

## A transformação digital em uma empresa de serviços do segmento de *software* de gestão em Novo Hamburgo, RS

Luiza Baggio Reinhart, Cristiane Froehlich

### RESUMO

Transformação Digital é um processo que visa melhorar uma organização, promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (VIAL, 2019). O objetivo da pesquisa consiste em analisar o processo de transformação digital de uma empresa de serviços do segmento de software de gestão em Novo Hamburgo, RS. O estudo classifica-se em uma pesquisa de natureza aplicada, quanto aos seus objetivos descritiva, quanto aos procedimentos técnicos foi feita uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, e quanto a abordagem, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista e aplicação de questionários com colaboradores que atuam em cargos de lideranças da CIGAM Software Corporativa SA e o uso de documentos internos da empresa. Os principais resultados mostram que o processo de transformação digital se refere às mudanças com foco em soluções digitais para os processos diários, fazendo com que as atividades manuais sejam substituídas pela tecnologia, otimizando assim cada vez mais o tempo e aumentando a eficácia.

**Palavras-chave:** Transformação digital. Segmento *software*. Estratégia organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

Mudanças tecnológicas e digitais no mundo estão transformando a vida e o trabalho das pessoas. Diante desse cenário, as organizações precisam reconfigurar equipes, processos e tecnologias para permanecerem competitivas. Dias (2019) complementa que os avanços tecnológicos conduziram as empresas para um novo ambiente competitivo, com novas oportunidades e formas de trabalho em um cenário de Transformação Digital (TD), que afeta diretamente as organizações e todos os tipos de negócios.

A TD é um processo que visa melhorar uma organização, promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (VIAL, 2019). Além de que ao buscar a TD, deve-se passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional (PACHECO; SANTOS; WAHRHAFTIG, 2020).

No entanto, algumas empresas prejudicam o seu processo de transformação quando se concentram apenas em uma parte desse desafio. Edno (2020) considera que a TD se baseia na adoção de três elementos principais: cultura/pessoas, processos e tecnologia. O processo de TD representa uma mudança de comportamento empresarial e, como tal, deve envolver os colaboradores e gerar impactos em processos e na própria estrutura da empresa (PEREIRA, 2010).

É importante que os colaboradores repensem sobre seu atual modelo de trabalho, em busca de alternativas para mudar o jeito de ser e fazer, até mesmo como uma medida de manutenção de seus empregos. Além de pensar em novas formas de trabalho em busca de eficiência operacional e oportunidades de negócios, é preciso entender o quanto as organizações estão preparadas e aprendendo com a TD. Mais do que promover práticas isoladas de conhecimento na organização, é importante criar uma cultura de aprendizagem e aceleração do

processo, em que todos compartilhem e evoluam na mesma direção, percorrendo numa evolução sustentável, alinhados com as habilidades do futuro do trabalho e a transformação da organização (SILVA, 2021).

Optou-se por fazer a pesquisa numa organização do segmento de *software* de gestão que está implementando o processo da TD desde 2016. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar o processo de transformação digital de uma empresa de serviços do segmento de *software* de gestão em Novo Hamburgo, RS. Para atender o objetivo foi realizada um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa. A contribuição da pesquisa se refere a apresentação do processo de TD em uma organização, além do conceito adotado, benefícios, dificuldades e desafios enfrentados pela empresa alvo da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O termo TD pode ser definido, de acordo com Vial (2019), como um processo que visa melhorar uma organização, promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade. De acordo com Silva (2018, p. 4), a TD consiste em “uma jornada de mudanças que começa por criar uma organização de alto desempenho em inovação, a qual promove e se adapta rapidamente a mudanças, sem medo de ousar”. Trata-se de criar condições e premissas para a transformação da cultura, da maneira de fazer as coisas, provocadas pelas tecnologias digitais.

A TD é um conceito atual no mercado, assim como o processo em si. E tem como principal característica a mudança nos modelos de negócios em função do avanço tecnológico dinâmico e da inovação, o que acarreta mudanças nos comportamentos sociais e do consumidor (CARLOS, 2020). Sobre o que significa TD, Silva (2018, p. 4) considera que: “não é criar websites ou lojas virtuais, receber curtidas, repassar *tweets* ou *posts* nas redes sociais. Não é tampouco a simples adoção de tecnologia digital”. Segundo Rabelo (2020), existem três fases principais, sendo a transformação digital a última:

1) **Digitização** - Se trata da representação de sinais, sons, imagens e objetos no meio digital por meio de valores binários (cada valor é representado por 0 ou 1). Em outras palavras, os dados são transformados em *bits* e armazenados em dispositivos eletrônicos. Indústrias inteiras se beneficiaram desse processo, pois tornou mais fácil guardar e proteger informações importantes e, por vezes, confidenciais.

2) **Digitalização** - A digitalização já é bem mais abrangente e consiste nas mudanças reais realizadas nas organizações por meio da tecnologia. Isso inclui conceitos avançados, como *Big Data*, internet das coisas, *blockchain*, criptomoedas, etc.

3) **Transformação digital** - A TD, que é descrita no progresso tecnológico como “o efeito total e geral da digitalização na sociedade”. Com a digitalização em seu estado completo, novas oportunidades de mudança e evolução surgem para organizações. É possível mudar estruturas socioeconômicas, padrões organizacionais, barreiras culturais e até leis.

Dessa forma, pode-se dizer que a digitização é a conversão, a digitalização é o processo e a transformação digital o efeito. Ferreira, Santos e Freire (2020, p. 4) apresentam conceitos sobre (Quadro 1):

Quadro 1 – Conceitos de Transformação Digital

Autoria	Conceituação
Brynjolfsson e Hitt (2000)	Estruturar novas operações de negócios, facilitar e alavancar plenamente a competência central das empresas por meio da tecnologia digital para obter vantagem competitiva.
Chen, & Chou, (2011)	Transformação organizacional que integra tecnologias digitais e processos de negócios em uma economia digital.
Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet e Welch (2014)	O uso de novas tecnologias digitais (mídias sociais, dispositivos móveis, análises ou dispositivos incorporados) para permitir grandes melhorias nos negócios, como melhorar a experiência do cliente, otimizar operações ou criar novos modelos de negócios.
Rogers, D. L. (2016)	A transformação digital não é fundamentalmente sobre tecnologia, mas sobre estratégia.
Hess, Benlian, e Wiesböck, (2016)	A transformação digital está preocupada com as mudanças que as tecnologias digitais podem trazer no modelo de negócios de uma empresa, que resultam em produtos alterados ou estruturas organizacionais ou na automação de processos
Santos, N. (2019)	Transformação digital é a mudança fundamental das economias, organizações e sociedades, causadas pela aplicação abrangente de tecnologias digitais e modelos de negócios digitais disruptivos.

Fonte: Ferreira, Santos e Freire (2020, p. 4).

Percebe-se conforme o quadro que, ao longo dos anos, os conceitos foram se mantendo e acrescentados termos como “mídias sociais” e “dispositivos móveis” de acordo com a evolução da tecnologia. Seguindo nessa linha, a literatura oferece noções sobre a TD, que podem ser estruturadas em três dimensões: tecnológica, organizacional e social.

Ao buscar a TD de uma organização, independente do foco ou setor em que está inserido, deve-se passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional (PACHECO; SANTOS; WAHRHAFTIG, 2020). A TD oferece às organizações, em todos os níveis (operativos, táticos e estratégicos), desafios e oportunidades e à sua própria identidade.

Para a presente pesquisa, foi adotado o conceito de que a TD é um processo que visa melhorar uma organização, promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (VIAL, 2019). Além de que ao buscar a TD de uma empresa, deve-se passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional (PACHECO; SANTOS; WAHRHAFTIG, 2020).

## 2.2 APLICAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS

Antes de iniciar qualquer transformação em uma organização é necessário preparar a equipe para a mudança, conforme afirmam Fernandes, Fleury e Silva (2019). Inicia-se pela quebra de paradigmas e de crenças limitantes. Isso significa desenvolver o *mindset* (mudança de mentalidade) dos seus líderes e colaboradores, fazer entender que a tecnologia é uma aliada e não um ameaça.

Tecnologias digitais, processos otimizados e cultura são os três elementos imprescindíveis, de acordo com o que Silva (2018) acredita para permitir o efetivo uso dos dados disponíveis com captura de seu valor. As tecnologias digitais a disposição são cada vez mais variadas com diferentes níveis de maturidade de aplicação. Já as tecnologias digitais maduras são abundantes e as empresas precisam identificar as que podem ser incorporadas em seus processos. Por fim, são essenciais equipes de profissionais e líderes fluentes em tecnologias digitais, o que significa saber aplicá-las de forma a capturar valor para o negócio.

Quando se fala em implementar TD nas organizações, Oliveira (2022) apresenta a metodologia chamada PIVOT, onde cada letra corresponde a um dos passos a serem executados, sendo eles: (1) *Pinpoint* (definir com precisão); (2) *Inventory* (inventário); (3) *Visualize* (visualização); (4) *Operate* (ação); (5) *Track* (acompanhamento). Essa metodologia, segundo Endeavor (2015) surgiu com Eric Ries que desenvolveu o método *Lean Startup*, o qual tem como segunda e terceira etapa o PIVOT, que se trata de saber mensurar se o seu negócio está atingindo o potencial desejado e, caso contrário, aprender como fazer com que seu modelo de negócio seja mais eficiente.

Resumidamente, os autores acreditam que para promover a TD nas empresas é necessário esclarecer os motivos e as vantagens para as lideranças e que os colaboradores estejam cientes do que é, para que serve, como será feito e por qual motivo.

### 2.3 AS VANTAGENS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA AS EMPRESAS

Aumento de vendas, produtividade, inovação na criação de valor e novas formas de interação com os clientes são algumas das vantagens da transformação digital para as empresas. E para que ela tenha retornos positivos, é pertinente que haja uma estratégia digital que sirva como base para integrar a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais dentro de uma empresa (MATT; HESS; BELIAN, 2015). É importante destacar que as tecnologias digitais abrem novas oportunidades, mas a partir do momento que é implementado, cria-se pressão competitiva (FERNANDES; FLEURY; SILVA, 2019).

A empresa passa a ter inúmeras vantagens ao se inserir no âmbito digital. Porém, é preciso ter cautela e, o mais importante, planejamento durante o período transitório. Ferreira (2018) considera que é importante se digitalizar, mas a organização não pode esquecer a experiência do usuário/cliente que agora deve ser convidado para participar e criar em conjunto com a empresa. Em relação às vantagens em investir em TD e sobre o que a Era Digital traz para as empresas comparado a Era Analógica, Rogers (2016) apresenta um comparativo perspectivas: clientes, concorrência, dados, inovação e valor (Quadro 2):

Quadro 2 – Era analógica x Era digital

Perspectiva	Era analógica	Era digital
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes como mercado de massa;</li> <li>- As comunicações são transmitidas aos clientes;</li> <li>- A empresa é o principal influenciador;</li> <li>- Marketing para persuadir a compra;</li> <li>- Fluxos de valor unidirecionais;</li> <li>- Economias de escala (empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes como rede dinâmica;</li> <li>- As comunicações são bidirecionais;</li> <li>- Os clientes são os principais influenciadores;</li> <li>- Marketing para inspirar compra;</li> <li>- Fluxos de valores recíprocos;</li> <li>- Economias de valor (cliente).</li> </ul>
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência dentro de indústrias definidas;</li> <li>- Diferenças claras entre parceiros e rivais;</li> <li>- A competição é um jogo de soma zero;</li> <li>- Os principais ativos são mantidos dentro da empresa;</li> <li>- Produtos com características e benefícios; exclusivos</li> <li>- Alguns concorrentes dominantes por Categoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência através de indústrias fluidas;</li> <li>- Diferenças desfocadas entre parceiros e rivais;</li> <li>- Os concorrentes cooperam em áreas chave;</li> <li>- Principais ativos residem em redes externas;</li> <li>- Plataformas com parceiros que trocam valor;</li> <li>- O vencedor leva tudo devido aos efeitos da Rede.</li> </ul>
Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É caro gerar dados em empresas;</li> <li>- Desafio dos dados é armazená-lo e gerenciá-lo;</li> <li>- As empresas utilizam apenas dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os dados são gerados continuamente em todo lugar;</li> <li>- Desafio dos dados é transformá-lo em informações valiosas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>estruturados;</li> <li>- Os dados são gerenciados em departamentos; operacionais</li> <li>- Os dados são uma ferramenta para otimizar processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados desestruturados são cada vez mais utilizáveis e valiosos;</li> <li>- O valor dos dados está em conectá-lo através dos departamentos;</li> <li>- Os dados são um ativo intangível fundamental para a criação de valor.</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisões baseadas na intuição e na senioridade;</li> <li>- Testar ideias é caro, lento e difícil;</li> <li>- Experimentos são conduzidos com pouca frequência e por especialistas;</li> <li>- O desafio da inovação é encontrar a solução certa;</li> <li>- Falhas são evitadas a todo o custo</li> <li>- O foco está no produto "acabado".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisões baseadas em testes e validação;</li> <li>- Testar ideias é barato, rápido e fácil;</li> <li>- Experimentos são conduzidos constantemente e por todos;</li> <li>- Desafio da inovação é resolver o problema certo;</li> <li>- Falhas são aprendidas mais cedo e são mais baratas;</li> <li>- Foco em protótipos viáveis e em interação após o lançamento.</li> </ul>
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposição de valor definida pela indústria.</li> <li>- Executar a proposta de valor atual.</li> <li>- Otimizar o modelo de negócio o maior.</li> <li>- Julgar a mudança por como ela afeta o seu negócio atual.</li> <li>- O sucesso do mercado permite a Complacência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposição de valor definida pela mudança das necessidades dos clientes;</li> <li>- Descobrir a próxima oportunidade de criar;</li> <li>- Evolua antes de ser uma necessidade, para ficar à frente da curva;</li> <li>- Julgar a mudança por como ela poderia criar o seu próximo negócio "Só os paranoicos sobrevivem".</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Rogers (2016).

## 2.4 DIFICULDADES NO PROCESSO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) alegam que a 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. Um dos maiores erros estratégicos que os executivos cometem é acreditar que não há nada mais na transformação digital do que a digitalização. As iniciativas de TD que estão sendo implementadas nos diferentes setores da atividade produtiva, normalmente, incluem vários projetos de digitalização (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2020).

Digitalização e engajamento digital são essencialmente sobre tecnologia, mas a TD não é, de acordo com Ferreira, Santos e Freire (2020). A TD é sobre pessoas, sobre o conhecimento das pessoas e a mudança de cultura das empresas. É como melhorar a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade. Aliás, a TD exige que a organização lide melhor com as mudanças em geral, tornando-a em uma “competência organizacional essencial”, à medida que a empresa se torna de ponta a ponta orientada para o cliente. Esta é uma característica fundamental que as organizações devem ter, em termos de capacidade dinâmica, para implementar uma TD (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2020).

Uma das dificuldades mais mencionadas na pesquisa do Ferreira (2018), é o fato de que a TD precisa ter metodologia e agilidade, no entanto, modificar a cultura das pessoas de uma organização não é um processo ágil e as empresas não estão preparando as pessoas para tal. Outra dificuldade mencionada é encontrar pessoas engajadas. As empresas precisam saber escolher talentos e investir, porém, o maior problema é reter esses profissionais. Existe uma compreensão clara por parte dos empresários das dificuldades presentes no processo, no entanto existe também a compreensão da necessidade de que, apesar de todas as dificuldades que acompanham a transformação, essa inovação vem acompanhando tendências comerciais que vieram para se manter no mercado.

## 2.5 DESAFIOS PARA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A nova era digital tem conduzido as organizações a se moldarem e se adaptarem a essa nova realidade para permanecerem competitivas no mercado. A criação de conteúdo, aplicativos, ferramentas e serviços digitais através do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) estão sendo cada vez mais utilizadas para sustentar vantagem competitiva e os recursos digitais passam a fazer parte da dimensão dos recursos organizacionais vitais para a sobrevivência do negócio (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2020).

Salles (2021) alega que um fator importante, que deve ser visto antes de iniciar o processo da TD, é a necessidade de qualificação de colaboradores e gestores para o uso de metodologias e ferramentas que apoiam a TD. Fazer com que os times trabalhem de forma produtiva, independente do espaço físico e apoiados nas mais diversas tecnologias. Desta forma, a melhoria na produtividade dos processos certamente terá maior potencial em gerar novas oportunidades de negócio.

Assim, a TD pode ser considerada uma disrupção tanto no modelo de negócio das organizações como na sua forma de se relacionar com clientes, fornecedores e 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 (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

Por meio de todas essas definições, é possível compreender alguns pontos principais das vantagens, dificuldades e desafios da TD nas organizações (Quadro 30).

Quadro 3 – Síntese sobre vantagens, dificuldades e desafios da Transformação Digital nas organizações

Vantagens	Dificuldades	Desafios
Novas oportunidades no mercado (FERNANDES; FLEURY; SILVA, 2019).	Pressão competitiva (FERNANDES; FLEURY; SILVA, 2019).	Sustentar vantagem competitiva (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2020).
Inclusão na era digital (FERREIRA, 2018).	Mudança da cultura organizacional (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2020).	Associação da tecnologia aos processos (gestão de mudança) (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).
Processos mais ágeis e rápidos (KRAUSE, 2019).	Ter noção de que a TD não é só digitalização (FERREIRA; SANTOS; FREIRE, 2020).	Necessidade de qualificação dos colaboradores e gestores para o uso de metodologias e ferramentas que apoiam a TD (SALLES, 2021).
Aumento da produtividade e qualidade da entrega (MATT; HESS; BELIAN, 2015).		Velocidade com que as inovações tecnológicas evoluem (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).
Possibilidade de expansão (FERREIRA, 2018).	Escolha de talentos e engajamento dos colaboradores (FERREIRA, 2018).	Ambiente de constante transformação (PERIDES; VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020).

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos autores.

Percebe-se que, nas três colunas há a questão da competitividade; nas vantagens o fato de estar sendo incluída nesse novo mercado competitivo e assim, surgir novas oportunidades; nas dificuldades, a pressão que isso acarreta; e nos desafios, a vantagem que essa competição pode trazer para organização, como por exemplo, foco no cliente, agilidade e melhora nas entregas e capacidade de adaptação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica em descritiva. Prodanov e Freitas (2013) expõem que quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Como procedimento técnico, foi realizado um estudo de caso, Zanella (2013) conta que é um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento. A abordagem da pesquisa classifica-se em qualitativa.

A unidade de estudo foi a CIGAM Software Corporativo SA, que de acordo com o Site Institucional (2021), foi uma das primeiras empresas na área de Tecnologia da Informação na cidade de Novo Hamburgo-RS. Atua no mercado de *software* de gestão empresarial desde 1986, e está sempre em busca de inovação, produtividade, integração e inteligência organizacional.

As soluções completas de ERP, PDV, CRM, RH, MOBILE e BI são utilizadas por mais de 5.000 clientes com índices de 99,98% de retenção e mais de 90% de satisfação. A CIGAM atua em parceria com pequenas, médias e grandes empresas, a companhia conta com mais de 800 profissionais distribuídos em unidades de atendimento em todo o Brasil (SITE INSTITUCIONAL, 2021).

Os participantes da pesquisa foram as lideranças (4 diretores, 9 gerentes e 6 coordenadores) de diferentes áreas da empresa (Produto, Serviços, Mercado, RH e Administrativo). A empresa possui um total de 19 pessoas que ocupam cargo de liderança e 16 constituem a amostra da pesquisa. Estes líderes foram escolhidos por estarem em contato direto com o planejamento e controle da TD na empresa. A idade média dos participantes é 41 anos, a maioria possui pós-graduação, 11 são do gênero masculino, e o tempo médio de empresa é 21 anos. Ressalta-se que o entrevistado foi denominado de E1, e os demais participantes que responderam aos questionários de R1 a R15.

Para coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista com 15 perguntas abertas que foi realizada com o Diretor de Operações da empresa. A entrevista ocorreu de forma remota por meio do uso da ferramenta de vídeo chamada do *WhatsApp* em 14 de março de 2022, a qual teve duração de aproximadamente 50 minutos. Também, foi elaborado um questionário com perguntas abertas para os demais participantes, foi enviado no dia 22 de março de 2022. O questionário iniciou com perguntas voltadas ao perfil e foi composto por 13 questões envolvendo o tema de Transformação Digital. As perguntas foram baseadas nos autores: Silva (2018); Fernandes, Fleury e Silva (2019); Ferreira, Santos e Freire (2020); Salles (2021); Chinen (2019); Schlemmer, Morgado e Moreira (2020) e Trabrizi et al. (2019).

Além do roteiro de entrevista e do questionário, foram coletados dados em documentos disponibilizados pela empresa, denominados de D1, D2, D3. Após a coleta de dados, estes passaram pelo processo de análise e interpretação, foram tabulados, resumidos, organizados e apresentados, para assim possuírem significado. Foi realizada a análise de conteúdo, a qual envolve três fases pré-análise; exploração do material; e análise e interpretação dos resultados (ZANELLA, 2013, p. 125). Para realizar a tabulação dos dados, foi utilizado o Excel para lançar os dados qualitativos em planilhas para centralizar as informações em apenas um local, conforme as categorias definidas *à priori*.

A análise dos dados foi organizada em categorias que tinham como objetivo verificar a percepção dos respondentes acerca dos seguintes tópicos: a) Transformação digital na CIGAM; b) Entendimento das lideranças sobre a transformação digital; c) Principais desafios da transformação digital na visão dos líderes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CIGAM

O processo da Transformação Digital na CIGAM teve início por meio de uma mentoria, “que a direção sempre fez e faz até hoje, pelo menos uns 10 anos” (E1). Foi identificada a necessidade de trabalhar produtividade na empresa, a transformação do ambiente de trabalho, e dos sistemas relacionados. Desde então, “o conceito de produtividade por meio da TD é trabalhado” (E1). Na opinião de R2, a empresa não tem uma data que tenha representado o marco do processo, “pois sempre estive na cultura da CIGAM trabalhar com os pilares da TD (empoderamento, engajamento, automação, transformação), ou seja, sempre que buscamos melhorar um processo já pensamos neste aspecto”.

Segundo E1, a empresa entende que a TD são aquelas atividades e funcionalidades que antes se operavam de forma manual, individual ou de forma unitária e hoje consegue, por meio da TD, digitalizar e automatizar o processo. Ou seja, pode ser que se transforme numa automação de processos, em um aplicativo, uma página que faça com que a funcionalidade minimize o trabalho manual personalizado e maximize o uso de ferramentas digitais da própria inteligência artificial para otimizar processos e facilitar o dia a dia das pessoas, pois assim como Ferreira, Santos e Freire (2020) afirmam, a TD é mais do que apenas digitalizar e engajar digitalmente, é sobre pessoas, sobre o conhecimento das pessoas e a mudança de cultura das empresas. É como melhorar a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade.

Na organização não existe uma área específica responsável pela TD, e sim a mentoria da direção e das lideranças, que conduz o processo enfatizando a mudança cultural a fim da transformação. Em todos os materiais da empresa, reuniões com equipe, evoluções e atualizações de produto e de processos internos, é reforçada a ideia da TD, buscando fazer com que haja uma mudança de fato, a nível de cultura organizacional. A condução disso é feita de forma “irradiada”, conforme diz E1. Inicia-se passando a ideia do que se quer, através da direção e das lideranças, para as equipes de desenvolvimento e de melhoria de processo, para que as mesmas trabalhem na funcionalidade e no desenvolvimento de um módulo ou programa para que a TD seja percebida a nível de produto e a nível de processo em todas as equipes. R2 complementou: “não temos um comitê responsável, todas as áreas, as lideranças conduzem esse processo. Quando envolve processo, o RH apoia na condução”.

Em relação a como a empresa identifica as necessidades e oportunidades da TD para atender ao mercado e como elas são aproveitadas pela empresa, R2 disse que o time de PD&I (pesquisa, desenvolvimento e inovação) está atento às novas tecnologias e inovações de processos e marketing, sendo assim, o ERP está constantemente em evolução para que os clientes também possam se manter atualizados.

Sobre as ações que a empresa já realizou referente a TD, R2 disse “primeiramente efetuamos vários treinamentos para equipe interna, parceiros e clientes sobre o conceito e sempre que temos uma novidade no nosso ERP, já implementamos nos nossos processos internos”. A TD deve ser um processo que venha de uma análise interna da empresa e de uma análise mais ampla do mercado em que opera, para que tenha ou mantenha um melhor posicionamento (CARLOS, 2020). Um exemplo na área de mercado foi a implementação do Portal CRM, uma solução *web* que integrou a base de *prospects* de todos os parceiros e que facilitou a gestão do funil de vendas e o acompanhamento das equipes.

Uma das perguntas do questionário foi sobre a reação das pessoas a mudanças e quais as iniciativas que devem ser criadas e colocadas em prática, R2 alegou que uma mudança sempre gera resistência nas pessoas, além disso, o prazo de implementação de uma iniciativa de TD pode ser muito longo, pois precisa acontecer em meio a todas as demandas do dia a dia

das equipes. Dito isso, o processo de TD precisa ter um grupo multidisciplinar focado em priorizar as iniciativas, conscientizar as pessoas e retirar as barreiras.

Em relação a quais os processos que foram necessários elaborar ou adequar para TD na empresa e como foram organizados e disseminados, R2 utilizou a implementação do Portal CRM para exemplificar. Houve reunião de definição das mudanças necessárias com o analista de negócio responsável pela solução, seguido da atualização do sistema, reunião de conscientização com as equipes comerciais, reunião individual com cada unidade para teste do novo processo, entrada em produção em fases, uma unidade por vez, acompanhamento direto na ferramenta e com as pessoas. Antes disso as equipes já tinham participado de uma apresentação sobre o conceito da TD.

Sobre a maior mudança realizada no negócio a partir da TD e o maior impacto, do ponto de vista do marketing, foi a centralização da base do CRM com as equipes comerciais da Rede e a automatização das licenças do ERP, visto que isso economizou tempo e dinheiro das pessoas. Em relação às dificuldades, desafios e perspectivas futuras trazidas pela TD para empresa e o mercado, R2 comentou que o cenário mundial atual, com pandemia, fez com que as empresas tivessem que correr atrás e fazer a TD num prazo muito menor. “A dificuldade continua sendo a resistência das pessoas à mudança e a priorização do assunto. Quanto ao futuro, só quem conseguir fazer a TD é que terá futuro”. Ferreira (2018) menciona que a TD precisa ter metodologia e agilidade, porém modificar a cultura das pessoas não é um processo ágil e as empresas não estão preparando as pessoas para tal.

A CIGAM acredita que a essência da TD conta com cinco “grandes passos”, sendo eles: digitalização (como a inteligência artificial), desmonetização (trazendo o exemplo da Kodak, que deu início a câmera digital e não liderou este mercado), democratização (no passado, as pessoas precisavam aprender para poder trabalhar, hoje a carreira profissional é uma jornada de aprendizado), disrupção (como exemplo, a lâmpada “eterna”, criada na Rússia) e desmaterialização (como o caso dos *smartphones*, que desmaterializaram os gravadores, cd’s, dvd’s, câmeras fotográficas, lanternas, agendas, calculadoras, entre tantos outros que já foram ou estão sendo desmaterializados) (D3, 2022). Visando uma ideia mais técnica sobre esses cinco passos, D2 (2022) apresenta os seguintes conceitos:

Quadro 4 - Cinco passos da Transformação Digital CIGAM

Passos:	Conceituação:
Digitalização	É um processo contínuo dentro da transformação digital, onde as mudanças acontecem todos os dias de forma acelerada e novas tecnologias são disponibilizadas e aplicadas gerando ameaças, mas também grandes oportunidades. A forma como cada um vê essas mudanças depende da visão empreendedora e capacidade de assumir os riscos inerentes à inovação.
Desmonetização	É a etapa mais difícil de vencer, é a decisão de seguir com a transformação que vai acabar com a forma atual da empresa ganhar dinheiro em prol de um futuro melhor. É nesta fase que muitas empresas desistem do processo e deixam grandes oportunidades passarem.
Democratização	Tem relação direta com a internet e a forma rápida, indiscriminada, fácil e barata com que o conhecimento está disponível. No passado era suficiente estudar para ter uma profissão, hoje é uma jornada contínua de atualização para se manter competitivo.
Disrupção	É a quebra ou descontinuação de um processo.
Desmaterialização	É a fase final da transformação, onde o produto, processo ou negócio antigo deixa de ter relevância e o novo modelo passa a dominar o mercado.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em D2 (2022)

Este conjunto de ferramentas são disponibilizadas para os seus *stakeholders*, permitindo

que o engajamento e otimização sejam completos e a transformação mais eficiente (D2, 2022). Para concluir, R2 afirmou “a evolução é contínua, já temos a TD na nossa cultura, mas é fundamental manter o ciclo de revisão e aprimoramento, o que fazemos em nossas reuniões de planejamento estratégico trimestrais”.

#### 4.2 ENTENDIMENTO DAS LIDERANÇAS SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em relação a percepção das lideranças sobre o entendimento do que é TD, as respostas são apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Percepção das lideranças sobre a Transformação Digital

	Respostas
E1	A TD para mim é todo o processo/transformação que pode ocorrer dentro de uma empresa, ambiente ou área operacional que se propõe a modificar um processo tradicional feito manualmente, em algo digitalizado/automatizado, algo que a gente possa dizer que houve otimização e usou-se recursos computacionais e informatizados.
R1	Transformação digital é um processo, é uma cultura. Vai muito além de usar as tecnologias atuais. É ter uma cultura de inovação, estar constantemente atento às tendências, implementar novas tecnologias, e pensar constantemente em melhoria de processos. Aqui na CIGAM somos agentes de Transformação Digital, pois nosso produto leva aos clientes isso. Entendemos que a Transformação Digital é: empoderar, engajar, automatizar e transformar. Para transformação digital acontecer a base são as pessoas. As pessoas precisam querer se engajar no processo. Por isso, falamos em empoderar as pessoas (somente com a transformação digital elas poderão fazer mais e melhor) e engajar as pessoas nesse processo. Depois temos a automatização em si, que é a tecnologia envolvida. Somente com todos esses pilares atendidos temos o transformar, ou seja, a transformação digital acontecendo na prática.
R2	A transformação digital vai muito além da automatização de processos através de ferramentas/software. Ela passa pelo menos por 4 pilares: engajamento das pessoas (mudança de cultura e entendimento da TD em todos os níveis hierárquicos), empoderamento das pessoas (crescimento profissional e autonomia através de tomada de decisão e ferramentas), automatização dos processos e, por fim, o ciclo se fecha com a transformação do negócio. Esse processo só acontece com o envolvimento da liderança e com uma cultura de inovação.
R3	É a mudança do modelo de negócios para o digital/virtual, que passa essencialmente pela máxima digitalização e desmaterialização dos produtos tradicionais.
R4	Transformação digital é uma estratégia empresarial que visa melhorar sua eficácia através do uso de tecnologias.
R5	É um conceito bem amplo, é uma grande ruptura e mudança no mundo dos negócios e se aplica a pessoas também, porque obviamente elas fazem parte desse mundo. A parte mais importante é a transformação desse conjunto de palavras, o digital é fácil de fazer. Cada vez mais é realizado pelas empresas a famosa digitalização, mas a transformação é onde o “bicho pega”. De uma maneira mais ampla, é conseguir fazer a transformação no modo de pensar das pessoas das empresas, por isso a grande importância do tema deste trabalho, onde abrange a EC também. Cada vez mais, as pessoas vão ser o centro das atenções no sentido do que elas vão passar a fazer no trabalho, mais tático e estratégico. Uma boa parte das operações, são feitas por pessoas e no futuro serão substituídas por máquinas, então a transformação é isso, são as pessoas fazendo um papel mais estratégico dentro das organizações e acompanhando o ritmo das mudanças que estão sendo realmente mais rápidas.
R6	É o processo de implementação de recursos tecnológicos no dia a dia das organizações, automatização substituindo processos manuais e humanos.
R7	Se trata da incorporação de soluções digitais (tecnologia) no tratamento das demandas do dia a dia das empresas.
R8	Transformação Digital é um tema bem amplo, mas entendo que o mais importante é estar antenados nas mudanças que o mercado apresenta e estar dispostos para as organizações se transformarem com a ajuda do digital! Cada vez mais, a tecnologia, automação de processos, alinhamentos das necessidades da empresa estão avançando muito e estar antenado ao que a Transformação Digital pode oferecer é um grande diferencial de crescimento e evolução dos negócios.

R9	É o processo em que as organizações buscam soluções para o seu dia a dia através da tecnologia digital.
R10	Utilização de tecnologias e técnicas atuais para solução de problemas conhecidos, aprimorando os mesmos ao longo dos anos. A essência para mim é empoderar e engajar pessoas, e automatizar e transformar processos.
R11	A transformação digital é um processo contínuo, que acontece diariamente quando evoluímos de forma automatizada/digital.
R12	Entendo que a transformação digital está relacionada a aplicação de melhores práticas que visam o amadurecimento e otimização dos processos de uma empresa, sejam eles tecnológicos ou não. A partir dela conseguimos ter uma comunicação mais clara e efetiva, além de dispor de informações que podem ser compartilhadas com um maior número de interessados.
R13	A transformação digital diz respeito às novas formas de pensar que as empresas precisam se adaptar para atender esse “novo mundo” que vivemos. As novas gerações já são totalmente digitais, portanto, mentalidades antigas de trabalho, produtos e serviços, não se adequarão às demandas desta turma que vem por aí. Trata-se muito mais de uma mudança cultural nas empresas do que de implementação de novas tecnologias.
R14	Eu entendo por transformação digital a mudança do relacionamento entre fornecedor e cliente, onde ambos esperam respostas rápidas e conclusivas. Ninguém está mais disposto a passar por processos que não gerem valor ou implorar um retorno.
R15	É tudo aquilo que a tecnologia, incorpora, transforma, redesenha, personaliza através do desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em resumo, os participantes entendem que a TD é uma mudança em que as organizações buscam soluções digitais para os processos do dia a dia, fazendo com que as atividades manuais e humanas sejam substituídas pela tecnologia, otimizando assim progressivamente o tempo e aumentando a eficácia. Trata-se também de uma grande ruptura e mudança no mundo dos negócios, se aplicando também na vida das pessoas. Assim como Silva (2018), que destaca que a TD foi e está sendo impulsionada pela rápida adoção de tecnologia, pela velocidade exponencial e pelas mudanças disruptivas que estão ocorrendo na sociedade. Ainda sobre isso, Ferreira, Santos e Freire (2020) complementam que a TD é sobre pessoas, sobre o conhecimento das pessoas e a mudança de cultura das empresas. É como melhorar a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade.

Assim como R13 disse que a TD “trata-se muito mais de uma mudança cultural nas empresas do que de implementação de novas tecnologias”, Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020, p. 100) complementam “muito mais do que a capacidade de inovar produto ou processo organizacional, a TD deve ser uma competência essencial da organização, abrangente a todos os segmentos e interfaces de seu ecossistema gerador de valor”.

Além do mais, D1 (2020) traz a ideia de que se vive a era da Explosão Digital e aceleração das transformações como: transformação digital, indústria 4.0, economia 4.0. Essa transformação vai além do que apenas novas tecnologias. É a transformação dos modelos de negócio, da cultura e da forma de pensar e viver. Carlos (2020) acrescenta que a TD é um conceito atual no mercado, assim como o processo em si, tendo como principal característica a mudança nos modelos de negócios em função do avanço tecnológico dinâmico e da inovação, o que acarreta mudanças nos comportamentos sociais e do consumidor.

A TD é uma mudança no modelo de negócios que já está acontecendo, por isso é importante entender como cada negócio é afetado e como cada parte do ecossistema das organizações está envolvido nesta jornada. Para que a TD inicie é necessária uma mudança de visão das lideranças, além da construção de uma estratégia empresarial para então, com o incentivo a inovação e uso da tecnologia adequada, fazer a mudança (D2, 2022). Vial (2019) afirma que a TD deve ser vista como um processo que visa melhorar uma organização,

promovendo mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

No D3 (2022, p. 17) a TD é conceituada como: “A realização de uma estratégia organizacional de uma maneira muito melhor ou de uma forma totalmente nova, usando tecnologia”. Além de que TD não é sobre tecnologia. Um erro comum é uma empresa se apaixonar por uma “nova tecnologia” e assim iniciar a sua transformação digital.

Em relação a visão das lideranças se a TD é estratégica, todos os participantes da pesquisa afirmaram que sim, exceto R10 que afirmou acreditar ser apenas em alguns casos, como empresas com maior organização ou com visão mais tecnológica, pois é um processo proativo de forma estratégica, mas no mercado em geral vê-se como um processo bem reativo. A TD normalmente vem decorrente de fatores que a empresa para de controlar, tais como um crescimento muito acelerado ou necessidade de redução de custos/processos (R10).

Para o E1, há necessidade no ambiente empresarial de otimizar os processos, minimizar necessidades de mão de obra, acelerar a entrega e acesso às informações. Isso é algo que está ganhando forças e para a CIGAM, a TD é uma realidade que os acompanha a anos, conforme E1. “Sempre foi um objetivo digitalizar, automatizar e otimizar os processos. Acredito que desde que a empresa nasceu, abordamos isso pois a TD vem de encontro a necessidade do momento que é de escassez de mão de obra”. De acordo com Krause (2019), a tecnologia ocupa o papel de acelerador das mudanças que estão transformando o comportamento das pessoas. O avanço da digitalização no dia a dia das pessoas impacta diretamente a forma das empresas oferecerem seus produtos e serviços e se relacionarem com seus públicos.

Por atuar no segmento de TI com uma solução que faz parte do processo de TD das empresas, a CIGAM considera esse assunto como estratégico, tanto para a sua gestão interna, quanto para os seus parceiros e clientes. Desde 2016 o marketing vem trabalhando ações que visam educar o mercado e todo o ecossistema CIGAM sobre o assunto (R2). R5 concorda que a TD é estratégica para a empresa. É abordado desde 2016 esse assunto com a rede de parceiros, com a equipe interna e fortemente com os clientes. “Acredito que antes de fazer/sugerir a TD para os nossos clientes, precisamos fazer isso “dentro de casa” para ter as lições aprendidas, então, é estratégico”. Dentro da empresa, é trabalhado fortemente os 4 pilares da transformação digital, denominados de: engajamento; empoderamento de colaboradores; automação de processos; e a transformação propriamente dita. R3 afirmou que a empresa é um agente da TD na essência dos seus produtos e serviços que oferecem aos clientes. Há muitos anos (mais de 30), mesmo antes do termo TD ter surgido, já abordam o assunto na concepção dos produtos. Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020) apontam que ao buscar a TD de uma organização, independente do foco ou setor em que está inserido, deve-se passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional.

Na visão de R4, a TD mantém a empresa competitiva e assim não deve iniciar pela adoção de uma tecnologia, ela começa com uma transformação estratégica e cultural, que precisa iniciar pelas lideranças para promover o engajamento e empoderamento das pessoas da organização, que desta forma trabalham em conjunto para que a digitalização e eficiência dos processos gerem importantes diferenciais competitivos. A CIGAM sempre teve um grau elevado de digitalização por ser uma empresa de tecnologia, mas desde 2016 faz apresentações e palestras específicas sobre TD, para conscientizar o mercado e os clientes da importância da digitalização e dos benefícios competitivos que esta estratégia traz para as empresas. Inclusive, são construídos produtos para facilitar a implementação da TD nos clientes e expandir para todos seus *stakeholders*, como fornecedores, representantes, clientes e parceiros (R4).

R9 comentou que o negócio da empresa é entregar um produto digital que agregue uma vantagem competitiva para seus clientes. Desde o seu primórdio a empresa trabalha com TD, mesmo antes do termo ser cultuado pela mídia. Sobre vantagem, Ferreira (2018) afirma que a

empresa passa a ter inúmeras delas ao se inserir no âmbito digital. Entretanto, é preciso ter cautela e, o mais importante, planejamento. É necessário se digitalizar, mas a organização não pode esquecer a experiência do usuário/cliente que deve ser convidado para participar e criar em conjunto com a empresa. Além disso, R8 percebe que como é um assunto novo, falar de TD sempre é um desafio, “mas percebo que atualmente os empresários já colocam esse assunto em pauta, para tomada de decisão”.

R11 trouxe uma visão diferente, pois está na empresa a pouco mais de dois anos. Comenta que antes disso, já ouvia a empresa falar em TD e conseguia ver na prática, pois trabalhou com o sistema antes de fazer parte da equipe. E R15 complementou “é uma adaptação necessária para enfrentarmos a era digital mundial e principalmente para competir com o mercado. Desde sempre, a empresa precisa e sempre vai precisar da transformação digital”.

Em resumo, a maior parte das lideranças acredita que a TD é estratégica para a empresa pois se trata da proposta de solução para seus clientes, vendendo recursos de tecnologia e implementando a própria TD nos clientes. Além do mais, algumas lideranças destacam que esse é exatamente o negócio da empresa e se caracteriza como uma adaptação necessária para enfrentar a era digital mundial e principalmente, competir com o mercado.

#### 4.3 PRINCIPAIS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA VISÃO DOS LÍDERES

E por último, foi questionado aos líderes quais os principais desafios da TD em suas opiniões e quais as sugestões para otimização. Tiveram dois desafios que foram os mais pontuados entre eles que são: (1) a transformação em si da empresa e na mudança de cultura e (2) trabalhar na conscientização de todos sobre a importância, mantendo e disseminando constantemente os objetivos, as metas e os benefícios que a TD traz para a empresa e para vida das pessoas. Sobre isso, R6 respondeu que:

Fazer com que as pessoas entendam que a TD vem para complementar o dia a dia das equipes e não para substituí-las. Que a TD deve atuar em processos e práticas “mecânicas”, operacionais e rotineiras para que as pessoas possam atuar na estratégia, nas ideias, nas práticas de gestão, etc. É algo que vem para ajudar e não para ocupar o espaço dos colaboradores, especialmente agregando maior produtividade e rentabilidade nas organizações. Novamente, trabalhar fortemente estes objetivos da TD junto às pessoas e organizações, para que entendam ser algo positivo e que deve contribuir muito para o sucesso das suas equipes e organizações.

“Um dos principais desafios é conseguir incluir a cultura da transformação, criar um ambiente propício e que o assunto não perca força, que seja levado adiante mantendo o alto nível e a rotação do assunto em pauta até se criar a cultura” (R5). De acordo com Vieira e Francisco (2012, p. 296), “a EC se baseia numa perspectiva mais ampla e seu desafio é o de criar uma nova cultura, na qual a educação é um processo inerente a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização”. Como sugestão para otimização, R5 cita que se deve usar da tecnologia para ajudar, levar TD para os clientes com o apoio do produto CIGAM, automatizando os processos das empresas para que o colaborador consiga ficar cada vez mais autônomo e possa fazer mais a parte de tomada de decisão, deixando a parte operacional para o sistema CIGAM fazer.

R14 disse: "Entendo que o maior desafio é a adesão, a participação de todos os indivíduos da organização neste processo, em alguma ponta pode ter um indivíduo fazendo um processo que não gera o melhor resultado, mas que não quer mudar". E como sugestão, sugere um “intercâmbio” de colaboradores, onde um indivíduo irá executar processos desconhecidos, para que no final o processo possa ser avaliado.

Para a melhor aceitação da mudança de cultura para a implementação da transformação digital, é necessário que o propósito e objetivos desta mudança sejam constantemente revisitados, além de manter um acompanhamento recorrente sobre a aplicação das boas práticas e quais alterações/melhorias podem ser feitas para facilitar ainda mais o processo. “Importante também proporcionar o envolvimento de todos os usuários impactos em todos os processos para que se sintam donos e agentes desta mudança” (R12). Carlos (2020) acredita que assim como o envolvimento efetivo da alta liderança para a implementação e execução bem-sucedida da TD, a transformação digital deve ser um processo que venha de uma análise interna da empresa e de uma análise mais ampla do mercado em que opera, para que tenha ou mantenha um melhor posicionamento.

Na opinião de R9, existem quatro grandes desafios, sendo eles: (1) Mudança cultural; (2) Resistência a mudanças; (3) Automação de processos; (4) Investimento em infraestrutura. “Só conseguiremos superar estes desafios com educação, desde uma educação de base reforçada no pensamento crítico como a EC voltada para os desafios tecnológicos das organizações”. Chegar no último pilar da TD requer um processo cíclico de aprimoramento dos demais, assim como o entendimento de todos que mudanças são necessárias. Uma reciclagem completa em áreas e processos se faz necessária e isto pode ser custoso (R10).

Como principais desafios, R15 acredita ser a evolução das ferramentas, a implementação de mudanças culturais corporativas nas empresas, a agilidade, os investimentos de valores, tempo e de pessoas. Como sugestões: as quebras de resistências culturais e percepções de urgência para a TD. Já R4 acredita que o maior desafio é fazer acontecer a TD nas organizações. “Hoje muitos tentam, mas poucos conseguem resultados efetivos”. A sugestão é trabalhar na conscientização de todos da importância da TD para manter as organizações competitivas, engajando assim as pessoas neste processo. “E é importante ter bons parceiros para ajudar na TD, pois ninguém inova sozinho”. (R4)

Os desafios principais, segundo R11, é ter pessoas por trás envolvidas e engajadas fazendo acontecer, entendendo que a TD é necessária para a evolução não só da organização em questão, mas para todas, assim como para a evolução pessoal. R11 sugeriu falar, treinar e disseminar essa cultura da organização entre todos para otimização dos principais desafios da TD. Nesse sentido, Felix (2020, p. 35) traz a ideia de que “colaboradores motivados e engajados num propósito realizam sua profissão com mais desenvoltura e confiança”.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A TD teve seu início na CIGAM com o objetivo e a necessidade de trabalhar a produtividade na empresa. A forma como essa transformação ocorre na organização é através da direção e lideranças, e elas “irradiam” para suas equipes e em todas as oportunidades de fala, seja em reuniões, evoluções e atualizações de produto e de processos internos, é reforçada com a ideia da TD, buscando fazer com que haja uma mudança a nível de cultura organizacional. A empresa trabalha com quatro pilares da TD, que são: empoderamento, engajamento, automação e transformação e acreditam que a essência da TD conta com cinco passos, sendo eles: digitalização, desmonetização, democratização e desmaterialização. Este conjunto de ferramentas são disponibilizados para todos os seus *stakeholders*, permitindo que o engajamento e otimização sejam completos e a transformação mais eficiente.

O entendimento dos participantes da pesquisa sobre o que é a TD resume-se em uma mudança em que as organizações buscam soluções digitais para os processos do dia a dia, fazendo com que as atividades manuais e humanas sejam substituídas pela tecnologia, otimizando assim cada vez mais o tempo e aumentando a eficácia. Trata-se também de uma ruptura e mudança no mundo dos negócios, se aplicando também na vida das pessoas. Pacheco,

Santos e Wahrhaftig (2020) acreditam que mais do que a capacidade de inovar produto ou processo organizacional, a TD deve ser uma competência essencial da organização, englobando todas as áreas e setores internos, como externos (fornecedores, clientes, concorrentes, etc.)

Em relação aos benefícios e contribuições da TD gerados para as pessoas e para a organização, alguns citados pelas lideranças foram: evolução pessoal e profissional, conhecimento e aprendizado, pessoas engajadas e empoderadas, maior controle da gestão e melhoria nos processos, otimização e produtividade em processos internos, entre outros.

Sobre os principais desafios da TD nas opiniões dos líderes e quais as sugestões para otimização deles, tiveram dois desafios que foram os mais pontuados, que são: (1) a transformação em si da empresa e na mudança de cultura e (2) trabalhar na conscientização de todos sobre a importância, mantendo e disseminando constantemente os objetivos, as metas e os benefícios que a TD traz para a empresa e para vida das pessoas. Além de outros citados, como resistência a mudanças; automação de processos e investimento em infraestrutura. Ao buscar a TD, seja qual for o foco ou setor inserido, deve-se passar por mudanças estruturais em sua estratégia, liderança e cultura organizacional. (PACHECO; SANTOS; WAHRHAFTIG, 2020)

Como aspectos a melhorar, R1 destacou a falta de indicadores de impacto e mensuração de resultados das ações promovidas, atualmente há apenas indicadores de processo na empresa. Com a inclusão de novos indicadores, a empresa contribuirá cada vez mais no processo de TD com eficiência e assertividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi analisar o processo de transformação digital de uma empresa de serviços do segmento de *software* de gestão em Novo Hamburgo, RS. Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo de caso. A análise qualitativa realizou-se por meio dos dados coletados em entrevista, questionário e documentos internos.

Fez-se a descrição sobre o que a empresa já possui de transformação digital, verificou-se que a CIGAM trabalha com quatro pilares da TD, que são: empoderamento, engajamento, automação e transformação e acreditam que a essência da TD conta com cinco “grandes passos”, sendo eles: digitalização, desmonetização, democratização e desmaterialização. Este conjunto de ferramentas são disponibilizadas para todo ecossistema, não somente dentro da empresa, permitindo que o engajamento, a otimização e a transformação sejam mais eficientes.

Ainda, buscou-se verificar a percepção das lideranças sobre a relevância/necessidade da transformação digital na organização. A organização tem a necessidade no ambiente empresarial de otimizar os processos, minimizar necessidades de mão de obra, acelerar a entrega e o acesso às informações, e progressivamente, as lideranças estão atentas ao que a TD pode oferecer e ser um grande diferencial de crescimento e evolução dos negócios. Assim, os produtos, processos ou negócios antigos deixam de ter relevância e este novo modelo passa a dominar o mercado.

Como contribuição dessa pesquisa para a organização, cita-se que ela apresenta dados relevantes para a CIGAM extrair aspectos positivos e a percepção de suas lideranças frente a este processo de TD. Para as organizações do ramo que viabilizem aderir ou que estão no processo de transformação digital, assim como a CIGAM, este estudo traz dados de como iniciar o processo, experiências das próprias lideranças, bem como contribuições para o negócio.

Quanto às limitações do estudo, destacam-se dois pontos: o primeiro, por se tratar de um estudo de caso de uma única organização, o mesmo não pode ser generalizado, pois apresenta dados conforme a percepção dos participantes da coleta de dados. A segunda

limitação é em relação aos dados que foram baseados apenas nas percepções das lideranças e não de todos os colaboradores da empresa.

Como sugestão de futuras pesquisas, recomenda-se um estudo com todos os colaboradores da empresa, e a aplicação de entrevista/questionário a outras organizações do mesmo ramo ou até de diferentes setores, desde que tenham aderido à transformação digital e possuam educação corporativa consolidada.

## REFERÊNCIAS

CARLOS, E. de A. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 181-197, jul./dez., 2020.

CIGAM, 2021. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.CIGAM.com.br/institucional>> Acesso em: 27 de maio de 2021

DIAS, D. T. M. A. R. **Fatores Chaves de Sucesso para Transformação Digital**. 2019. 71 f. Dissertação - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para Obtenção do Grau de Mestre, Rio de Janeiro, RJ, 2019.

EDNO, C. **Mudança de cultura e de processos é que fazem a transformação digital**. 2020. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/inovacao/mudanca-de-cultura-e-de-processos-e-quefazem-a-transformacao-digital/>>. Acesso em: 07 de maio de 2021.

FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. L.; SILVA, L. F. da. A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura. **Anais...XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD**, São Paulo, SP, 2019.

FERREIRA, E. D.; SANTOS, N. dos; FREIRE, P. de Sá. Capacidades dinâmicas para auxiliar a transformação digital das organizações intensivas do conhecimento. **Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento** [livro eletrônico]: volume I – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2020.

FERREIRA, L. T. **Transformação digital**: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil. 2018. 155 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2018.

KRAUSE, G. A. **Transformação Digital**: Como as empresas terão que se adaptar? 2019. 14 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Design de Produto) UNISUL, Santa Catarina, 2019.

MATT, C.; HESS, T.; BELIAN, A. Digital transformation strategies. **Business Information and System Engineering**, v. 7, n. 5, p. 339-343, 2015.

MIRANDA, M.; FILHO, J. R. de F. Universidade Corporativa e sua Influência no Resultado da Empresa. Rio de Janeiro. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2016.

OLIVEIRA, T. **Transformação digital**: o que é e como implementar na sua empresa. Disponível em: <<https://www.take.net/blog/tecnologia/transformacaodigital/>>. Acesso em: 11 de maio de 2022.

PACHECO, R. C. dos S.; SANTOS, N. dos; WAHRHAFTIG, R. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v. 12, n. 27, p. 94-128, set./dez. 2020.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G. de; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013. 276 p.

RABELO, A. **Transformação Digital**: o que é e quais os seus impactos na sociedade. **Rock Content**, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 25 de abril de 2021.

RIBEIRO, N. C. F.; SANTOS, A. de F. T. **Educação Corporativa**. 2010. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Rio de Janeiro, 2010

SALLES, C. M. S. Transformação digital em tempos de pandemia. **Estudos e Negócios Acadêmicos**, n. 1, 2021.

SCHLEMMER, E.; MORGADO, L.; MOREIRA, J. A. M. M. Educação e transformação digital: o habitar do ensinar e do aprender, epistemologias reticulares e ecossistemas de inovação. **Interfaces da Educação**, Paranaíba, v.11, n.32, p. 764 - 790, 2020.

SILVA, G. A. da. **Educação Corporativa na Era da Transformação Digital**. 2021. 120 f. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021.

SILVA, N. Transformação Digital, a 4ª Revolução Industrial. **FGV ENERGIA** – Boletim Energético agosto, ago. 2018.

TABRIZI, B.; LAM, Ed; GIRARD, K.; IRVIN, V. Digital Transformation Is Not About Technology. **Harvard Business Review**. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>> Acesso em: 18 de maio de 2022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2013.