

A GESTÃO DE MUDANÇAS EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

CHANGE MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS: CASE STUDY IN A FINANCIAL ORGANIZATION



Maria Paula N. Perides

Mestranda em Administração na Universidade de São Paulo – USP, Brasil.
paula.perides@usp.br



Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP
Professor titular da Universidade de São Paulo – USP, Brasil.
epgdvasc@usp.br



Liliana Vasconcellos

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP
Professora da Universidade de São Paulo – USP, Brasil.
lilianav@usp.br

Resumo

Os grandes avanços tecnológicos dos últimos anos estão revolucionando hábitos e comportamentos da sociedade com novos produtos e serviços baseados em tecnologias digitais. Para se adaptar a essa nova realidade, organizações tradicionais estão precisando adequar seus processos e produtos rapidamente. No entanto essa transformação exige uma mudança cultural, que envolve novas formas de pensar e trabalhar, e mudanças disruptivas sempre enfrentam muita resistência em todas as camadas da organização. Diante desse contexto, o objetivo deste artigo consistiu em investigar como práticas de Gestão de Mudanças, adotadas por uma instituição financeira em seu projeto de Transformação Digital, contribuem para reduzir a resistência e facilitar a adoção de novos processos e comportamentos. O procedimento metodológico utilizado abrangeu uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso único. A organização estudada foi uma empresa financeira multinacional, que deu início a um projeto de Transformação Digital em 2013, em âmbito global, e, em 2017, em sua filial no Brasil. A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas, complementadas por documentos públicos e pela vasta documentação disponibilizada pela empresa. A partir dos resultados restou evidente o quanto práticas de Gestão de Mudanças são pertinentes nos projetos de Transformação Digital. Os processos e resultados reportados contribuem para a literatura sobre o tema, ao trazer uma abordagem sobre o lado humano da Transformação Digital, podendo, também, auxiliar organizações que estejam conduzindo processos semelhantes na adoção de práticas efetivas para redução da resistência.

Palavras-chave: Transformação digital. Gestão de mudanças. Cultura organizacional. Resistência a mudanças. Gestão de projetos.

Abstract

The great technological advances of recent years are revolutionizing society's habits and behaviors, with new products and services based on digital technologies. In order to adapt to this new reality, traditional organizations need to quickly adapt their processes and products. However, this transformation requires a cultural change that involves new ways of thinking and working, and disruptive changes always face a lot of resistance, in all organizational layers. Given this context, the purpose of this paper was to investigate how the Change Management practices, adopted by a financial institution in its Digital Transformation project, have contributed to reduce resistance and facilitate the adoption of new processes and behaviors. The methodological procedure used encompasses a qualitative research through a single case study. The organization studied was a multinational financial company, which started a Digital Transformation project in 2013, globally, and in 2017 for its branch in Brazil. Data collection was done through semi-structured interviews, complemented by public documents and by a vast documentation provided by the company. From the results, it became evident how relevant Change Management practices are in Digital Transformation projects. The reported processes and results contribute to the literature on the subject, by bringing an approach on the human side of Digital Transformation and can also assist organizations that are conducting similar processes in adopting effective practices that help in reducing resistance.

Keywords: Digital transformation. Change management. Organizational culture. Resistance to change. Project management.

Cite como

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>.

1 Introdução

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

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

Cabe ressaltar que o maior desafio que as organizações estão encontrando nesta jornada não é tecnológico. Com a redução das barreiras de entrada, as tecnologias não são mais um diferencial competitivo. As organizações precisam ser criativas

e inovadoras e, para isso, têm de contar com os profissionais engajados e que colaborem uns com os outros, numa cultura organizacional que incentive a inovação (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019). Assim, um projeto de Transformação Digital implica mudanças tanto organizacionais como culturais, sendo que transformações dessa natureza, além de complexas, costumam gerar resistência na maior parte dos profissionais envolvidos, seja por motivos emocionais, cognitivos ou comportamentais (Oreg, 2006).

Antever essas resistências e definir uma estratégia adequada para endereçá-las, comunicando claramente o porquê da necessidade de mudança e encorajando os profissionais a engajarem-se nesta jornada, é uma responsabilidade essencial da liderança, que deve trabalhar para minimizar as resistências e aumentar a performance da organização ao longo do processo (Elrod & Tippett, 2002; PMI, 2013).

Posto isso, o objetivo deste artigo consistiu em investigar como as práticas de Gestão de Mudanças, adotadas por uma instituição financeira durante seu projeto de Transformação Digital, contribuem para reduzir a resistência e facilitar a adoção dos novos processos e comportamentos.

A escolha da organização se deu devido ao fato de seu setor de atuação ser fortemente regulado e associado a uma cultura organizacional mais rígida e hierárquica. Essa organização está passando por um processo de Transformação Digital, iniciado em 2013, e tem um plano de implementação ambicioso previsto para conclusão em 2022. Entre outros aspectos, este projeto envolveu a criação de uma área de Transformação Digital e da função de CTO (*Chief Transformation*

Officer) em vários países onde esta organização está presente.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de agregar à literatura, tanto de Transformação Digital quanto de Gestão de Mudanças e Gestão de Projetos, ao analisar a interação de projetos que têm como objetivo gerar uma grande transformação na organização, com um dos componentes mais críticos para o sucesso dessa transformação, que é justamente a redução da resistência a ela.

Em termos práticos, a relevância deste estudo consiste em oferecer subsídios para compreender como se dá a interação da Gestão de Mudanças e dos projetos de Transformação Digital a fim de que seja possível definir práticas efetivas para que organizações e gerentes de projeto atuem de forma proativa, maximizando a performance e as chances de sucesso de sua implementação.

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

2 Fundamentação teórica

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

2.1. Transformação digital

O grande avanço nas aplicações de tecnologias digitais está modificando a forma como as pessoas se comunicam, consomem bens e serviços ou se relacionam com as demais. O fundador do Fórum Econômico Mundial, Klaus

Schwab, afirmou que se vivencia a era da revolução digital, em que uma quantidade cada vez maior de serviços está utilizando essas novas tecnologias para oferecer produtos diferenciados (Schwab, 2016).

Esse enorme avanço tecnológico dos últimos anos, caracterizado principalmente pela onipresença da internet móvel, por sensores cada vez menores, mais poderosos e mais baratos e pela inteligência artificial, fez com que o escopo da Transformação Digital ultrapassasse os limites dos processos internos das organizações para redefinir os modelos de negócios tradicionais, transformando radicalmente a maneira de se relacionar com clientes e fornecedores (Bharadwaj, Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013; Schwab, 2016).

Esta grande transformação pode envolver operações essenciais para o negócio e afetar tanto produtos e processos como a revisão das estruturas organizacionais e dos conceitos de gerenciamento. Nesse contexto, torna-se muito importante formular uma estratégia de Transformação Digital que sirva como conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais. Segundo Matt, Hess e Benlian (2015), embora as empresas costumem definir estratégias de Tecnologia da Informação (TI), elas geralmente estão centradas no gerenciamento da infraestrutura de TI dentro da organização, com impacto bastante limitado na condução de inovações no desenvolvimento de negócios. As estratégias de Transformação Digital assumem uma perspectiva divergente e buscam objetivos diferentes. Vindo de uma perspectiva centrada nos negócios, essas estratégias focalizam a transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais devido às novas tecnologias. Isso constitui uma clara diferença no processo de automação e otimização, visto que as estratégias de

Transformação Digital vão além do paradigma do processo e incluem mudanças e implicações para produtos, serviços e modelos de negócios como um todo (Bharadwaj *et al.*, 2013; Matt *et al.*, 2015).

Bharadwaj *et al.* (2013, p. 472) propõem o conceito de Estratégia de Negócio Digital como “a estratégia organizacional formulada e executada aproveitando recursos digitais para criar valor diferencial”. Essa definição conecta, explicitamente, a estratégia de negócios digitais à criação de valor diferencial para o negócio, elevando dessa forma, as implicações de desempenho da estratégia de TI, das métricas de eficiência e produtividade àquelas que impulsionam a vantagem competitiva e a diferenciação estratégica.

Cabe, porém, destacar que, ao definir uma estratégia para a Transformação Digital, além de considerar todas estas mudanças no ambiente organizacional, a empresa não pode desprezar o forte impacto gerado na força de trabalho da organização. Segundo o relatório sobre o futuro do trabalho, produzido pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2016), as novas tecnologias, conquanto não substituam completamente as ocupações e categorias de trabalho existentes, provavelmente, substituirão tarefas específicas anteriormente executadas como parte desses trabalhos, com isso, liberando os funcionários para se concentrarem em novas tarefas e levando a mudanças rápidas nos conjuntos de habilidades e competências fundamentais nessas ocupações.

Ainda, segundo o mesmo relatório (WEF, 2016), mais de um terço dos conjuntos de habilidades essenciais para a maioria das ocupações será composto por habilidades que ainda não são consideradas cruciais para o trabalho atual. No geral, as habilidades sociais – como persuasão, inteligência emocional e capacidade de ensinar

outras pessoas – estarão em maior demanda nas indústrias do que habilidades técnicas restritas, como programação ou operação e controle de equipamentos. Em essência, as habilidades técnicas precisarão ser complementadas com fortes habilidades sociais e de colaboração.

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

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

Assim, a Transformação Digital pode ser considerada uma disrupção tanto no modelo de

negócio das organizações como na sua forma de se relacionar com clientes, fornecedores e, sobretudo, com suas equipes. A velocidade com que as inovações tecnológicas estão evoluindo é, sem dúvida, um grande desafio, mas preparar as pessoas para trabalharem neste ambiente em constante transformação pode ser um desafio ainda maior.

2.2 Gestão de mudanças

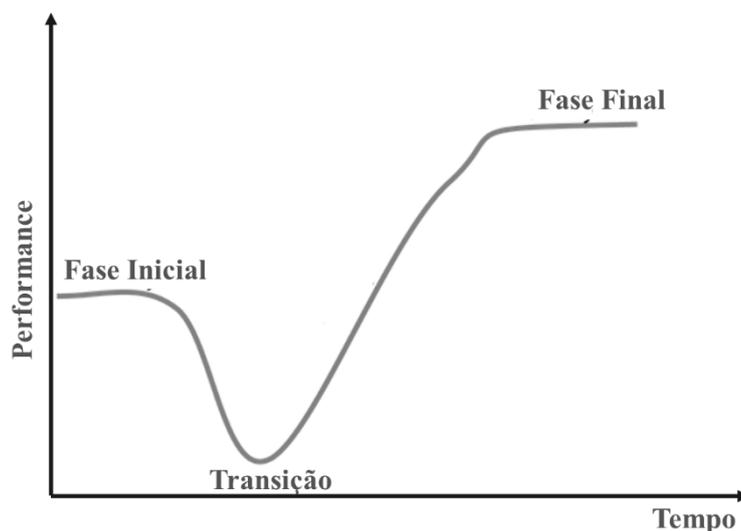
Mudanças organizacionais afetam os profissionais da empresa de diversas maneiras, causando reações individuais distintas em cada um deles. Várias publicações, nas últimas décadas, analisam tanto os fatores que podem facilitar o processo da mudança como aqueles que podem levar ao seu fracasso. O elemento em comum, que une todas as barreiras ao processo de transformação da organização, é justamente a resistência à mudança (Rosenbaum, More, & Steane, 2018).

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

do MIT, apresentou seu trabalho decompondo o processo de mudança em três fases: descongelamento do estado presente, mudança para o novo nível e a consolidação neste novo nível (Elrod & Tippet, 2002; Lewin, 1947; Rosenbaum *et al.*, 2018).

Desde então, vários autores têm publicado estudos e modelos sobre as muitas fases das mudanças organizacionais. Elrod e Tippet (2002) estudaram 15 modelos propostos por esses pesquisadores e perceberam que um ponto em comum entre eles é que, no primeiro estágio, há sempre um nível de performance relativamente constante. No entanto, ao entrar na etapa de disrupção, ou transição, essa performance diminui. Uma vez atingido o novo nível de normalidade, a performance é restabelecida e, na maioria das vezes, aumenta em relação à fase inicial (Figura 1). Esta queda de performance durante a transição foi experimentalmente medida pelos autores em um trabalho anterior (Elrod & Tippet, 1998 *apud* Elrod & Tippet, 2002).

Figura 1 – Curva da mudança



Fonte: Adaptado de Elrod & Tippet (2002, p. 284).

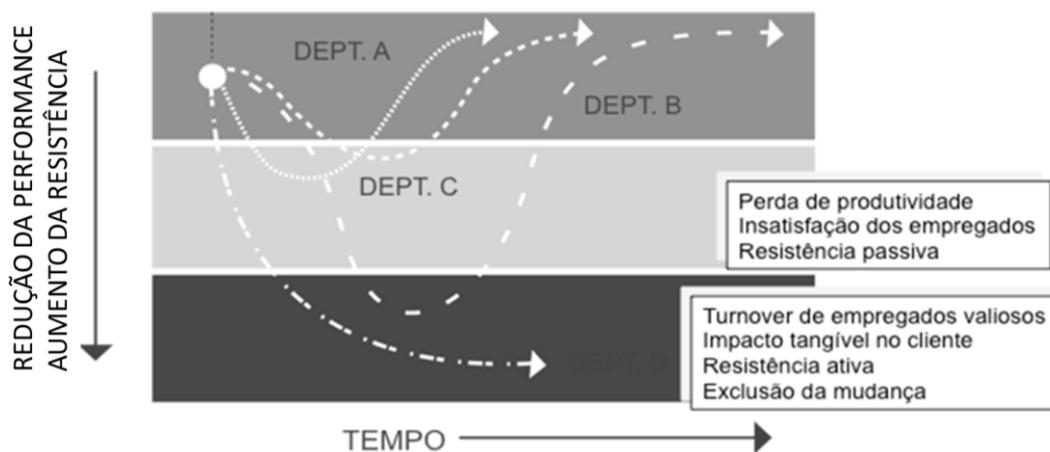
Mover a organização de um estado inicial para um estado futuro desejado é justamente o objetivo dos projetos conduzidos pelas organizações (PMI, 2016). O *Project Management Institute* (PMI) define Gestão de Mudanças como “uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um futuro, com os benefícios pretendidos” (PMI, 2013, p.7). Ainda segundo o mesmo instituto:

O gerente de projetos é responsável por garantir que os benefícios pretendidos sejam alcançados por meio dos resultados do projeto. Ao aplicar a Gestão de Mudanças, o objetivo do gerente de projetos é entregar as mudanças adotadas (integradas ao trabalho da organização) e garantir que os benefícios

pretendidos estejam no caminho certo para serem entregues operacionalmente ao longo do tempo. (PMI, 2013 p. 93)

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

Figura 2 – Variações da resistência à mudança



Fonte: Prosci (2016, p. 8).

Conquanto a resistência à mudança seja inevitável e considerada uma reação natural em processos de mudanças organizacionais (Thomas, Sargent, & Hardy, 2011), a sua causa não pode ser associada apenas à tendência de permanecer na “zona de conforto”. McKinley e Scherer (2000) ressaltam que se, por um lado, as mudanças

organizacionais podem promover à alta direção uma sensação de ordem cognitiva, visto que alinha a empresa a uma necessidade identificada; ela gera, ao mesmo tempo, um sentimento de desordem cognitiva em seus subordinados, por conseguinte, perturbando os processos de negócios estabelecidos e lançando alternativas para formas conhecidas de

fazer o trabalho. Outras variáveis como o medo de perder poder, prestígio, ou até o emprego também estão fortemente ligadas a esse comportamento (Oreg, 2006). Se esses fatores não forem devidamente identificados e gerenciados pela organização, um ambiente de turbulência pode instalar-se e colocar em risco o processo de transformação (Mckinley & Scherer, 2000). Por outro lado, a confiança na gestão e uma compreensão adequada sobre a necessidade da mudança estão entre os fatores que podem reduzir este impacto (Oreg, 2006).

Em 1995, John P. Kotter escreveu um artigo em que analisa o processo de mudança organizacional em mais de cem empresas que precisavam se reestruturar para atender às novas demandas de um mercado cada vez mais exigente (Kotter, 1995). Nesta obra, o autor identifica os oito

principais erros cometidos pelas organizações, que, depois, seriam convertidos, pelo autor, nos oito passos para a transformação organizacional. São eles: estabelecer um senso de urgência, formar uma coalisão para orientar a mudança, criar uma visão, comunicar a visão, empoderar as equipes, criar metas de curto prazo, consolidar as melhorias e tornar a mudança parte da cultura organizacional (Kotter, 1995, 1996).

Já Rosenbaum *et al.* (2018) analisaram uma vasta literatura sobre o assunto e identificaram os fatores mais frequentemente associados ao fracasso das mudanças e que, se fossem mais bem gerenciados, poderiam facilitar sua aceitação. Os sete principais fatores estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais fatores de fracassos em Projetos de Mudança

Principais Fatores de Fracasso nas Mudanças	Descrição
1. Estrutura e conteúdo da comunicação sobre mudança	A maneira como a mudança é comunicada para a organização pode influenciar fortemente no seu sucesso ou fracasso (McClellan, 2011). Armenakis e Harris (2002) ressaltam que os profissionais precisam acreditar que a mudança é realmente necessária, que ela tem suporte e patrocínio da alta gestão e que conseguirão ter habilidades necessárias para serem bem-sucedidos no processo. Os autores propõem ainda três estratégias para endereçar esses pontos: comunicação persuasiva (comunicação direta com os envolvidos), participação ativa (envolver as pessoas em atividades para desenvolver o aprendizado de novas habilidades e competências) e gestão adequada da informação (divulgar informações não só de fontes internas, como também externas à organização, como palestrantes ou artigos da imprensa, trazendo mais conteúdo e credibilidade ao tema). Já Kotter (1995, 1996) destaca a importância de comunicar a visão repetidamente em todos os veículos de comunicação possíveis.
2. O papel dos gerentes seniores e da direção nas mudanças dentro da organização	Num processo de transformação, os gerentes são obrigados a romper com padrões que fizeram com que a organização fosse bem-sucedida até então e engajar os funcionários para operar num ambiente até então desconhecido (Tushman & III, 1996). O papel dos executivos seniores neste ambiente pode variar dependendo do contexto, mas sempre representa um fator essencial para o sucesso da mudança (Bartunek, Balogun, & Do, 2011). Não basta a alta direção apoiar a mudança, é necessário que este patrocínio seja ativo e visível durante todo o processo (Prosci, 2016). Também Kotter (1995, 1996) enfatiza este ponto ao falar da criação de coalisão para liderar a mudança.

<p>3. Tensões entre o foco organizacional e o foco das pessoas</p>	<p>Todo processo de mudança tem o lado da organização e o lado das pessoas (Bunker & Wakefield, 2005). Gestores costumam definir planos de ação focalizando apenas os processos, operações e estruturas, bem como métricas de avanço e sucesso que consideram só essas dimensões. A maneira como as pessoas reagem aos processos de mudança e às emoções que estão envolvidas, muitas vezes, não é considerada. Para que a mudança seja bem-sucedida é preciso que os gestores desenvolvam a empatia e estabeleçam uma reação de confiança e suporte com seus funcionários durante todo o processo, buscando atuar de forma equilibrada entre o foco da organização e o foco das pessoas (Bunker & Wakefield, 2005).</p>
<p>4. Desconsideração do papel da cultura organizacional</p>	<p>Schein (1984) define a cultura organizacional como um “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (p.4). Processos de transformação exigem novas formas de trabalhar e de comportar-se, fazendo com que haja necessidade de uma mudança cultural. E, segundo Schein (1984), não há um modelo único para gerir um processo de mudança cultural, assim, cabe aos dirigentes orquestrar a mudança empregando as técnicas que julgarem mais adequadas. Para Kotter (1995, 1996), não se pode considerar que a mudança está implementada até que os novos comportamentos e formas de trabalhar estejam incorporados na cultura organizacional. Caso contrário, em pouco tempo antigos comportamentos podem retornar e a mudança pode regredir.</p>
<p>5. Pouca compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança</p>	<p>Armenakis, Harris e Mossholder (1993) postularam que a prontidão para mudanças “reflete-se nas crenças, atitudes e intenções dos membros da organização em relação a até que ponto as mudanças são necessárias e a capacidade da organização de implementar com sucesso essas mudanças” (p. 681). Drzensky, Egold, & van Dick (2012) propõem que as organizações devem buscar uma cultura de mudança como elemento-chave da cultura geral da organização. No entanto esse não é um processo de curto prazo. Assim, os agentes de mudança devem estar conscientes da necessidade de melhorar a prontidão para mudança em seus funcionários, principalmente nos mais identificados com a cultura atual da organização, porque eles provavelmente serão mais produtivos e mais propensos a produzir efeitos multiplicadores (Drzensky <i>et al.</i>, 2012).</p>
<p>6. Foco limitado na importância do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança</p>	<p>Um princípio fundamental do gerenciamento efetivo de mudanças é que as pessoas apoiam o que elas ajudam a criar. A participação ativa das pessoas no processo de mudança é o elemento mais importante da mudança efetiva (Levasseur, 2003). Kotter (1995, 1996) ressalta que planejar alguns ganhos de curto prazo é uma boa estratégia para aumentar a confiança da equipe e a credibilidade no processo.</p>
<p>7. Processos inadequados de planejamento por falta de diagnóstico organizacional apropriado</p>	<p>O diagnóstico organizacional desempenha um papel crítico nas iniciativas de mudança organizacional em termos de escolha de intervenções apropriadas e contribuição para a prontidão para mudança dentro de uma organização (McFillen, O’Neil, Balzer, & Varney, 2013). Na ausência de um processo de diagnóstico rigoroso, líderes organizacionais, provavelmente, resolverão os problemas errados e/ou escolherão as soluções equivocadas, desperdiçando recursos geralmente limitados e gerando descrédito nos profissionais da organização. Subestimar o esforço necessário para mover as pessoas de sua zona de conforto ou superestimar o engajamento da liderança para a transformação também costumam ser erros de diagnóstico que impactam fortemente o sucesso da mudança (Kotter, 1995, 1996).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

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

Os fatores identificados na revisão bibliográfica de Rosenbaum *et al.* (2018), descritos supra, abordam as três dimensões consideradas por Oreg (2006), de maneira abrangente, durante todo o processo de transformação e também englobam os oito passos propostos por Kotter (1995; 1996). Assim, para entender como as práticas de Gestão de Mudanças adotadas pela organização estudada impactaram a aceitação do processo de Transformação Digital, esta pesquisa analisou essas práticas frente a cada um dos sete fatores críticos identificados na Tabela 1 e, aqui, relata como cada um contribuiu para a aceitação do processo de mudança.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar as ações de gestão da mudança relacionadas à implantação da Transformação Digital em uma empresa multinacional do ramo financeiro. Quanto à abordagem, a pesquisa foi de tipo qualitativa, pois a intenção foi entender e particularizar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (Gibbs, 2009). No que diz respeito aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva.

Nesse tipo de pesquisa, os fenômenos (variáveis) são observados, registrados, analisados e correlacionados sem que haja sua manipulação (Cervo, Bervian, & Silva, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. Segundo Yin (2001), estudos de caso são a estratégia preferida quando perguntas "como" ou "por que" são colocadas e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo, desse modo, permitindo a relação com uma variedade mais ampla de evidências. Conforme afirma Godoy (2010), no estudo de caso, a preocupação não está em generalizar os achados de uma circunstância para todos os outros casos, mas sim evidenciar suas peculiaridades e singularidades. Eisenhardt e Graebner (2007) ressaltam que um estudo de caso bem-construído deve considerar entrevistas que limitem o viés dos informantes, apresentação rica de evidências em tabelas e declaração clara dos argumentos teóricos. A escolha da empresa financeira como caso único de estudo se deu devido à adequação da realidade da organização com o objetivo proposto nesta pesquisa, visto que ela está passando por um processo de Transformação Digital, que, entre outros resultados, inclui uma mudança organizacional e cultural.

Quanto à coleta dos dados foram utilizadas entrevistas e análise de documentos. De maio a junho de 2019, conduziram-se três entrevistas semiestruturadas – em que o entrevistador utiliza uma lista de tópicos a serem abordados, com flexibilidade para ajustar a cada entrevistado (Patton, 2002). A primeira entrevista foi realizada com o superintendente responsável pela área de Transformação Digital no Brasil e teve duração de 50 minutos. A segunda entrevista foi com o atual gerente de cultura e teve duração de 59 minutos e 49 segundos. A terceira, realizada novamente com

o superintendente a fim de aprofundar alguns dos temas abordados e sanar algumas dúvidas, teve duração de 25 minutos. Nas duas primeiras entrevistas foi utilizado um roteiro de apoio com questões abertas, baseadas na revisão da literatura, como pode ser visto na Tabela 2. Essas entrevistas

foram gravadas mediante dispositivo eletrônico (*smartphone*) com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. A última entrevista, realizada por telefone, não foi gravada, mas teve seu conteúdo documentado pelos autores e validado, posteriormente, pelo entrevistado.

Tabela 2 – Roteiro de entrevista

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: Elaborado pelos autores (2019).

Para análise dos dados, o material transcrito das entrevistas foi codificado a partir das categorias identificadas no referencial teórico, conforme sugerido por Miles e Huberman (1984). Os dados das entrevistas foram triangulados com o resultado da análise dos documentos disponibilizados pelos entrevistados, como reportagens em jornais de comunicação interna, depoimentos e fotografias dos eventos realizados e divulgados na *intranet*, relatório de resultados de negócio dos anos 2016, 2017 e 2018, material de divulgação do Planejamento Estratégico de 2016, comunicados internos e relatórios de mercado sobre a indústria de seguros. A seguir são apresentados os principais resultados e as discussões.

4 Apresentação da empresa e análise dos resultados

Esta seção está dividida em quatro subseções: na primeira são evidenciadas as características da empresa pesquisada; em seguida, é descrito o cenário atual da indústria de seguros que motivou o projeto de Transformação Digital na organização; a terceira seção descreve como está sendo conduzido o projeto em âmbito global e no Brasil; e, por último, expõe-se a análise da interação da estratégia de Transformação Digital no Brasil e os sete fatores críticos mencionados na revisão bibliográfica: comunicação sobre mudança, papel dos gerentes seniores e da direção, foco organizacional *versus* o foco das pessoas, papel da cultura da organização, nível de prontidão para mudanças, engajamento dos funcionários no planejamento e execução e planejamento e diagnóstico apropriado. Com o objetivo de preservar a identidade da empresa estudada, os

nomes dos programas criados pela organização foram substituídos por nomes fictícios.

4.1 História e características da empresa estudada

A empresa objeto deste estudo é uma subsidiária de seguros de vida, propriedade e acidentes de um dos maiores conglomerados financeiros do mundo, presente em 75 países, com aproximadamente 189 mil colaboradores e líder europeu em serviços bancários e financeiros. A companhia de seguros foi fundada há mais de 40 anos e está presente em 35 países, com forte atuação nos mercados europeu, asiático e latino-americano. Possui mais de cem milhões de pessoas asseguradas por todo o mundo, cerca de 10 mil colaboradores e, em 2018, alcançou um montante de € 31,8 bilhões em prêmios brutos. O modelo de negócio da organização está baseado no desenvolvimento de produtos e serviços personalizados, distribuídos por mais de 500 parceiros em múltiplos setores entre bancos comerciais, bancos de montadoras, financeiras de crédito ao consumidor, canal digital e redes de varejo.

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

A empresa abriu sua filial no Brasil, em 2000, onde distribui seguros como proteção financeira, residencial, garantia estendida, acidentes pessoais e automóvel. Com essa estrutura,

comercializa aproximadamente um milhão de apólices por mês, possui mais de 50 parceiros de negócios e paga mais de 27 mil indenizações, de todos os tipos, a cada mês. Em 2018, o faturamento da empresa, no Brasil, atingiu o valor de R\$ 2,1 bilhões.

A equipe brasileira conta com cerca de 450 colaboradores, sendo que alguns estão na empresa desde a sua abertura no país. Parte desse grupo encontra-se, hoje, nos cargos da média gerência na organização. Ainda assim, a idade média dos profissionais é de 30 anos, composta, em boa parte, por nativos digitais.

4.2 O cenário atual da indústria de seguros

Embora o resultado financeiro da organização aponte para margens de lucro confortáveis, a liderança da empresa não está alheia às grandes transformações pelas quais o mercado de seguros está passando. O aumento da expectativa de vida, o risco de ataques cibernéticos, o aumento do trabalho em regime temporário ou *freelancer* e a mudança climática são só algumas das mudanças que têm feito consumidores buscarem por opções de seguros mais abrangentes, ou customizadas.

Todavia as seguradoras têm demorado em se movimentar e atender a essas novas demandas. Uma pesquisa recente, publicada por uma empresa de consultoria, corrobora a visão da liderança da organização. Segundo a pesquisa, a resposta lenta às ameaças emergentes criou lacunas significativas de cobertura para os clientes expostos a esses riscos. O relatório estima que 83% dos clientes de seguros pessoais têm média ou alta exposição a ataques cibernéticos e a viver mais do que suas poupanças, e apenas 3% e 5%, respectivamente, são cobertos de forma abrangente contra essas eventualidades. Entre os clientes empresariais, 81%

estão expostos a custos crescentes de saúde dos funcionários, contra os quais apenas 17% estão bem cobertos; 87% estão em risco de ataques cibernéticos com menos de 18% de seguro abrangente; e quase 75% estão ameaçados pelo aumento das catástrofes naturais, para as quais apenas 22% são efetivamente cobertos (Capgemini, 2019).

Por sua vez, os recursos de avaliação de riscos podem ser significativamente aprimorados por meio da implantação de novas tecnologias como o aprendizado de máquina, a inteligência artificial e as análises avançadas de dados. A automatização da avaliação de riscos pode melhorar a velocidade de lançamento no mercado de novos produtos e oferecer às seguradoras uma vantagem competitiva na estruturação de novas ofertas.

Vale ressaltar, também, o surgimento, nos últimos anos, de várias *startups* neste segmento de mercado. São as chamadas *Insurtechs* (junção dos termos em inglês *Insurance* – seguro – e *Technology* – tecnologia). Essas empresas já oferecem soluções para avaliação de risco de setores específicos, como, por exemplo, a inteligência climática. O desenvolvimento de parcerias com essas empresas tem sido uma das soluções adotadas pelas empresas tradicionais na sua jornada para a Transformação Digital.

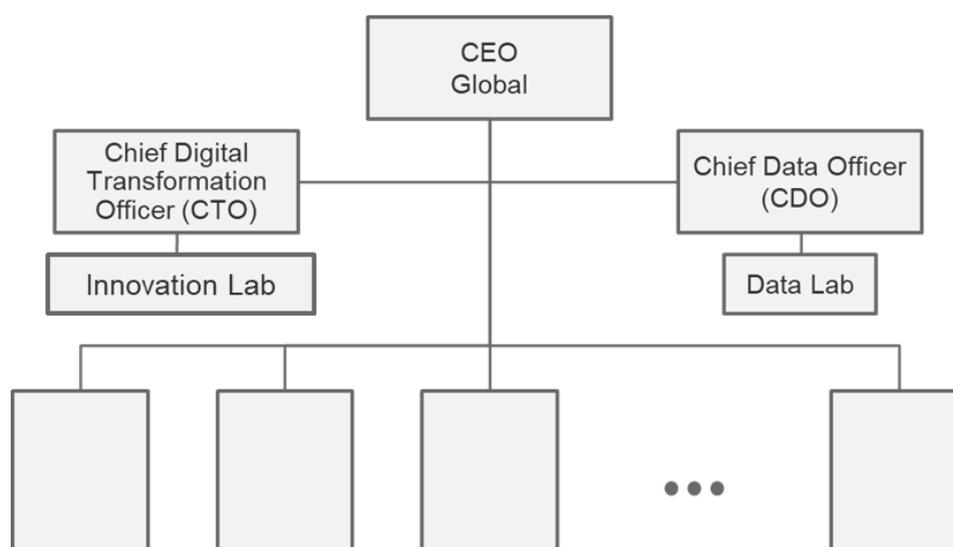
4.3 A Transformação digital na Organização

Em vista de todas essas transformações pelas quais o mercado de seguros está passando, a empresa estudada decidiu, em 2013, iniciar um programa de Transformação Digital. Naquele ano foram criadas duas novas áreas na matriz com reporte direto ao presidente global (Figura 3): a área de Transformação Digital e a área de Dados, tendo como líderes o *Chief Digital Transformation*

Officer (CTO) e o *Chief Data Officer* (CDO), respectivamente. Foram também criados dois novos laboratórios: o *Data Lab*, com a missão de armazenar e analisar a imensa quantidade de dados que a empresa dispõe sobre seus parceiros e segurados, transformando-os em informações que

permitam criar novos produtos e processos que agreguem valor a essa comunidade; e o *Innovation Lab*, um espaço para incentivar uma cultura de inovação, fornecendo métodos, ferramentas e conhecimento para acelerar ideias e projetos inovadores.

Figura 3 – Estrutura Organizacional da área de Transformação Digital na matriz



Fonte: Elaborado pelos autores (2019), adaptado das entrevistas.

Para reforçar esse processo, a empresa lançou, no final de 2015, um novo Plano Estratégico até 2020, com cinco pilares principais. São eles:

- a. Transformar dados em valor para os clientes:** acelerar a transformação digital iniciada em 2013, colocando os dados no centro da estratégia corporativa. O objetivo é automatizar 80% de todos os processos até 2020.
- b. Criar novas experiências para os parceiros de distribuição e segurados:** repensar a experiência do cliente para tornar a empresa mais ágil e inteiramente dedicada a satisfazer os parceiros de distribuição e os segurados.

Oferecer serviços personalizados, antecipando suas expectativas e desenvolvendo iniciativas eficazes de prevenção diária de riscos.

- c. Manter a posição de empresa inovadora que coloca as pessoas em primeiro lugar:** aprimorar a “jornada dos funcionários” para fortalecer o engajamento das equipes, oferecendo um ambiente de trabalho mais aberto e inspirador, incentivando a inovação aberta, colaborando com *startups* e apoiando empreendedores internos.
- d. Apoiar o crescimento:** alavancar as capacidades empresariais para continuar construindo um modelo de negócios diversificado. Adaptar a

cobertura geográfica e setorial para capturar novas oportunidades em países emergentes.

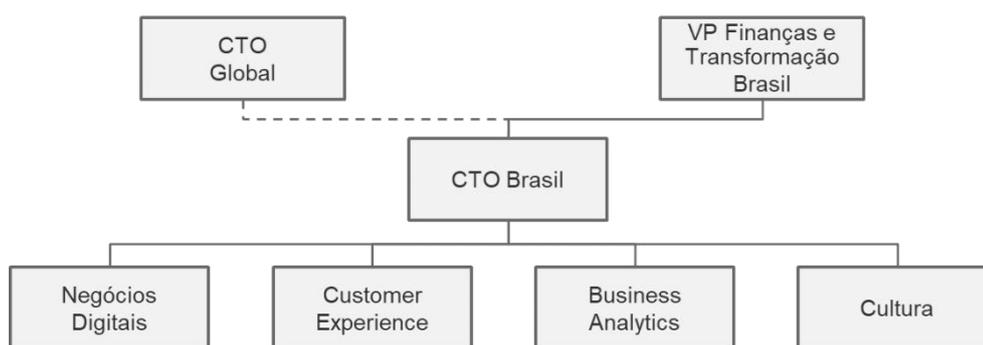
e. Manter as margens de lucro e equilibrar os riscos: o plano de transformação deve aprimorar a eficiência operacional, fornecendo margem à empresa continuar desenvolvendo-se, gerenciando com eficiência o perfil de risco e os investimentos financeiros e cumprindo as novas regulamentações.

Como pode ser observado, o Plano Estratégico da empresa está fortemente apoiado nas iniciativas de Transformação Digital. Apesar de o grupo ter definido metas globais para este programa, a empresa optou por descentralizar a priorização das iniciativas digitais em cada uma de suas unidades, desse modo, respeitando a realidade e as especificidades de cada região. Assim, em 2016, foi lançado o programa *Insurance Forward*, em que cada país foi convocado a indicar quais seriam os projetos considerados mais importantes para a sua região.

Nessa época, o Brasil chegou a propor um projeto de criação de produtos B2C (*business to consumer* – oferecidos pela empresa diretamente para o consumidor final), porém, para acelerar a transformação do modelo de negócio, de provedor de produtos para provedor de serviços a seus parceiros, foi decidido manter o foco na formatação de uma estrutura que buscasse conhecer profundamente as necessidades dos clientes, não apenas por meio de análise dos dados disponíveis, mas também de uma grande interação com a área comercial e com os parceiros de negócio com o intuito de formatar produtos sob medida para atender às necessidades do mercado local.

Em 2017, foi então criada a área de Transformação Digital no Brasil e feita a elaboração do primeiro plano para área. O *Chief of Transformation Officer* do Brasil reporta-se ao vice-presidente de Finanças e Transformação e tem reporte matricial ao CTO global. A área é composta por quatro gerências, conforme se verifica na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura Organizacional da área de Transformação Digital no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores (2019), adaptado das entrevistas.

Para alinhar todas as áreas de negócio da organização e aumentar o engajamento digital, a organização optou por um modelo de atuação transversal, no qual a responsabilidade pelos

projetos de transformação fica nas áreas de negócio e é suportada pela área de Transformação Digital.

A gerência de Negócios Digitais tem como objetivo principal compreender a realidade e as

necessidades dos parceiros de negócios para poder propor soluções sob medida para suas demandas. Assim, essa área tem uma forte interação com a área comercial, inclusive, participando de visitas e reuniões com os parceiros.

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

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

E, finalmente, a área de Cultura, que trabalha efetivamente junto com os gerentes de projeto das áreas de negócio e à área de Recursos Humanos para promover as mudanças técnicas e culturais fundamentais para viabilizar todas as mudanças, tanto nos processos como nas competências e habilidades necessárias para trabalhar neste novo cenário. A seguir, destaca-se as principais iniciativas que estão sendo lideradas por esta área para suportar os gerentes de projeto:

a. Programa de *re-skill* e *up-skill*: tem como objetivo requalificar e preparar as pessoas para as novas funções e atividades que estão surgindo com a transformação digital, como, por exemplo: treinamento em *Business Analytics* na matriz europeia e contratação de consultoria externa para implementação de metodologias ágeis. A empresa

sabe que, por atuar no ramo financeiro, as regras de *compliance* e segurança são muito rigorosas, o que torna mais difícil adotar processos de desenvolvimento mais flexíveis. Assim, para conduzir os projetos de Transformação Digital, os gerentes de projetos, juntamente com a empresa de consultoria especializada, criaram o Método *Insurance*, que é mais ágil e flexível que as metodologias tradicionais, mas respeita as regulamentações necessárias a este setor.

b. *Insurance Talks*: são palestras mensais com uma hora de duração e que abrangem temas que sejam relacionados à Transformação Digital. Na primeira parte da palestra, um convidado discorre sobre um assunto, que pode ser uma nova tecnologia, um novo aplicativo ou até uma metodologia. Na segunda parte, um profissional da própria seguradora faz a ligação entre o tema tratado e as iniciativas que estão acontecendo na empresa. O evento conta com estrutura de *happy hour* e tem como principal objetivo fomentar a cultura e contagiar as pessoas para a Transformação Digital. As primeiras palestras tiveram a adesão de aproximadamente 20 pessoas. Hoje, as palestras atraem mais de 80 profissionais por sessão.

c. Parcerias com empresas de fomentação à inovação: a área patrocina a participação de profissionais das áreas de negócio em palestras, *workshops* e treinamentos sobre o tema de Transformação Digital. Todos os departamentos são incentivados a inscrever seus profissionais nesses eventos, dando preferência àqueles que apresentam algum tipo de desconforto em relação aos projetos de mudança. Recentemente, alguns profissionais participaram de uma delegação em visita à China para conhecer empresas e *startups* que estão oferecendo soluções inovadoras no ramo de seguros.

d. Parcerias com *Startups*: a área procura entender as dores de uma área de negócio ou departamento e busca no mercado empresas *startups* que tenham soluções que possam endereçar esses problemas. Para isso, estabeleceu parceria com uma empresa que faz a curadoria de *startups*, apresentando-as às organizações conforme sua necessidade. Caso a solução se mostre adequada, a *startup* é chamada para detalhar sua solução e, se for o caso, pode ser contratada pela empresa.

e. Definição de metas compartilhadas: as metas relacionadas à área de Transformação Digital são utilizadas como indicador para avaliar o desempenho, e não apenas dos profissionais dessa área, mas, também, das áreas de negócio. Esse é um forte fator de engajamento entre as áreas.

Para governança dos projetos da área foi criado o Comitê da Transformação, do qual participam o CEO do Brasil, todos os seus subordinados diretos, os diretores das áreas de Tecnologia, Marketing, Projetos, Recursos Humanos e a equipe de Transformação Digital. Esse Comitê reúne-se mensalmente para alinhar todos os integrantes com

relação ao andamento dos projetos da área, identificar e resolver eventuais problemas e tomar decisões.

Recentemente, a empresa contratou uma consultoria especializada em Cultura Organizacional para realizar uma avaliação da cultura atual da unidade brasileira e definir os principais atributos da cultura desejada. Esse trabalho deve incluir também a definição de indicadores que meçam o avanço em direção à cultura desejada, bem como um plano de ação para atingir este resultado. Este trabalho está em andamento com previsão de término no final de 2020.

4.4 A Transformação Digital da Empresa Estudada x Os Fatores Críticos de Gestão da Mudança

Conforme exposto no capítulo de Fundamentação Teórica, Rosenbaum *et al.* (2018) identificaram, em seu estudo, sete fatores considerados críticos em processos de mudanças organizacionais. A Tabela 3 sintetiza os resultados da aplicação ao caso estudado.

Tabela 3 – Resultados das análises

Tópico	Ações realizadas e sua efetividade
Estrutura e conteúdo da comunicação sobre mudança	A comunicação sobre a criação da área de Transformação Digital ressaltou sua natureza colaborativa, assim, reforçando que a área não é a “dona” dos projetos de transformação, mas, sim, sua facilitadora. Conforme recomendado por Armenakis e Harris (2002), vários eventos com palestrantes externos foram promovidos pelo departamento, ajudando a disseminar conhecimento sobre os conceitos de Transformação Digital, novidades tecnológicas que estão surgindo e necessidade de mudança na empresa. Esses eventos têm contribuído fortemente para despertar nos profissionais o engajamento e a vontade de fazer parte do processo de transformação.
O papel dos gerentes seniores e da direção nas mudanças na organização	O patrocinador do processo de Transformação Digital no âmbito global é o próprio CEO da organização. No Brasil, o presidente assumiu a posição em janeiro de 2018, já com a missão de alavancar a Transformação Digital na unidade, sendo o patrocinador da mudança no país. A criação do Comitê de Transformação, com toda a alta direção da organização, e reuniões mensais, em que são reportados os <i>status</i> de todos os projetos relacionados à Transformação Digital, além de sinalizar a importância dada ao tema, também, facilitou o engajamento e o alinhamento entre os gestores das várias áreas.
Tensões do foco organizacional <i>versus</i> foco das pessoas	A empresa atua no Brasil, desde o ano 2000, e alguns profissionais estão na organização desde o início de sua operação. Uma boa parte deste grupo, hoje, atua em cargos de média gerência, o que o torna potencialmente mais sujeito ao sentimento de insegurança e desordem cognitiva identificada por Mckinley e Scherer (2000). No entanto a idade média dos profissionais é de 30 anos, ou seja, é uma população jovem, muitos deles nativos digitais. Neste público a aceitação desse novo programa tem sido grande. Esses profissionais têm-se mostrado entusiasmados com as novas tecnologias e os modelos de negócio que estão sendo propostos. Aqueles que revelam algum desconforto com as mudanças estão sendo convidados a participar de palestras e treinamentos para que se sintam mais confiantes em relação ao processo.
Papel da cultura da organização	A criação de uma gerência dentro da área de Transformação Digital, com foco especificamente na cultura organizacional, por si só, já mostra a preocupação da empresa com tal tema. Várias iniciativas lideradas por essa área estão em andamento, conforme reportado na seção anterior. Uma consultoria especializada foi contratada para analisar o <i>gap</i> entre a cultura atual e a cultura desejada pela unidade brasileira e elaborar um plano de ação para endereçá-lo. A intenção é desenvolver na empresa uma cultura voltada à inovação. Porém trata-se é um processo lento e ainda há uma longa jornada a ser percorrida.
Compreensão do impacto dos níveis de prontidão para mudanças pelos agentes de mudança	Embora não tenha realizada uma avaliação formal do nível de prontidão para mudanças, os líderes da área de Transformação Digital no Brasil demonstraram, desde o início, preocupação com o desafio que uma cultura de empresa financeira tradicional representa para uma transformação do porte pretendido. Isso chegou a ser expresso durante as entrevistas e é associado principalmente à própria natureza do negócio, regido por normas rígidas de regulamentação e profissionais da média gerência com muito tempo de casa. Esses fatores foram levados em consideração na definição da estratégia de transformação adotada pela unidade, que tem buscado engajar os profissionais menos afeitos a mudanças por meio de ações de comunicação e participação. A definição de metas com indicadores relacionados à Transformação Digital para todas as áreas de negócio também contribuiu para o estímulo à aderência às mudanças.
Importância do engajamento dos funcionários no planejamento e execução da mudança	Neste ponto, duas estratégias adotadas pela empresa se mostraram acertadas. A primeira foi a criação do programa <i>Insurance Forward</i> , no qual a matriz incentivou cada país a definir suas próprias prioridades e estratégias para a adoção Transformação Digital, desde que alinhadas com a estratégia global da organização. Este programa gerou engajamento e aderência das unidades à estratégia de transformação. A segunda foi estratégia da unidade brasileira de delegar às áreas de negócio a responsabilidade pelos projetos de transformação, deixando a área de Transformação Digital como facilitadora do processo, com atuação transversal, assim, fornecendo conhecimento e suporte técnico. Essa forma de atuação ajudou a reduzir as resistências das áreas de negócio, criando um sentimento de protagonismo e gerando engajamento. Dessa maneira, as áreas se sentem parte das soluções propostas e compartilham de seu sucesso.
Planejamento e diagnóstico organizacional apropriado	Ao delegar a cada unidade regional a definição de sua estratégia para implementação do processo de Transformação Digital, a empresa evitou que processos definidos pela matriz, que poderiam ter baixa aderência à realidade local, prejudicassem o programa. Os executivos brasileiros, com uma visão muito mais próxima da cultura local, tiveram muito mais condições de definir uma estratégia e uma estrutura adequadas às necessidades na organização no país.

Fonte: Os autores (2019).

A experiência da implementação do programa de Transformação Digital no Brasil se tornou um caso de sucesso na organização. Em 2019, o programa de palestras e parcerias com *startups* recebeu na matriz o prêmio *Open Innovation*, que é oferecido às melhores iniciativas de incentivo à inovação. Entre os principais fatores identificados pela área para o bom desempenho estão:

- a. **A realização de entregas de valor para o cliente:** o auxílio na identificação de soluções para os problemas enfrentados pelas áreas de negócio, bem como o aporte de conhecimento e *insights* sobre os parceiros e seus clientes, tem feito com que a área seja reconhecida por contribuir de forma proativa com o resultado da organização.
- b. **As competências técnicas e comportamentais da equipe:** os profissionais que compõem a equipe são seniores em suas áreas de atuação, sendo reconhecidos e respeitados por sua competência técnica. Além disso, têm consciência da necessidade de trabalhar de forma colaborativa com demais áreas da organização e possuem um viés de integração e resiliência.

5 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar como as ações de Gestão de Mudanças, associadas ao projeto de Transformação Digital em uma empresa multinacional do ramo financeiro, vêm contribuindo para reduzir a resistência às mudanças e facilitar a adoção dos novos processos e comportamentos. Para analisar esse estudo de caso foram identificados, no referencial teórico, os principais fatores de fracasso em programas de

transformação organizacional e analisado como a organização em questão tratou cada um desses pontos.

Restou claro, a partir dos dados apresentados, que todos os tópicos foram endereçados pela organização, desse modo, contribuindo para uma melhor aceitação das mudanças pelos envolvidos. O engajamento dos profissionais em todas as etapas do processo de transformação foi uma preocupação da alta gestão, desde o início do processo, o que ficou evidenciado na descentralização das decisões, na estrutura organizacional adotada, nas comunicações realizadas, nos programas de capacitação e nos eventos de motivação.

Todavia vale ressaltar que, conforme já mencionado, o plano de Transformação Cultural está apenas começando. O longo período para implementação e conclusão desse projeto está associado à dificuldade de transformar valores estabelecidos e comportamentos enraizados na antiga cultura da organização. O trabalho que está sendo conduzido junto com uma consultoria especializada deve focalizar o desenvolvimento de novos comportamentos e novas competências para adequar o time às necessidades de uma organização digital.

A contribuição teórica deste estudo se dá em razão de a literatura sobre Transformação Digital ter priorizado, até o momento, estratégias técnicas, como a definição das tecnologias mais importantes e a capacitação técnica da equipe, mas é escassa ao tratar das maneiras como as organizações podem lidar com a forte resistência encontrada nesses processos. Assim, este artigo agrega ao analisar a interação entre práticas de Gestão de Mudanças e projetos de Transformação Digital. A contribuição prática está associada aos

subsídios que foram oferecidos para compreender como se dá essa interação. Tal explanação pode auxiliar na definição de práticas efetivas para que as ações de gestão de mudanças atuem de forma proativa, para tanto, auxiliando organizações e gerentes que estejam liderando projetos de transformação.

Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados encontrados na empresa pesquisada não devem ser generalizados para outras organizações. Sendo assim, pesquisas futuras podem ampliar o número de organizações analisadas, realizando comparações a respeito da interação da gestão de mudanças e dos projetos de transformação digital, por conseguinte, aprofundando o conhecimento sobre esse tema. Outra sugestão consiste em conduzir uma pesquisa de abordagem mista (Creswell, 2003) triangulando dados qualitativos e quantitativos.

Referências

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change Anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *Academy of Management Annals*, 5(1), 1-52. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.567109>
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bunker, K. A., & Wakefield, M. (2005). *Leading with Authenticity in Times of Transition*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Capgemini. (2019). *World Insurance Report 2019*. Recuperado de <https://worldinsurancereport.com/resources/world-insurance-report-2019/>
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. da. (2007). *Metodologia Científica* (6a.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Drzensky, F., Egold, N., & van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95-111. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652377>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo (2ª Ed., pp. 115-146). In C. K. Godoi, R. B. de Melo, & A. B. da Silva (Eds.), *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- 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*. London: The MIT Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Changes: Why Transformations Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April (1), 59-68. [https://doi.org/10.1016/0029-1021\(73\)90084-4](https://doi.org/10.1016/0029-1021(73)90084-4)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston USA: Harvard Business School Press.
- Levasseur, R. E. (2003). People Skills: Change Management Tools--Lewin's Change Model. *Interfaces*, 31(4), 71-73. <https://doi.org/10.1287/inte.31.5.71.9674>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- McClellan, J. G. (2011). Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), 465-480. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630508>
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. *Journal of Change Management*, 13(2), 223-246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
- Mckinley, W., & Scherer, A. G. (2000). Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring. *The Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.
- Miles, M.B., and Huberman, A.M. (1984) *Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California: Sage Publications.
- PMI. (2013). *Managing Change in Organizations: a Practice Guide*. Pensilvania, EUA: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2016). *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (6ª Ed.). Pensilvania, EUA: Project Management Institute, Inc.
- Prosci. (2016). *Prosci Change Managemnt*. Fori Collins, Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2015-0089>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2014). *How Google Works*. New York, EUA: Grand Central Publishing.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Tushman, M. L., & III, C. A. O. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.1080/15265161.2015.1120813>
- WEF. (2016). The Future of Jobs Reports 2016. *Research Report*, 12. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018%0Ahttp://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/chapter-1-the-future-of-jobs-and-skills/>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso - Planejamento e método* (2ª Ed.). São Paulo: Bookman.