aos funcionários, sempre, há um plano por trás que normalmente é macro, vem de cima para baixo, de como essa mudança será implementada. Com tempos de início de cada fase, diferentes impactos que poderá causar” (E10).

“Através de reuniões globais ou de linhas de negócios globais ou regionais, ocorre a disseminação da informação para as demais equipes, até a equipe local” (E5).

“Através de reuniões globais que são transmitidas para todos funcionários, localmente e remotamente. Através dela, ocorre a polarização da informação para manter todos conectados” (E6).

As últimas mudanças que afetaram fortemente a empresa são derivadas da transformação digital, o que é uma grande oportunidade. Hoje, a companhia de TI trabalha com o intuito de identificar e estar à frente das tendências de mercado para poder guiar de maneira correta seus clientes no tocante às novas direções a serem tomadas e estar preparada para atender à demanda proveniente das novas tecnologias.

“A empresa não está se colocando como uma empresa que irá passar pelo processo de transformação digital e terá que entender a maneira com a qual irá adaptar-se, está se posicionando à frente e buscando alternativas para identificar como irá ajudar o seu cliente a adaptar-se e se fortalecer com a transformação digital” (E1).

“A companhia o impacto devido à transformação digital, mas também atua como um dos ativos que causa impacto na transformação digital” (E8).

“Existe a oportunidade de pavimentar como será o ambiente de negócio no futuro. Do outro lado, o mercado também apresenta essa demanda, demonstra estar aberto para a transformação digital” (E1).

A companhia prepara-se previamente às comunicações e ações sobre como transmitir as mudanças aos seus funcionários, além de estar atenta ao que seus clientes precisam. Também, é possível apontar que a empresa se posiciona de forma a ser um dos maiores fomentadores das transformações tecnológicas. Para atingir esse posicionamento perante o mercado, internamente, a mudança deve estar tendo um bom andamento, pois são os funcionários, como um todo, que tornam esse objetivo possível. Este tópico é percorrido na continuidade deste estudo.

4.3 Identificar como os funcionários reagem à necessidade de nova adaptação

Para que a adoção das novas tecnologias possa ocorrer, a gestão da mudança é colocada em prática. E ela tem como essência apoiar a transição de pessoas ou grupos mediante meios estruturados que possam ser compreendidos facilmente, para que benefícios ou melhorias sejam alcançados (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

“Há também os portais locais de comunicação, reuniões locais. Nestas reuniões, por exemplo, é tentado cascatear a estratégia que veio de diretores globais e teve sua transmissão até chegar à empresa, onde ocorre a propagação daquilo que acaba nos tocando” (E4).

“Existe bastante comunicação a nível de reuniões globais, como a nível do portal corporativo, onde existe uma série de notícias sendo colocadas com frequência. Meios de comunicação não faltam. Há também a comunicação local, comunicação dos gerentes de cada área/tópico” (E7).

“Os gerentes recebem apresentações com a estratégia e caberá aos mesmos apoiarem o funcionário a efetuar suas atividades voltadas à estratégia estipulada, para manter o engajamento” (E2).

Ainda assim, o processo de mudança possui diversos estágios. São eles: rejeição, defensiva, adoção e normalidade (SALERNO; BROCK, 2008). Como verificado, a mudança provoca diferentes comportamentos nas pessoas e tende a ser um tópico mais delicado quando abordado. Para saber o nível de adoção das transformações, há uma pesquisa de ambiente organizacional que cobre esse tópico que acaba trazendo indicadores que podem ser trabalhados.

“Há uma curva, onde há aqueles que não querem mudar, há aqueles que mudam se algo der errado e aqueles que vão mudar sempre” (E4).

“Sempre existem aqueles que abraçam a mudança, o novo de primeira, existem aqueles que ficam um pouco receosos, mas, depois, aceitam e incorporam a mudança, e também existem aqueles que têm várias objeções e tentam, inclusive, sabotar” (E9).

“Eu vejo dois aspectos. A tecnologia interessa muito, atrai as pessoas. O outro seria o susto com relação à mudança, seja organizacional, de trabalho, dependerá da área. A mudança causa muita discussão” (E2).

“Todos têm medo, mas se o gerente estiver presente e conseguir explicar as mudanças que estão ocorrendo em todas as áreas. Que há a

necessidade de preparar-se para acompanhar as mudanças, é possível amenizar ou eliminar este medo” (E1).

“A necessidade de multitarefas se torna maior e exige mais das pessoas. O escopo de trabalho aumentou. Isso cria desafios no curto prazo, existem turbulências e não tem como evitar” (E5).

A organização da empresa, como um todo, proporciona aos funcionários que estejam cientes das mudanças, estratégias e objetivos a serem alcançados. Ferramentas e treinamentos para a preparação de todos estão disponíveis para o uso e o aprendizado de cada um conforme suas metas. As diferentes maneiras de reagir à necessidade de mudança estão identificadas e são tratadas à medida que surgem no período de adaptação.

5 CONCLUSÃO

O tema mudança está constantemente presente na empresa de TI estudada e é um dos norteadores da companhia, pois, para manter-se como líder tecnológico, é necessário acompanhar as mudanças e estar apto a oferecê-las.

As últimas mudanças que afetaram fortemente a empresa são derivadas da transformação digital, e isso é uma grande oportunidade para que ela se mantenha como líder de mercado e expoente em inovação. Verificou-se que a companhia de TI trabalha para identificar e estar à frente das tendências de mercado com o intuito de guiar de maneira correta seus clientes para as novas direções a serem tomadas e estar preparada para atender à demanda derivada das novas tecnologias.

A transformação digital torna-se uma ameaça para a empresa caso ela não consiga acompanhá-la, pois irá oferecer apenas soluções de negócio menos tecnológicas que poderão não existir daqui a alguns anos, por isso, é importante buscar essa adaptação interna, com o desenvolvimento de novos serviços, para manter-se líder de mercado.

Para que a mudança e suas estratégias sejam repassadas a todos os funcionários, a companhia desenvolve uma diretriz macro, que contém detalhes concernentes ao que é esperado alcançar. Uma vez que os líderes globais da empresa efetuam o lançamento de uma nova estratégia, é dado o início da disseminação da informação mediante reuniões globais, locais, *e-mail* informativo e *surveys* para coletar o *feedback* dos funcionários. Inclusive, uma nova maneira de

gestão está sendo implantada para melhor gerenciar os colaboradores e não mais possuir um sistema de avaliação de *performance* defasado.

A preparação para acompanhar a mudança está atrelada aos objetivos da companhia. Nesse sentido, aumentar sua fatia de mercado pela oferta de soluções completas de gestão de empresa está em suas métricas.

Internamente, a força de trabalho acaba tendo de adaptar-se às mudanças rapidamente. Com o avanço tecnológico, atividades repetitivas diminuíram, atividades de menor valor foram extintas e deram lugar às novas maneiras de trabalhar provenientes do desenvolvimento digital. Isso faz com que os funcionários estejam predispostos a passar por novas mudanças em períodos menores de tempo.

A mudança provoca diferentes comportamentos nas pessoas e tende a ser um tópico mais delicado quando abordado. Geralmente, os funcionários ficam apreensivos ou até com medo quando surge a necessidade de mudanças. Há, todavia, pessoas que são mais abertas e adotam a mudança de maneira menos dolorosa e mais rapidamente do que outras.

A área de recursos humanos (RH), também, apoia gestores e funcionários na transformação digital por meio de treinamentos e capacitações que são ofertados durante o ano, à medida que as estratégias de mudança são lançadas. O setor de RH desenvolve políticas que servem de balizador ético e moral para suportar o processo de transformação digital que é disseminado entre diversas áreas.

Por parte da empresa, os resultados esperados são no sentido de que os funcionários compreendam a necessidade de mudança e, assim, engajem-se com maior rapidez e apoiem a companhia na obtenção de grandes resultados.

É possível apontar que a empresa de TI está trabalhando para desenvolver as tendências tecnológicas de ponta e há a possibilidade de ela se tornar uma líder absoluta neste ramo, pois as quebras de paradigmas são eminentes em decorrência do avanço tecnológico hoje disponível e em crescimento.

O tema transformação digital está disseminado internamente na empresa, inclusive, figurando na estratégia da companhia. Por meio das entrevistas foi possível identificar que o tópico é de considerável relevância para manter a empresa como líder de mercado, como ela figura hoje.

Todo o processo de adaptação à transformação digital para com os funcionários está sendo bem divulgado e gerenciado pela companhia. As diretrizes

são sólidas, a troca de informação é constante, os gerentes estão cientes das possíveis reações de seus grupos de trabalho perante mudanças cada vez mais constantes e a empresa, como um todo, parece ter compreendido a importância de mudar e ser a primeira a levar a transformação.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar o número de entrevistados para obter-se mais dados que tornem possível o delineamento de comportamentos, expectativas e ações para aplicar à gestão da mudança na empresa.

Também, propõe-se ampliar o campo da pesquisa para outras filiais da companhia a fim de poder identificar como a gestão estratégica e a gestão da mudança são aplicadas, bem como verificar alguma melhor prática de gerenciamento de pessoas e adoção de novas tecnologias.

Como limitações deste estudo, pode-se indicar o número de entrevistados da empresa, pois, mesmo sendo pessoas de cargos gerenciais e com diversos anos de experiência no mercado tecnológico, a amostra pode não ter identificado evidências suficientes para delinear um comportamento padrão dos funcionários no tocante às mudanças, por conseguinte, possivelmente, não apresente qual seria a melhor maneira de comunicar a direção estratégica e gerenciar as mudanças internamente.

Adicionalmente, o estudo limitou-se a uma empresa, sendo que a companhia localizada no Vale do Rio dos Sinos é só uma entre diversas filiais presentes em outros países. O estudo apontou apenas características gerenciais e de funcionários locais, pois não se deu o foco em como são os comportamentos em outras localidades.

THE DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS REFLECTION ON THE POINT OF VIEW OF THE WORKFORCE OF AN IT COMPANY, LOCATED IN THE VALE DO RIO DOS SINOS

Abstract: As the information technology develops, new markets and technologies came up. The digital transformation is what, today, causes the biggest moves within the companies to them to understand and adopt new technologies. With it, a company that has as its core business products and services of technology needs to follow the transformations quite close. Following this context, this article aims to analyze the main aspects that should be considered by the change management that occur in the company as consequences of the digital transformation based on the point of view of the workforce.

Keywords: Change. Digital. IT. Management. Transformation.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

DROGSETH, Dennis. Digital and IT transformation: a global view of trends and requirements. Enterprise Management Associates (EMA), 2015.

FORBES. Jacob Morgan. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/05/13/simple-explanation-internet-things-that-anyone-can-understand/#3f54c7966828>>. Acesso em: 09 de jan. 2017.

FRANKLIN, Melanie. Agile change management: a practical framework for successful change planning and implementation. London: Kogan Page Limited, 2014.

HOBERG et al. Skills for Digital Transformation. Initiative for Digital Transformation (IDT), 2015.

I-SCOOP. Industry 4.0. Disponível em: <<https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>>. Acesso em: 16 de jun. 2017.

KANE et al. Aligning the organization for its digital future. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2016.

MACHADO, Celso P. Gestão da tecnologia da informação. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Managing change in organizations: a practice guide. Newtown Square: Project Management Institute, Inc, 2013.

RAJAGOPAL. Architecting enterprise: managing innovation, technology, and global competitiveness. London: Palgrave Macmillan, 2014.

SALERNO, Ann; BROCK, Lillie. The change cycle: how people can survive and thrive in organizational change. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2008.

SEARCH BUSINESS ANALYTICS. Tech target. Disponível em: <<http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/big-data-analytics>>. Acesso em: 09 de jan. 2017.

SEARCH CLOUD COMPUTING. Tech target. Disponível em: <<http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/cloud-computing>>. Acesso em: 09 de jan. 2017.

SKILTON, Mark. Building the digital enterprise: a guide to constructing monetization models using digital technologies. London: Palgrave Macmillan, 2015.

STAREC, Claudio. Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Managing innovation. 2nd Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2001.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.