

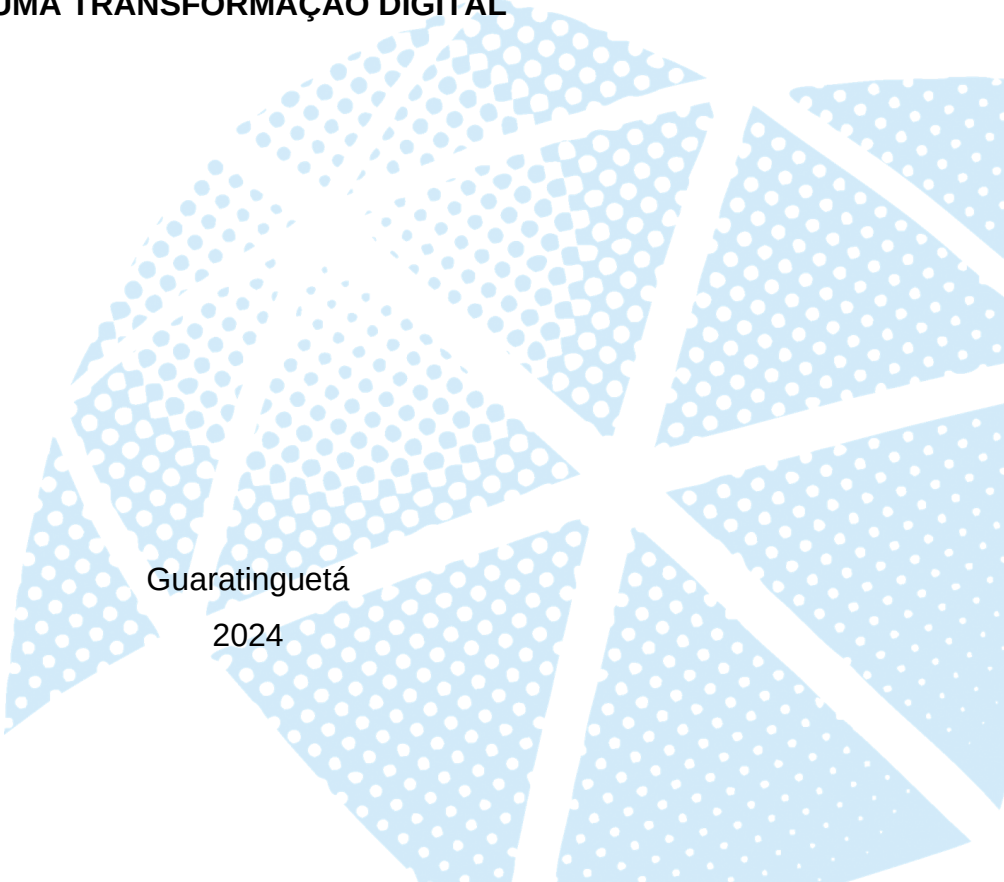
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
Faculdade de Engenharia - Guaratinguetá

AMELIA CAROLINA FLORES

**GESTÃO DE MUDANÇAS COMO MEIO PARA SUPERAR OS DESAFIOS DE
UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Guaratinguetá

2024



AMELIA CAROLINA FLORES

**GESTÃO DE MUDANÇAS COMO MEIO PARA SUPERAR OS DESAFIOS DE
UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Dissertação apresentada à Universidade
Estadual Paulista (UNESP), para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Dra. Ana Lucia
Figueiredo Facin

Guaratinguetá

2024

F634g	Flores, Amelia Carolina Gestão de mudanças como meio para superar os desafios da transformação digital / Amelia Carolina Flores – Guaratinguetá, 2024. 58 : il. Bibliografia: f. 55-58 Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá, 2024. Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Lucia Figueiredo Facin 1. Governança corporativa. 2. Cultura organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional - Administração. 4. Liderança. I. Título. CDU 65.011.8(043)
-------	--

Luciana Máximo
Bibliotecária CRB-8/3595

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

O estudo do change management como ferramenta para superar os desafios da transformação digital mostra grande potencial, pois permitiu aplicar muitos conceitos da literatura na prática. Isso impacta social e educacionalmente, fortalecendo a adaptação e o engajamento dos colaboradores e promovendo aprendizado contínuo e resiliência organizacional.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

The study of change management as a tool to overcome the challenges of digital transformation shows great potential, as it allowed many concepts from the literature to be applied in practice. This impacts socially and educationally, strengthening employee adaptation and engagement, and promoting continuous learning and organizational resilience.

AMELIA CAROLINA FLORES

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

**PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL**

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

 Documento assinado digitalmente
GISLAINE CRISTINA BATISTELA
Data: 16/04/2024 16:33:01-0300
Verifique em <https://validar.itf.gov.br>

Prof. Dr.ª. Gislaine Cristina Batista
Coordenadora - PPGEPP-MP

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr.ª. ANA LUCIA FIGUEIREDO FACIN
Orientador - UNESP
participou por videoconferência


Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR
UNESP
participou por videoconferência


Prof. Dr.ª. MÁRCIA TERRA DA SILVA
USP
participou por videoconferência

ABRIL de 2024

DADOS CURRICULARES

AMELIA CAROLINA FLORES

NASCIMENTO 05/01/1987 – São Paulo / SP

FILIAÇÃO Jose Aparecido das Flores
Sonia Lopes da Cruz Flores

2013/2015 MBA em Gerenciamento de Projetos
Fundação Getúlio Vargas

2005/2008 Comunicação Social – Com Habilitação para Radio e Tv
Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

2001/2004 Ensino Médio e Técnico em Logística.
Centro Paula Souza - ETE Lauro Gomes

Dedico esta dissertação a todos que me antecederam. Honro e agradeço aos que vieram antes de mim, aos meus pais pela base forte e ao meu esposo, Marcus, por todo apoio e incentivo incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, porque é minha fé que me fez e faz invencível todos os dias da minha existência.

Agradeço aos meus pais, Sonia e José, por terem sido incansáveis na missão de me proporcionar bons direcionamentos, estudos e incentivo para que eu me tornasse tudo que sou hoje.

Ao meu irmão, Vinicius, que me incentivou e ajudou financeiramente nos meus primeiros passos da vida acadêmica.

Ao meu esposo, Marcus Vinicius, que segurou a minha mão em todos os momentos importantes, me escutou em cada crise existencial e acredita mais em mim do que eu mesma.

À minha família e amigos que vibram por cada passo e conquista que realizo.

Ao meu primeiro time, Jessica Teixeira, Melaine Cavalcanti e Patrícia Ramos que tive a honra de dividir os dias e, graças a elas, tive o suporte necessário para o desenvolvimento desta dissertação.

Ao meu terapeuta, Osmar Brito, que tanto me apoiou e auxiliou para meu equilíbrio energético e emocional.

Aos meus gestores que confiaram em mim em meio a tantos desafios diários e mudanças corporativas.

E por último, não menos importante, à minha orientadora, Ana Lucia Facin, por tanta paciência, cuidado e incentivo. Por ter me direcionado com tanta disposição, compreensão e por ter me incentivado a não desistir.

RESUMO

A transformação digital (TD) tem provocado mudanças expressivas em muitas organizações. Frequentemente essas mudanças resultam em novos processos, novos modelos de trabalho, ou seja, invariavelmente indivíduos passam a realizar novas tarefas, precisam desenvolver novas habilidades e novas formas de trabalhar. Nestas condições, em que muitos processos e indivíduos são afetados, um processo de transformação que não seja bem conduzido pode ocasionar falhas no processo de TD ocasionadas pela resistência à mudança. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar como as ferramentas da gestão da mudança aplicadas de forma estruturada e prática, podem ser um meio para lidar com os desafios do processo de TD. Para isso foi realizada uma pesquisa-ação em uma determinada área de uma instituição financeira brasileira que está passando por um longo e profundo processo de TD. O resultado desta pesquisa-ação descreve a implantação de um modelo de gestão de mudança para demonstrar como ele pode apoiar nesse processo.

PALAVRAS-CHAVE: gestão da mudança; serviços bancários; transformação digital; mudança organizacional; cultura organizacional; gestão de mudanças organizacionais; modelos de gestão de mudanças; adkar.

ABSTRACT

Digital transformation (DT) has caused significant changes in many organizations. Often, these changes result in new processes and work models, and individuals inevitably perform new tasks and need to develop new skills and ways of working. In these conditions, where many processes and individuals are affected, a poorly conducted transformation process can lead to failures in the DT process caused by resistance to change. In this context, this research aimed to analyse how structured and practical change management tools can be a means to deal with the challenges of the DT process. For this purpose, action research was conducted in a specific area of a Brazilian financial institution undergoing a long and profound DT process. The result of this action research describes the implementation of a change management model to demonstrate how it can support this process.

KEYWORDS: change management; banking services; financial institute; digital transformation; change management; organizational culture; change organizational; change management model; adkar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Curva da mudança Fonte: Adaptado de Modelo PROSCI	24
Figura 2. Método de pesquisa	30
Figura 3. Fases da pesquisa-ação	33
Figura 4. Gráficos da Pesquisa de transformação, Bloco dedicação	36
Figura 5. Gráfico da Pesquisa de transformação – Bloco transformação	37
Figura 6. Certificação em Gestão da Mudança – emitida por em HUCMI	38
Figura 7. Certificação de Gestão da Mudança – emitida por Prosci	39
Figura 8. Plano de gestão da mudança, etapa preparando-se para gerenciar a mudança	41
Figura 9. Template Canvas	42
Figura 10. Template de Mapa de Stakeholders	43
Figura 11. Template de Ações de Capacitação e Comunicação	41
Figura 12. ADKAR	44
Figura 13. Plano de gestão de mudanças	45
Figura 14. Aplicação prática do ADKAR no projeto piloto	45
Figura 15. Plano de gestão de mudanças. Etapa reforçando a mudança	47
Figura 16. Resultados pesquisa de prontidão	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desafios identificados na condução de uma transformação digital	20
Tabela 2 – Modelos de gestão da mudança	25
Tabela 3 – Questionário da pesquisa de transformação	35
Tabela 4 – Entrevista complementar a pesquisa	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TD: Transformação Digital

GD: Gestão da Mudança

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS	14
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS DESAFIOS	18
2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.	22
2.3 MODELOS DE GESTÃO DA MUDANÇA	25
2.3.1 Modelo Prosci.	29
3 MÉTODO DE PESQUISA	30
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO	34
4.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO	34
4.2 COLETA DE DADOS	34
4.3 ANÁLISE DE DADOS	36
4.4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES	38
4.5 IMPLEMENTAÇÃO	40
4.5.1 Etapa Preparando-se para gerenciar uma mudança.	40
4.5.2 Etapa Conduzindo uma mudança.....	44
4.5.3 Etapa Reforçando a mudança.	46
4.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	47
5 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO INTEGRADA DE MUDANÇAS	50
5.1 PREPARAR A MUDANÇA.....	50
5.2 GERENCIAR A MUDANÇA	51
5.3 SUSTENTAR A MUDANÇA	51
6 CONCLUSÕES.	52
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão em constante necessidade de evolução de seus serviços, seja por meio de transformação tecnológica ou da transformação de seus processos internos. Para manter sua posição no mercado, muitas organizações, na tentativa de adaptação às constantes mudanças de seu ambiente, estão adotando uma cultura ágil de implantação de novos processos de transformação digital (APPELBAUM et al., 2012; PERKIN, 2023). No entanto, reforçando a dificuldade que organizações têm de ultrapassar barreiras de transformação, pesquisas sugerem que iniciativas fracassadas com o objetivo de implantar qualquer tipo de mudança organizacional são superiores a setenta por cento das tentativas de mudança (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010; NOVIANA et al., 2023).

Este é um ponto muito importante quando se considera uma mudança expressiva em uma organização, como a que pode ocorrer com a transformação digital (TD). Além dos processos e da tecnologia a serem transformados, é importante que seja considerado o quanto a mudança de cultura está sendo incentivada e acompanhada. Embora novos processos e procedimentos de trabalho possam ser introduzidos em prazos relativamente curtos, a cultura organizacional também pode precisar mudar de acordo com os processos de trabalho, o que pode levar muito mais tempo do que inicialmente previsto (AL-FAIHANI; AL-ALAWI, 2020).

Hinings et al (2018) destaca que a transformação digital se caracteriza pelos efeitos combinados de várias inovações digitais, resultando na emergência de novos atores (e constelações de atores), estruturas, práticas, valores e crenças, que alteram, desafiam, substituem ou complementam as regras estabelecidas nas organizações e nos setores.

No que se refere à TD, ultimamente tem recebido atenção considerável nas áreas de gestão, negócios, sistemas de informação, tecnologia da informação e marketing. A evolução das tecnologias de informação e comunicação na era digital tem efeitos significativos e variados nas organizações. Mudanças no tradicional ecossistema de negócios criaram ambientes de negócios chamados “ecossistemas de negócios digitais”. Deste modo, mudanças nos ecossistemas de negócios afetam as decisões estratégicas das organizações relacionadas também com o ambiente interno e externo (DIENER; ŠPAČEK, 2021).

Inúmeras variáveis interferem nos processos de mudança, causando diferenças significativas entre esses processos. Dentre essas variáveis, que definirão quais abordagens serão mais eficazes, destaca-se a reação humana à mudança (SIDORKO, 2008).

Naimi-Sadigh, Asgari e Rabieif (2021) analisaram que mudanças que ocorrem com a TD frequentemente resultam em indivíduos realizando novas tarefas e desenvolvendo novas habilidades, e novas formas de trabalhar. Nestas condições em que os indivíduos são retirados da zona de conforto em que operam há algum tempo, podem resultar em ansiedade e estresse caso o processo não seja bem administrado, ocasionando em resistência à mudança. Burnes (2004) já observava que uma baixa taxa de sucesso em processos de mudança nas organizações reside na deficiência fundamental de uma estrutura apropriada para gerenciar e implementar uma mudança organizacional.

De modo geral a transformação muitas vezes exige mudanças, e as mudanças organizacionais afetam os colaboradores de uma organização e causam diferentes impactos individuais em cada um deles. Diversos estudos na última década, avaliaram os fatores que causam o fracasso de uma mudança, e a resistência à mudança é destacada como um dos principais fatores (ROSENBAUM, MORE; STEANE, 2018).

Muitas pesquisas têm analisado as causas do fracasso de muitos projetos de transformação digital (DAVENPORT; WESTERMAN, 2018; RAMESH; DELEN, 2021), porém, segundo Kala Kamdjoug (2023) apesar de extensa pesquisa, não há evidências empíricas claras na literatura abordando o impacto da gestão de mudanças no sucesso das implantações de TD.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi analisar como a gestão da mudança (GM) pode ser proposta como um meio para lidar com os desafios do processo de TD. Para isso foi realizada uma pesquisa-ação em uma instituição financeira brasileira que está passando por um longo e profundo processo de TD.

1.1 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa foi analisar como a gestão da mudança (GM) pode ser proposta como um meio para lidar com os desafios do processo de TD.

Para atingir esse objetivo observamos a utilização de ferramentas de GM em um projeto de transformação da área Alpha de uma instituição financeira brasileira, que neste trabalho foi

denominada banco YZ. A área Alpha é responsável por toda transformação do *backoffice* e do atendimento dos departamentos de varejo e atacado do banco YZ, população atualmente composta por aproximadamente oito mil colaboradores. Destacando a área Alpha, existem por volta de 170 colaboradores dedicados à transformação e que têm desafios focados na melhoria de processos, da interface com tecnologia, da governança de comunicação, e dos modelos de capacitação. Recentemente a área Alpha se tornou responsável pela governança da gestão da mudança da instituição.

Este departamento, é responsável pela transformação dos processos das equipes que realizam operações de abertura de novas contas, manutenção das contas existentes, contratação de novos produtos para o cliente, bem como manutenção destes (produtos de crédito no geral – consignado, crédito imobiliário, seguros etc.). Por meio de um programa de transformação chamado “Programa Transforma aí” a área Alpha assumiu desafios significativos dentro das operações do banco YZ, entre outros, fomentar a transformação das operações com a metodologia ágil como forma de melhorar sua eficiência, implementar técnicas de análise de riscos dos processos e buscar, a partir da identificação dos riscos, uma constante melhoria nos processos que podem refletir diretamente na melhoria da satisfação dos seus clientes.

Utilizar a metodologia ágil em uma organização, implica em estar apto a adaptar-se às transformações, enfrentá-las de maneira eficaz e prosperar em um cenário instável e imprevisível, contribuindo assim para o desenvolvimento e a comercialização de uma ampla gama de produtos de excelência, com custos reduzidos, que proporcionam um valor significativo aos consumidores. (SALLAM; FOUAD; HEMEIDA, 2023)

Ainda segundo Sallam et al (2023) da mesma forma em que se considera a metodologia ágil como grande alavanca de gerenciamento de projetos de transformação digital, uma vez que se trata invariavelmente de projetos de alta complexidade, o sucesso desses projetos está relacionado diretamente com o comprometimento e habilidade das pessoas.

Para essa pesquisa, considerou-se que organizações maduras são capazes de alavancar o talento de seus colaboradores para enfrentar os desafios de forma mais eficaz porque é mais fácil criar equipes, quando a equipe é capaz de se concentrar na solução de problemas, criando ideias, atendendo clientes e adaptando-se à forma de gerir toda a mudança proposta pela organização (UGOANI, 2017).

A pesquisa também se baseou em diversos estudos que concluíram que muitas organizações falham em realizar o processo de TD, porque entre outras coisas, eles se

concentram mais em estratégias individuais de condições operacionais específicas, realizadas em determinados períodos e não consideram os impactos futuros. Empresas que possuem maturidade digital demonstrarão sua capacidade de transformar seus negócios para acompanhar o desenvolvimento da chamada “nova era”; melhorar a eficiência em suas receitas; seus processos de trabalho; e na aposta contínua em inovação. Desta forma, previamente preparado para essa evolução, ficará cada vez mais evidente o valor agregado a ser ofertado ao cliente, incentivando assim o engajamento com seus negócios (WINASIS; RIYANTO; ARIYANTO, 2020).

Embora um processo de transformação seja importante na criação de métodos e processos, as organizações precisam contar com o apoio dos colaboradores em todo o processo de mudança, atuando como agentes de mudança que possam incentivar e propagar a motivação e a energia positiva entre os demais colaboradores. Uma equipe altamente motivada pode contribuir com a criação de uma cultura positiva e assim alcançar objetivos futuros com sucesso (WINASIS; RIYANTO; ARIYANTO, 2020).

Por fim, com base nas dificuldades identificadas ao longo do processo de transformação liderado pela área Alpha, ressaltou-se a necessidade de implementar abordagens que levem em consideração todos os participantes envolvidos na gestão de mudanças, visando evitar consequências adversas e superar os desafios previamente identificados.

Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura com o intuito de identificar os principais obstáculos enfrentados durante uma transformação digital, assim como os diferentes modelos de gestão de mudança descritos na literatura, que oferecem suporte às organizações durante diversas formas de mudanças, sejam elas culturais ou organizacionais. Os resultados dessa revisão foram então analisados sob a perspectiva da literatura especializada em gestão de mudanças organizacionais, complementados por *insights* práticos derivados da aplicação de ferramentas de gestão de mudanças durante uma transformação no modelo de trabalho em uma área específica da organização estudada.

A gestão de mudanças organizacionais pode ser definida como um conjunto de processos e atividades que ajudam as empresas a se adaptarem e se ajustarem às mudanças internas e externas, permitindo que as empresas alcancem seus objetivos de negócios e a transformação almejada (Kotter, 1996).

Para atender seu objetivo, a pesquisa buscou responder às seguintes questões no decorrer do desenvolvimento deste estudo: Quais eram os desafios e oportunidades da transformação

digital da área Alpha? Quais as ferramentas de gestão de mudanças que poderiam ajudar a superar os desafios da TD? Qual seria um plano mais apropriado de GM que poderia ser utilizado como meio para superar os desafios da TD?

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação está estruturada conforme descrito a seguir.

O capítulo 2 contém uma revisão de literatura sobre a transformação digital e seus principais desafios, os desafios de uma gestão de mudança no contexto da transformação digital e alguns modelos de gestão da mudança bem como a revisão do modelo escolhido nesta pesquisa.

O capítulo 3 apresenta o método de pesquisa utilizado nessa dissertação.

O capítulo 4 apresenta as etapas do método utilizado e as discussões dos resultados da pesquisa, com apresentação das cinco etapas: planejamento da pesquisa-ação, coleta de dados, análise de dados, planejamento das ações e a implementação. Esta última, dividida em três sub-etapas: preparando-se para gerenciar uma mudança, conduzindo uma mudança e reforçando a mudança.

O capítulo 5 é dedicado a apresentar uma proposição de modelo de gestão da mudança integrado.

Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões, com as contribuições desta pesquisa, suas limitações e as recomendações para pesquisas futuras, seguido pelas referências bibliográficas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS DESAFIOS

Nadkarni e Prügl (2021) consideraram que a TD é uma transformação "preocupada com as mudanças que as tecnologias digitais podem trazer no modelo de negócios de uma empresa, produtos ou estruturas organizacionais", uma vez que exige uma evolução tanto de tecnologia quanto das pessoas. Neste sentido, destaca-se que a alta hierarquia de uma organização precisa desenvolver uma mentalidade digital para que seja possível liderar uma jornada de transformação dentro de uma empresa e tudo que ela impactará nas pessoas.

Dessa forma, a implementação bem-sucedida da TD requer uma abordagem holística e uma mudança cultural na organização. De acordo com Westerman, Bonnet e McAfee (2014), a TD vai além da simples implementação de tecnologia; envolve uma reavaliação profunda do modelo de negócios, dos processos e da cultura organizacional. É essencial que as empresas cultivem uma cultura que valorize a inovação e a capacidade de adaptação às mudanças, garantindo assim o sucesso da transformação digital. De acordo com os mesmos autores, a transformação digital pode ser descrita como "a utilização de tecnologias digitais para redesenhar os processos de negócios e criar novas experiências de valor para clientes, colaboradores e partes interessada".

Para Kane et al. (2019), a TD frequentemente demanda uma reestruturação substancial nas organizações, o que inclui a formação de equipes que possuam uma variedade de conhecimentos e habilidades complementares. Essas equipes devem ser capazes de adaptar-se rapidamente e agir com flexibilidade diante dos desafios, de modo a responder prontamente às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes.

Um dos principais desafios é o engajamento dos times e a tendência que eles têm de resistir a mudanças. De acordo com Westerman et al. (2014), a cultura pode ser um grande impedimento para a transformação digital, uma vez que as empresas muitas vezes possuem uma mentalidade fixa e resistem a mudanças. É importante, portanto, que a empresa crie uma cultura de inovação e colaboração, incentivando os colaboradores a se adaptarem a novas tecnologias e a trabalharem em conjunto para alcançar os objetivos de transformação digital.

Embora considerada um processo natural dos tempos modernos das organizações, o processo de transformação pode ser desafiador em estruturas organizacionais tradicionais. O

processo de transformação muitas vezes requer mudanças nos pilares básicos de construção dos negócios e, se conduzido sem planejamento, pode prejudicar irreversivelmente o andamento de uma organização. A TD muitas vezes envolve consideráveis mudanças em toda estrutura organizacional da empresa, e não de forma não incomum, as organizações precisam de um tempo para se adaptarem a essas mudanças (SHAHI; SINHA, 2020).

Neste contexto, a ausência de habilidades específicas por parte dos colaboradores, é comumente identificada como uma grande barreira para que o indivíduo possa atuar com sucesso no processo de transformação digital da sua organização. Dessa forma, um desafio importante é lidar com a falta de habilidades e talentos necessários para a implementação da transformação digital (GFRERER et al, 2021).

Segundo Shahi e Sinha (2020), outros desafios da jornada da TD estão relacionados a falta de visão clara do objetivo final a ser alcançado. A organização precisa ter clareza do que deseja alcançar por meio desse processo, e desta forma, planejar e criar estratégias para que esse objetivo seja cumprido. Importante ressaltar que toda essa jornada, pode ser melhorada à medida que pequenos objetivos sejam atingidos. Inicialmente, projetos-piloto devem ser iniciados e, em seguida, etapas incrementais devem ser tomadas para alcançar a transformação em toda a organização. A metodologia ágil pode ser uma grande aliada, onde pequenas metas e objetivos devem ser definidos e buscados. É relevante que se tenha equipes dedicadas, que se concentrarão apenas nos projetos dedicados às iniciativas de transformação digital. Após cada implementação, é necessário que seja realizada uma avaliação e, se for o caso, avaliar propostas melhorias. Para superar os desafios da TD, as organizações podem aprender as habilidades necessárias por meio da aplicação estratégica de processos de gerenciamento de mudança apropriados (FISHER, 2022).

A TD impacta principalmente os membros da equipe, alterando suas rotinas de trabalho habituais. É natural que, no início de qualquer mudança, haja resistência e relutância por parte dos indivíduos, dado o instinto humano de preferir a estabilidade. Portanto, é crucial envolver os colaboradores no processo de transição e capacitá-los para se adaptarem às novas tecnologias e inovações que surgirem. (DIENER; ŠPAČEK, 2021).

Pouca ênfase é dada à dimensão da 'transformação' no contexto de TD, sendo que essa transformação está intrinsecamente ligada às pessoas. Portanto, é fundamental destacar a relevância da sustentabilidade e da capacidade de adaptação durante esse processo. A revisão de literatura revela que ao priorizarmos adequadamente a gestão da mudança, podemos

assegurar um caminho sólido em direção a uma transformação digital duradoura e eficaz. (PACOLLI, 2022)

Os colaboradores desempenham um papel fundamental como usuários finais e implementadores de novas ferramentas, processos digitais e metodologias de trabalho, sendo crucial o seu engajamento e dedicação para garantir uma adoção eficaz. Sua participação é essencial, pois fornecem *insights* importantes, muitas vezes derivados de suas experiências práticas no dia a dia, que podem ser utilizados para aprimorar e otimizar soluções ou processos. (MUDULI; CHOUDHURY, 2024)

A tabela 1 sumariza os desafios identificados na revisão de literatura que influenciam na condução de um processo de transformação digital em uma organização. A tabela foi organizada com citações diferentes apresentadas nos artigos, mas que ao agrupar foi possível perceber a similaridade de contexto e interpretações.

Tabela 1 – Desafios identificados na condução de uma transformação digital.

(continua)

Desafios	Descrição	Autores
Hierarquia	A liderança de uma organização deve adotar uma mentalidade voltada para a inovação, a fim de conduzir de maneira eficaz a empresa por uma jornada de transformação, considerando todas as implicações que isso terá para os colaboradores.	NADKARNI; PRUGL, 2021.
Cultura	A resistência à transformação digital pode ser significativamente influenciada pela cultura organizacional, já que as empresas frequentemente adotam uma mentalidade arraigada e se opõem a mudanças.	WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014

Desafios	Descrição	Autores
Estrutura Organizacional	A implementação da TD frequentemente implica em mudanças consideráveis em toda a estrutura organizacional da empresa, e é comum que as organizações necessitem de um período de adaptação para se ajustarem a essas mudanças.	
Pessoas	A participação ativa dos funcionários é essencial, uma vez que eles são os responsáveis por utilizar e integrar as novas ferramentas, processos digitais e abordagens de trabalho.	
	Frequentemente, a falta de competências específicas entre os colaboradores é reconhecida como um desafio importante para que os colaboradores possam desempenhar efetivamente seus papéis no processo de transformação digital de suas organizações	
	Um dos principais desafios é o engajamento dos times e a tendência que eles têm de resistir a mudanças.	
	A implementação da transformação digital geralmente exige uma remodelação significativa nas estruturas organizacionais, o que implica na criação de equipes compostas por membros que apresentem uma diversidade de conhecimentos e habilidades complementares	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A partir da análise feita na tabela 1, é possível considerar que os desafios que permeiam as pessoas são pontuados por diversos autores.

No contexto da transformação digital, as pessoas desempenham um papel importante e insubstituível. São os colaboradores que impulsionam e sustentam qualquer processo de mudança necessário, utilizando seu conhecimento, suas habilidades e experiências individuais e coletivas, para apoiar a implantação de novas tecnologias e/ou novos modelos de trabalho. Além disso, o envolvimento e engajamento das pessoas são essenciais para garantir o sucesso

da transformação digital, pois são eles que moldam a cultura organizacional, influenciam a aceitação das mudanças e conduzem muitos desafios da organização.

2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.

A gestão da mudança é um processo essencial para gerenciar efetivamente mudanças dentro de uma organização.

Quando falamos de transformação, invariavelmente requer algum tipo de mudança organizacional. E mudanças organizacionais afetam os profissionais da empresa de diversas maneiras, causando reações individuais distintas em cada um deles. Diversas publicações, nas últimas décadas, analisam tanto os fatores que podem facilitar o processo da mudança como aqueles que podem fazer com que o seu processo de mudança não dê certo. O fator em comum, que interliga todas as barreiras ao processo de transformação da organização, é justamente a resistência à mudança (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Segundo um estudo de caso recente em uma organização financeira foi notado que 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 (PERIDES et al, 2020).

De acordo com Cameron e Green (2015), o gerenciamento de mudanças envolve a gestão de três áreas principais: a mudança técnica, a mudança organizacional e a mudança de pessoas. A mudança técnica refere-se a mudanças em tecnologia ou sistemas de informação, enquanto a mudança organizacional refere-se a mudanças na estrutura organizacional ou processos de negócios. A mudança de pessoas envolve mudanças no comportamento e na cultura da organização.

Em contrapartida, Hayes (2014) enfatiza que o gerenciamento de mudanças é um processo dinâmico que envolve a identificação de oportunidades de mudança, a definição de objetivos claros, a alocação de recursos e a implementação efetiva da mudança. Ele destaca a importância do planejamento e da comunicação eficaz para garantir a adesão dos funcionários à mudança.

Na literatura sobre o tema da GM podemos identificar diversas definições e abordagens para o gerenciamento de mudanças, mas todas enfatizam a importância de uma abordagem sistemática e a gestão das áreas técnicas, organizacionais e de pessoas da mudança.

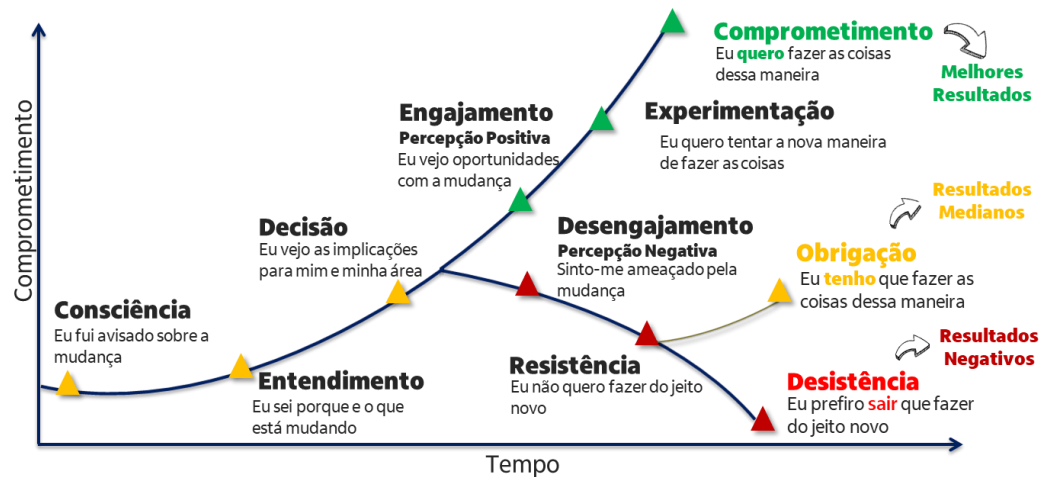
Serrano Filho (2021) afirma que mudanças estratégicas mais radicais, têm impacto em todo o sistema organizacional e muitas das vezes redefinem o que é a organização. Nesse caso, as mudanças são expressivas e afetam a estrutura, as pessoas e, em algumas situações, os valores fundamentais da organização e até mesmo sua cultura. Muitas das mudanças, que podem ser de grande ou pequeno porte, ocorrem o tempo todo dentro das organizações. São alterações na estrutura organizacional ou que resultam da introdução de novas tecnologias, mas que ocorrem no contexto da estratégia e dos valores atuais da empresa.

A implementação bem-sucedida da mudança geralmente passa por três estágios: prontidão, adoção e institucionalização. Prontidão refere-se ao estado de estar totalmente preparado para algo. Reflete o nível de preparação para executar uma ação desejada ou alcançar o resultado, mudança ou estado pretendido. Em relação à mudança, a prontidão ocorre quando o ambiente, a estrutura e as atitudes dos membros da organização são receptivas à mudança que está por vir (GFRERER et al., 2021).

Além dos pontos abordados anteriormente, a GM é importante para garantir que a transformação digital seja sustentável no longo prazo. Segundo Westerman et al. (2014), o sucesso da transformação digital depende da capacidade da organização de criar uma cultura de mudança contínua. A GM estruturada ajuda a criar essa cultura, promovendo a adaptação às mudanças e a melhoria contínua dos processos e tecnologias.

Conforme observado na figura 1, a adaptação da mudança possui diversas etapas que podem ser enfrentadas pelos indivíduos impactados por uma mudança. Dessa forma, uma vez que cada indivíduo é único, o resultado de uma mudança está diretamente ligado as suas evoluções no decorrer do processo.

Figura 1 – Curva da mudança



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme definido pelo modelo Prosci, o principal objetivo da GM é justamente minimizar o impacto da resistência à mudança, reduzindo a perda de performance que ocorre no período de transição.

Prosci, é uma consultoria global estabelecida em 1994 e especializada em gestão de mudanças, destaca que o êxito de qualquer iniciativa de gestão da mudança depende da harmonização entre a gestão da mudança em nível individual e organizacional

Como pode ser observada na Figura 1, 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.

De modo geral, a organização e os envolvidos devem estar preparados, motivados e tecnicamente capazes de executar a mudança. Isso significa que as organizações precisam ter processos, estruturas e ferramentas que permitam executá-lo. Ao mesmo tempo, a prontidão dos indivíduos é importante, pois é um prenúncio de um comportamento pretendido. E, independentemente do nível hierárquico, para que a mudança seja de fato um sucesso é fundamental que os envolvidos se sintam preparados para adotar o comportamento desejado (GFRERER et al., 2021).

É crucial que as organizações direcionem maior atenção para a gestão da mudança e para o papel da liderança durante o processo de transformação digital, ao invés de focarem

exclusivamente na tecnologia em si. É importante que as empresas aprimorem suas habilidades para gerenciar mudanças estratégicas de maneira contínua. Além disso, os líderes de alto nível, precisam estar conscientes dos benefícios das mudanças, em especial as direcionadas a transformação digital, e motivar os colaboradores a adotarem ativamente. (HAJISHIRZI; COSTA; APARICIO, 2022)

2.3 MODELOS DE GESTÃO DA MUDANÇA

Conforme observado na tabela 2, diversos modelos de GM estão sendo estudados nos últimos anos e independente do modelo, tipo de abordagem e da ferramenta, um ponto em comum pode ser observado nestes estudos: a falta de sucesso nos processos de mudança quando não conduzidos por meio de uma gestão da mudança.

Ao realizar pesquisas nas bases acadêmicas, existem diversos modelos para que seja possível abordar e governar modelos de gestão da mudança. Essas abordagens são consideradas facilitadoras para o sucesso de uma mudança (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Tabela 2 – Modelos de gestão da mudança

(continua)

Modelos	Características	Aplicabilidade
Teoria de Gerenciamento de Mudanças de Lewin	O psicólogo alemão Kurt Lewin, amplamente reconhecido como um dos mais influentes do século XX, destaca a importância de primeiro identificar quais mudanças são desejadas e porque são necessárias. Lewin propõe que, ao seguir seu modelo de três etapas, é possível motivar as pessoas a mudarem, contribuírem e, finalmente, estabelecer um novo modo de operar na organização.	A metodologia de gestão da mudança de Lewin traduzida em descongelar - mudar – congelar novamente. Para facilitar o entendimento, é feita uma analogia de uma mudança da forma um bloco de gelo em cubo para cone, onde para uma nova forma, é necessário primeiro descongelar o cubo de gelo, construir um novo molde e depois construir um molde novo para que possa recongelar o bloco no novo formato de cone. (KAMINSKI,2011)

(continua)

Modelos	Características	Aplicabilidade
Modelo de Influência da McKinsey (2016).	O modelo de influência é uma estrutura de gerenciamento de mudança que você pode usar para navegar pelas mudanças nas pessoas, processos e foco quando uma organização deve começar a operar de maneira muito diferente do que no passado.	Dividido em 4 fases de atuação: Propor modelos de conduta Fomentar entendimento e convicção. Desenvolver habilidades Reforçar com mecanismos formais.
Modelo PROSCI (2012)	O Modelo Prosci é uma das abordagens mais comumente utilizada quando se trata de gestão da mudança. Apesar de ter um método com diversas ferramentas, é popularmente conhecido como ADKAR, que se resume em cinco etapas: conscientização, desejo, conhecimento, habilidade e reforço, essenciais para facilitar a transição organizacional eficaz.	Prosci Model – uma estrutura simples, que estabelece os aspectos mais relevantes de qualquer processo de mudança bem-sucedido ADKAR – é utilizado para identificar se os indivíduos estão em prontidão para a mudança. 3 Fases – uma metodologia estruturada e flexível para impulsionar a mudança no nível organizacional.
Curva de Mudança de Kubler-Ross,	A Curva de Mudança, da psiquiatra suíça Elisabeth Kübler-Ross, é uma metodologia de gestão da mudança que se originou de um estudo com o objetivo de ajudar as pessoas a lidarem com o luto, perdas e traumas. Porém foi adaptado para outras situações de grandes mudanças e tornou-se muito conhecido e utilizado no mundo corporativo.	Na esfera das reações individuais, o modelo descrito por Kubler-Ross (1960) possui cinco etapas: Negação; Raiva; Negociação; Depressão; Aceitação; Novo normal.

(continua)

Modelos	Características	Aplicabilidade
Teoria do lado sombrio de Egan	Gerard Egan era Professor de Estudos Organizacionais e Psicologia da Universidade Loyola de Chicago. Ele criou uma proposta que consiste em adotar abordagens específicas para lidar com os diferentes interessados existentes em um processo de gestão de mudança em uma organização: Aliados, adversários, neutros e parceiro.	Trabalhar o “lado sombrio” refere-se ao fato de lidar especificamente com diferentes perfis impactados pela mudança. Por exemplo: pessoas próximas, identificadas como aliadas, devem ser mantidas ao nosso lado, enquanto os adversários devem ser excluídos. talvez tenham de ser marginalizados. Os neutros, que não possuem opinião ou qualquer tipo de influência, precisam ser conquistados.
Ciclo de Deming (Plan, Do, Check, Act, PDCA)	Walter Shewhart, considerado o “pai do controle estatístico de qualidade”, desenvolveu o método PDCA em 1930, que foi popularizado mais tarde por Dr. W. Deming, cujo trabalho influenciou diretamente no movimento da qualidade da indústria japonesa no século XX.	O ciclo PDCA consiste em uma sistemática que define que todo processo de mudança deve passar por 4 etapas fundamentais: Plan-Planejamento Do-Execução Check-Análise Action-Ação. (PACHECO, 2012)
Modelo de Transição de Bridges	Brigdes é um autor que defende o processo de transição da mudança como uma proposta a ser entendida mais profundamente. Para isso adotou três etapas para separar o processo de mudança: fim, zona neutra e novo começo.	As três etapas adotadas por Brigdes (1991) consiste em: 1. Fim: necessidade de encerrar o que estava sendo feito antes de iniciar algo novo. 2. Zona Neutra: consiste quando é reduzida a motivação das pessoas e identifica-se que a ansiedade aumenta. Embora seja uma fase natural, é importante ser considerada como parte do processo. 3. Novo começo: é quando as iniciativas devem ser encorajadas e reforçadas

Modelos	Características	Aplicabilidade
Teoria de 8 Passos de Kotter	John Paul Kotter se formou no MIT em Engenharia Elétrica, mas acabou seguindo sua carreira como consultor de gestão empresarial e professor emérito da Harvard Business School, se tornando um dos mais renomados especialistas em mudança e liderança da atualidade. Em seu best-seller “Liderando a mudança”, Kotter descreve uma das mais consagradas teorias de gestão da mudança, que apresentou ao longo das últimas décadas resultados positivos comprovados, tornando-se uma forte referência para líderes e gestores em todo mundo.	Kotter (1996), propõe um processo de 8 etapas para a condução do processo de mudança. Os 8 passos de Kotter são: Criar um senso de urgência; Formar as coalizões necessárias; Desenvolver uma visão para a mudança; Comunicar a visão; Capacitar a ação; Gerar vitórias de curto prazo; Consolidar as vitórias; Implantar mudanças na cultura da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em resumo, a gestão da mudança é uma alavanca importante para superar os desafios da transformação digital em uma organização. Esses modelos descritos na tabela 2 tem em comum a ajuda para minimizar a resistência à mudança, alinhar as pessoas, processos e tecnologias, e garantir que a transformação digital seja implementada de forma organizada e estruturada. Ao adotar a metodologia de gestão da mudança como estratégia para superar os desafios da transformação digital, as organizações podem ser capazes de eliminar alguns obstáculos que impedem que os benefícios da transformação digital sejam alcançados.

A supervisão do processo de mudança, que abrange a coleta de feedback dos participantes envolvidos, a detecção de lacunas e desafios, e a aplicação de medidas corretivas, desempenha um papel crucial na gestão da mudança, visando prevenir falhas. (BELLANTUONO, 2021).

O risco de usar apenas um modelo de gestão de mudança é não abordar uma ampla análise no processo de gerenciamento de mudança, onde seria possível negligenciar ou omitir certos fatores importantes de sucesso na condução da mudança ou ainda não abordar de forma adequada alguma particularidade, dessa forma é indicado combinar diversos modelos de gestão da mudança para melhor atender a situação particular de mudança ou as circunstâncias de uma organização (ERRIDA; LOTFI, 2021).

Ciente dos riscos, neste estudo, serão analisadas as ferramentas de GM abordados apenas pelo modelo da Prosci, e serão analisados seus impactos na transformação digital de uma instituição financeira. A utilização desse modelo foi definida por se tratar de um modelo já escolhido de forma institucional na organização estudada.

2.3.1 Modelo Prosci.

A GM é um gerenciamento essencial para todas as organizações que almejam permanecer competitivas e sustentáveis. Implementar mudanças em uma organização, no entanto, pode ser uma tarefa complexa e desafiadora, em especial em grandes organizações.

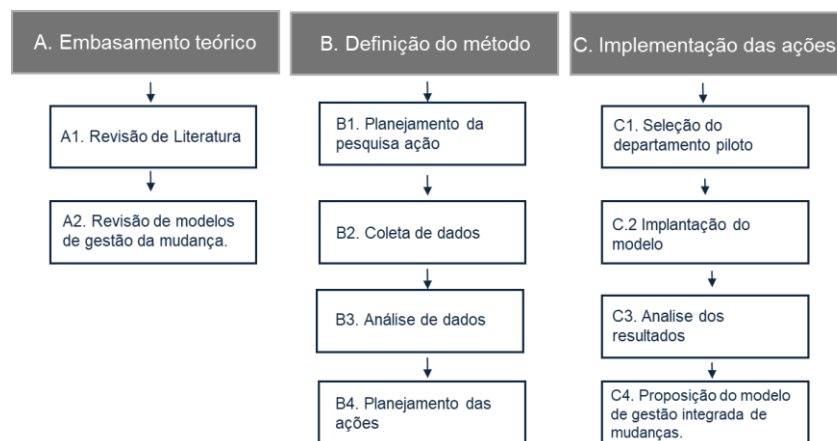
Segundo Hiatt et al. (2012), o modelo PROSCI é uma metodologia de gerenciamento de mudanças baseado em uma abordagem sistemática que permite que as empresas gerenciem as mudanças de forma eficaz e consolidada. Este modelo seria composto por três fases: Preparar-se para a Mudança, Gerenciar a Mudança e Sustentar a Mudança. A primeira fase consiste em preparar a organização para a mudança, identificando as resistências e as necessidades para estabelecer uma comunicação clara e eficaz. A segunda fase envolve gerir a mudança a ser realizada, selecionando e implementando as melhores estratégias de mudança e acompanhando os resultados. Por fim, a terceira fase objetiva sustentar a mudança, avaliando sua eficácia e fortalecendo as novas práticas adotadas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o método utilizado nesta dissertação, a qual tem o objetivo de analisar como a gestão da mudança (GM) pode ser proposta como um meio para lidar com os desafios do processo de TD.

Na figura 2, é possível ilustrar as três principais etapas utilizadas para a pesquisa. A etapa A, denominada Embasamento teórico, foi executada com o objetivo de rever a literatura em relação a transformação digital e seus desafios, bem como a revisão de modelos atuais de gestão da mudança. Seguido pela etapa B onde foi definida a metodologia, a pesquisa-ação, e assim prosseguiu o planejamento, coleta e análise de dados e o planejamento das ações a serem executadas. Por fim, na etapa de implementação das ações foi realizada a seleção de um departamento que pudesse pilotar as ações planejadas, bem como o modelo estabelecido como mais apropriado para gestão de mudança. Nesta última etapa também se estabeleceu a proposição de um modelo integrado de gestão de mudanças.

Figura 2. Método de pesquisa



Fonte: Adaptado de Petrini (2015); Muniz Jr. (2014); Bertoldo (2021).

A revisão de literatura (A1) teve o propósito de identificar o contexto da transformação digital e seus desafios e a relação da gestão da mudança em um contexto de transformação digital. Já na revisão dos modelos de gestão da mudança (A2) foram identificados os principais modelos de gestão da mudança existentes na literatura e um aprofundamento no modelo da Prosci que foi o modelo utilizado na instituição pesquisada.

Foram utilizados artigos das bases *Scopus*, *Web of Science* e *Google Academics* com período determinado entre 2012-2024, por meio de busca de palavras-chave como “*change management*”, “*banking services*”, “*financial institute*”, “*digital transformation*”, “*organizational culture*”, “*organizacional change*”, “*change management model*”, “*adkar*”. Após esse levantamento, foram selecionados 45 artigos com temas relacionados ao que seria abordado, a fim de contribuir para a geração de um embasamento teórico de qualidade.

Na etapa B, foi definido o método que seria utilizado nesta pesquisa, e foi realizado o planejamento de como seria conduzida a pesquisa.

A pesquisa-ação estabelece uma relação do público envolvido no estudo com o pesquisador de modo a apresentar um contexto de “participação coletiva”, de reciprocidade e complemento de resultados com conhecimento tácito, ou seja, é mais complementar do que um simples levantamento de dados (BALDISSERA, 2001).

A escolha do método se deu, por ser um estudo onde será conferido aos dados obtidos na etapa exploratória, uma revisão de significados através do conhecimento e ação de pessoas envolvidas no processo de investigação (CORRÊA, 2018).

O método científico de pesquisa-ação é utilizado para testar determinados modelos oriundos de outros resultados de pesquisa, mas é correto afirmar também que o método é recomendado para novas abordagens, dessa forma o pesquisador possui um conhecimento específico, que é utilizado para objeto de pesquisa, mas necessita explorar novas ideias que são testadas na prática (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

Ainda segundo Coughlan e Coughlan (2002) que utilizaram outro estudo de Gummesson (2000) como base de fundamentação, para que o método de pesquisa seja considerado uma pesquisa-ação, é importante observar algumas características:

- O pesquisador não somente observa as pessoas tomando algum tipo de ação, como também é responsável por trabalhar ativamente para que as ações sejam realizadas.
- O conhecimento prévio do ambiente que será estudado, das características daquele negócio e sua estrutura, e todo o conhecimento teórico e tácito que existe. Dessa forma, o pesquisador colabora na compreensão do todo e consegue reagir até mesmo nos assuntos mais complexos

- A facilidade que o pesquisado tem de incluir métodos de coleta de dados como entrevistas e pesquisas com as pessoas impactadas pelo objeto de estudo. Sendo uma pessoa do meio estudado, o pesquisador engaja as pessoas da organização.
- Proximidade e clareza entre a solução de um problema e a contribuição para a ciência.

Dessa forma observamos que esta é a natureza deste estudo realizado na área Alpha do banco YZ que iniciou a implantação de seu programa de transformação digital em 2018. Após quatro anos em andamento, julgou-se necessário avaliar quais tinham sido os desafios desse programa ainda não superados, e como seria possível superá-los para que a TD continuasse apoiando na conquista dos objetivos estratégicos. Embora a implantação em questão já estivesse em andamento há um certo tempo, foi identificada a ausência de um plano estruturado de GM, desta forma, criou-se uma estrutura organizacional centralizada com o objetivo disseminar práticas de GM, bem como a aplicação das suas ferramentas e métodos. Neste sentido, a pesquisa-ação foi escolhida com o objetivo de obter análises e percepções sobre os desafios que a área Alpha ainda tinha no que se refere as oportunidades de transformação digital e a importância das ferramentas de GM para superar os desafios existentes nesse contexto. A autora dessa pesquisa é inserida diretamente no contexto estratégico da área Alpha, tendo a oportunidade de aplicar os resultados dos estudos e avaliar de forma próxima os efeitos deles. Já os participantes da pesquisa selecionados foram os que estavam diretamente envolvidos na TD e de diversos níveis hierárquicos (executivos, alta liderança, média liderança, analistas e operadores).

A importância de projetos onde se aplica a parceria entre universidades e empresas tem sido bastante reconhecida e incentivada, uma vez que é possível identificar benefícios tanto para a empresa, quanto para a universidade. As empresas podem usufruir de um acervo de teoria de qualidade, podendo resultar em ganhos para seu negócio. Enquanto a universidade também é beneficiada por ter acesso ao aprofundamento da teoria e sua aplicação no contexto mais prático possível, o que pode gerar novas oportunidades de pesquisa e enriquecer ainda mais o seu ensino.

Segundo Coughlan e Coughlan (2002), a pesquisa-ação é um conjunto de ciclos interativos que incentiva os *insights* que contribuem para compreensão e melhoria das práticas e aprofundamento de teorias, conforme adaptado e ilustrado na figura 3. Estas fases são executadas em formato sequencial e, onde uma etapa é avaliada e considerada na preparação da etapa subsequente. Essas etapas são fundamentais para promover uma abordagem

colaborativa e transformadora, na qual os participantes são envolvidos ativamente no desenvolvimento e na implementação de soluções para os desafios enfrentados pela comunidade.

Figura 3 – Fases da pesquisa-ação.



Fonte: Adaptação de Coughlan e Coughlan (2002).

Na etapa C, foi realizada a implementação das ações, entre elas a definição de um departamento piloto (C1) para que pudesse ser testado o modelo de gestão da mudança idealizado. Após o início do piloto foi possível identificar por meio de pesquisa qualitativa a eficácia do modelo (C3). Por fim, chegou a um dos objetivos principais desse trabalho de proposição de um modelo de gestão da mudança integrado (C4), da qual foram contempladas as lições aprendidas e os *feedbacks* capturados no piloto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO

4.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO

Thiollent (2009) destaca a importância de garantir que a subjetividade seja controlada durante o processo de pesquisa-ação, evitando assim que as percepções, os sentimentos e os interesses pessoais do pesquisador distorçam as conclusões científicas do estudo.

No caso do banco YZ, no início do ano de 2022, após quatro anos de implantação do programa de transformação da área Alpha, os executivos questionaram se não havia oportunidades de alavancar ainda mais o processo de transformação da área, e foi então que constataram que toda e qualquer alavancagem que exigisse mudança, seria melhor executada se apoiada na metodologia de GM.

Diversas eram as oportunidades a serem alavancadas: (i) engajar a média liderança para fortalecer seu papel e para acompanhar mais de perto as práticas de transformação nas áreas; (ii) equalizar ainda mais o entendimento sobre o programa de transformação e suas frentes de atuação; (iii) deixar claro os produtos e ferramentas que suportam o processo de transformação; (iv) minimizar os impactos das mudanças, pois muitas mudanças aconteciam ao mesmo tempo nas áreas; (v) segmentar o público impactado com as mudanças para passar a mensagem correta, e por fim; (vi) realizar a abordagem da metodologia de GM e reforçá-la como uma habilidade essencial a todos nesse cenário de transformação.

4.2 COLETA DE DADOS.

Em uma pesquisa ação, existem diversos recursos para a coleta de dados: questionários, entrevistas individuais ou coletivas, entre outros. Essa coleta de dados é realizada por um grupo de pesquisadores ou de observação.

Para a pesquisa no banco YZ, a própria autora deste estudo coordenou a elaboração de um questionário e a utilização desse questionário para a coleta dos dados.

Os dados foram coletados em um período de três semanas durante o mês de junho de 2022 através do envio do questionário por e-mail a todo público da área Alpha, o que representou um

total de 8.042 pessoas, destas 1.822 responderam à pesquisa realizada, representando assim um grau de confiabilidade de 95%, com margem de erro de -5%.

A pesquisa foi dividida em dois blocos. Um dos blocos buscou avaliar a dedicação de cada colaborador com o processo de transformação e o outro bloco era destinado a questões referentes ao pertencimento do colaborador em relação ao processo de transformação. As afirmativas, detalhadas na tabela 3, foram formuladas baseadas na ferramenta apresentada pela Prosci, chamada Pesquisa de Prontidão para Mudança que consiste em avaliar por meio de afirmações, como as pessoas percebem o momento atual que estão vivenciando no ambiente de trabalho e o seu impacto individual sobre elas. Somado ao apoio dos executivos da organização e baseadas nas experiências vivenciadas durante a condução da transformação digital da área Alpha nos últimos anos, todas as questões tinham como objetivo avaliar a maturidade da área com relação ao processo de transformação e diagnosticar possíveis desafios para a continuidade dessa transformação.

Tabela 3 – Questionário da pesquisa de transformação.

(continua)

Questão		Variável
P.1	Vejo que meus líderes apoiam e estão motivados na jornada de transformação	Concordo totalmente Concordo Discordo Totalmente Discordo
P.2	Me sinto motivado a fazer parte dessa transformação.	
P.3	Sinto que tenho suporte para adquirir novos conhecimentos que sejam necessários.	
P.4	Para mim, está clara a estratégia de para onde estamos indo.	
P.5	Sinto que tenho suporte para adquirir novos conhecimentos que sejam necessários.	
P.6	Sinto que faço parte e sou envolvido no processo de transformação.	
P.7	Sei que o é esperado de mim nesta jornada.	
P.8	Sinto que tenho suporte para superar barreiras de transformação digital na minha estrutura.	
P.9	Conheço as frentes do programa de transformação e as ferramentas utilizadas no processo.	
P.10	Utilizo as ferramentas e modelos disponibilizados pela área responsável, no meu processo de transformação.	

Questão		Variável
P.11	O quanto participo de atividades sobre transformação.	Até 10% de 10 a 25% de 25 a 50% Acima de 50%
P.12	O quanto eu crio atividades que falam sobre transformação.	
P.13	O quanto eu dedico meu tempo a capacitação e autodesenvolvimento.	

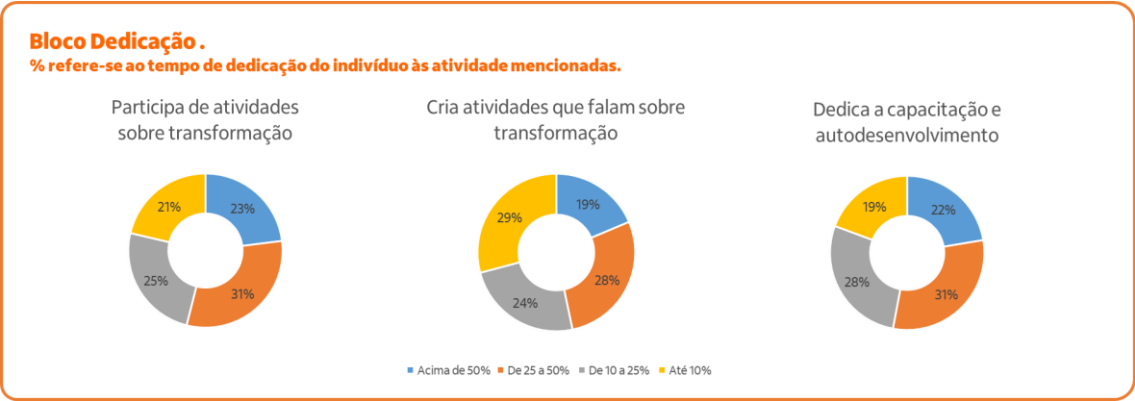
Fonte: Elabora pela autora, 2024.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Com base no questionário aplicado, foram identificadas oportunidades de ações específicas para alavancar o estágio de transformação da área Alpha.

Analisando a Figura 4, foi possível verificar uma dedicação considerável dos times para atividades relacionadas à transformação, pois mais de 50% do público respondente afirmou que participa de atividades relacionadas à transformação, cerca de 25 a 50% ou mais do seu tempo. Um público menor, cerca de 29% da amostra, declarou que executam atividades relacionadas à transformação em menos de 10% do seu tempo, ponto este que gera oportunidade de incentivar o protagonismo de cada indivíduo. Importante destacar que não foi considerado na pesquisa, o maior público da área Alpha que realiza atividades puramente operacionais e somente aqueles envolvidos com atividades de transformação da área.

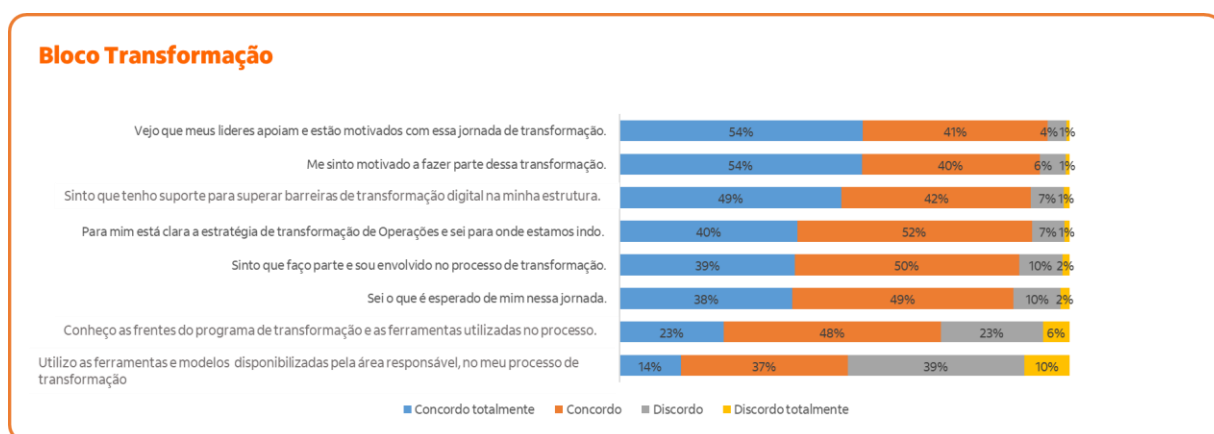
Figura 4– Gráficos da Pesquisa de transformação, Bloco dedicação.



Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Ao realizar uma análise descritiva do bloco Transformação (Figura 4), foi possível avaliar que eram bons os índices de percepção que os times possuíam do engajamento da liderança, mais de 90% concordaram que os líderes apoiavam e estavam motivados com a jornada de transformação, e um percentual de 94% também se sentia motivado a fazer parte daquele momento de transformação.

Figura 5 – Gráfico da Pesquisa de transformação – Bloco transformação.



Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Entretanto, quando avaliado o conhecimento das frentes do programa de transformação e a utilização das ferramentas e modelos de trabalho disponibilizadas, é possível concluir que quase metade do público respondente, estava em discordância das afirmações da pesquisa, conforme apresentado na figura 4, principalmente no que referia-se ao conhecimento das frentes de transformação e ferramentas utilizadas no processo e também uma baixa adesão quanto a utilização das ferramentas e modelos disponibilizados para auxiliar no processo de transformação.

Dessa forma foi possível concluir que apesar da pesquisa apresentar bons indicadores relacionados a maturidade e consciência da Area Alpha em relação a sua transformação digital, seria possível implementar ações com foco na disseminação do tema de forma mais clara e estruturada. Neste sentido, conclui-se que seria interessante a implantação e utilização de alguma ferramenta e/ou modelo proposto no processo de transformação, com o acompanhamento das ferramentas de gestão da mudança, avaliando se dessa forma o público impactado ou grande parte dele, seria envolvido de uma forma mais eficiente.

4.4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

O plano de ação inicial, quando identificados os desafios da transformação digital da área Alpha, antecedeu inclusive a criação da pesquisa (por meio do questionário). Nessa ocasião foi considerada necessária a criação de uma equipe dedicada a conhecer e disseminar modelos de gestão da mudança, e esta sim, foi a responsável por idealizar a pesquisa, realizá-la e criar um plano de ação de acordo com os desafios diagnosticados na pesquisa.

Dessa forma, a primeira ação implementada foi a estruturação de um time focado em práticas de GM para que a Area Alpha tivesse um acompanhamento mais adequado do tratamento dos pontos de oportunidades identificados a partir das respostas ao questionário.

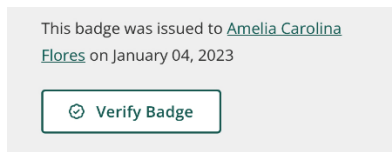
O time inicialmente, foi composto por uma coordenadora, autora deste estudo, e três analistas que tiveram sua formação técnica patrocinada pela instituição. Foram oitenta horas de treinamento com duas renomadas instituições especializadas em disseminação da gestão da mudança, conforme mostra as figuras 6 e 7.

Figura 6 – Certificação em Gestão da Mudança – emitida por em HUCMI.



Fonte: Human Change Management Institute, 2024.

Figura 7 – Certificação de Gestão da Mudança – emitida por Prosci.



**Prosci® Certified Change
Practitioner**

Issued by [Prosci](#)

Fonte: Prosci, 2024.

Com a equipe formada e devidamente capacitada, foi criado um plano estratégico que consistiu em definir melhores práticas de GM e definido um projeto piloto onde pudessem ser implementadas e assim avaliadas quanto a sua eficácia.

Este plano, consistia em seguir as três fases do gerenciamento da mudança: preparar o time para a mudança proposta, conduzir a mudança e reforçar a mudança periodicamente, propostas no Modelo Prosci. Será possível entender com mais detalhe, cada etapa na sessão a seguir.

O projeto piloto escolhido, foi definido em parceria com uma gestora do time de Beta, time pertencente a área Alpha, bastante entusiasta e patrocinadora do tema da GM. Dessa forma, como era necessária uma rápida validação dessa proposta de atuação, o critério utilizado para a escolha do projeto piloto foi a proximidade com a gestora do time Beta, e sua disponibilidade em testar um novo modelo estruturado e não validado anteriormente em nenhuma equipe.

O time Beta, era composto por cem pessoas, que faziam atividade de contratação e manutenção de seguros, atuavam sem nenhum método pré-estabelecido para gerenciar sua rotina de trabalho ou seus novos projetos e processos, e possuíam pouca autonomia e mentalidade de transformação. A mudança que aconteceria no time Beta naquele momento era em relação ao seu modelo de trabalho, saindo de um modelo tradicional de comando e controle, para o método ágil na condução do dia a dia dos projetos e processos da área, uma grande mudança aliada a necessidade de evoluir a maturidade transformacional do time frente aos desafios da transformação digital da área Alpha. Além da proximidade com a gestora do time Beta, foi possível avaliar que o processo de mudança que o time Beta enfrentaria, seria interessante para uma aplicação estruturada das ferramentas de GM e uma avaliação dessas ferramentas quanto ao suporte e contribuição para superar os desafios da transformação pretendida.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO

O plano a ser seguido com o time Beta, foi adaptado do modelo Prosci e conduzido no time Beta por duas pessoas, uma responsável do time de GM e que foi denominada “Agente da Mudança” deste piloto e por um Representante do time Beta, que foi o responsável por identificar pontos relevantes do cotidiano do time durante a implantação do novo modelo de trabalho e fornecer a “Agente da Mudança” quais as eventuais dúvidas sobre o processo de GM. Esta, por sua vez, teve a responsabilidade de aplicar as práticas de gestão da mudança, desenvolver o plano de GM e aplicá-lo junto ao time Beta.

A seguir, serão apresentadas as três fases da mudança, segundo modelo Prosci de Gestão da mudança.

4.5.1 Etapa Preparando-se para gerenciar uma mudança.

Segundo definição no modelo Prosci, a primeira fase do Prosci 3-Phase Process® apoia as equipes que estão conduzindo a mudança no desenvolvimento de sua estratégia de GM. As atividades realizadas nesta etapa, denominada “Preparando-se para gerenciar a mudança” (Figura 8), permitiram que fosse desenvolvida uma abordagem personalizada e abrangente,

foi importante para que fosse possível ter visibilidade de informações importantes para a estratégia de Gestão da Mudança. Com o conteúdo do Canvas, foi possível construir os Planos de Comunicação, Capacitação, Gestão de Stakeholders e Sustentação de forma mais assertiva.

Figura 9 – *Template Canvas.*



Canvas
fase: Entendimento Escopo e Cenário

Objetivo da mudança XX Situação Atual / Justificativa da mudança	Envolvidos XX Quais áreas/pessoas essenciais para o sucesso da mudança.	Critérios de sucesso Essa mudança será um sucesso se pelo menos: XX Quais os critérios para o sucesso dessa mudança.
Impactados XXX Qual o público impactado direta ou indiretamente na mudança (Necessário segregar o público para maior visibilidade) Importante considerar desde quem fará a execução da mudança, usuários e liderança.	Bloqueio do sucesso XXX Pontos críticos que podem dificultar o atingimento do objetivo.	
Ações Plano de acompanhamento de gestão da mudança. As ações devem ser detalhadas na aba ao lado - Ações. Considerando as metodologias Modelo de Influência x ADKAR - clique aqui Ações que precisam ser executadas para que a minha mudança seja efetivada. Considere aqui plano de comunicação estruturado, plano de capacitação e execução da ação de mudança.		

Fonte: Adaptação modelo Prosci, 2024.

No *template* de Mapeamento de Stakeholders (Figura 10) foram mapeadas todas as pessoas que seriam

impactadas pela mudança, considerando todos os níveis de colaboradores. Indivíduos-chave ou papéis que necessitavam de atenção especial, foram identificados e gerenciados para adoção da mudança. A partir desse mapeamento, outras ações foram tomadas para melhorar o relacionamento, principalmente com os stakeholders mais importantes, e envolvê-los para melhor adoção da mudança por parte das pessoas impactadas.

Figura 10– Template de Mapa de Stakeholders

Mapa de Stakeholders - critérios (próxima aba)
fase: Entendimento Escopo e Cenário
Se tiver alguma dúvida, leia os comentários

Grupo de Stakeholder	Nome dos Stakeholders (opcional)	Nível de Poder e Influência	Nível de Impacto da Mudança	Tipo de Impactos	Descrição do Impacto observado	Nível inicial de Suporte	Nível desejado de Suporte	Possíveis Dores/Medos	Possíveis Resistências	Ações que já foram feitas	Ações para mitigar os impactos, resistências, dores e medos	Status da ação

Fonte: Adaptação modelo Prosci, 2024.

Já o *template* que foi utilizado para o plano de comunicação e capacitação (Figura 11) serviram para a estruturação da estratégia de comunicação e capacitação ao longo da preparação e expansão da mudança. O plano de comunicação serviu para que determinada mensagem fosse entregue ao seu público-alvo (stakeholders), da maneira mais adequada.

Figura 11 – Template de Ações de Capacitação e Comunicação.

Ações de Capacitação e Comunicação
fase: Preparação para a mudança

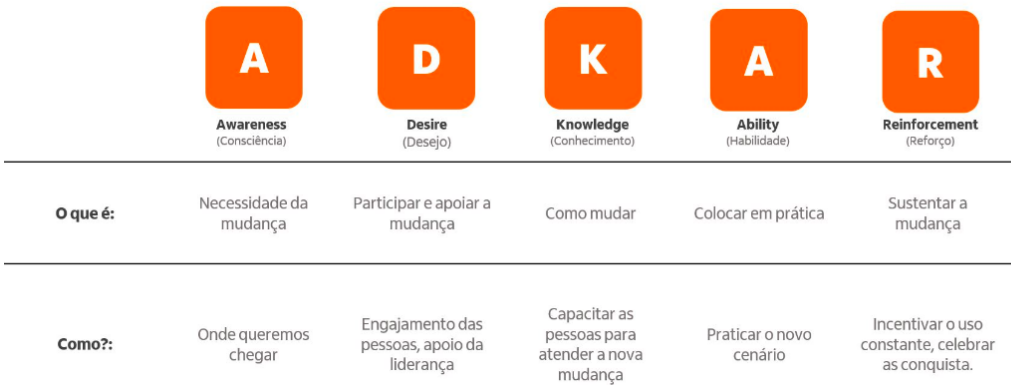
Ações de Gestão da Mudança	Grupo de Stakeholder impactado pela ação	Data da Ação	Tipo da ação	Canal	Status da Ação

Fonte: Adaptação modelo Prosci, 2024.

Ainda na etapa de preparação da mudança, também foi utilizada a ferramenta ADKAR, uma das ferramentas propostas no modelo Prosci

“ADKAR” é um acrônimo para os cinco resultados que um indivíduo precisa alcançar para que uma mudança seja bem-sucedida. A figura 12 detalha como ela foi utilizada no projeto piloto, em cada uma das etapas da gestão da mudança.

Figura 12. ADKAR



Fonte: Adaptação modelo Prosci, 2024.

A Agente da Mudança na condução do piloto, reuniu a liderança para apresentar a ferramenta ADKAR, e iniciou o seu uso com o mapeamento sobre:

- i. quais ações seriam realizadas para conscientizar (referente ao A – *Awareness* da ADKAR) o time em relação ao novo modelo de trabalho;
- ii. como despertar o desejo (referente ao D – *Desire* do ADKAR) do time em participar da mudança proposta;
- iii. o conhecimento (referente ao K – *Knowledge* do ADKAR) necessário, do ponto de vista técnico relacionado à metodologia Ágil (novo modelo de trabalho) e dos softskills necessários, tais como, agilidade, pro atividade, resiliência e criatividade.
- iv. o reforço (referente ao R – *Reinforcement* do ADKAR) para identificar quais ações seriam efetivas para sustentação da mudança

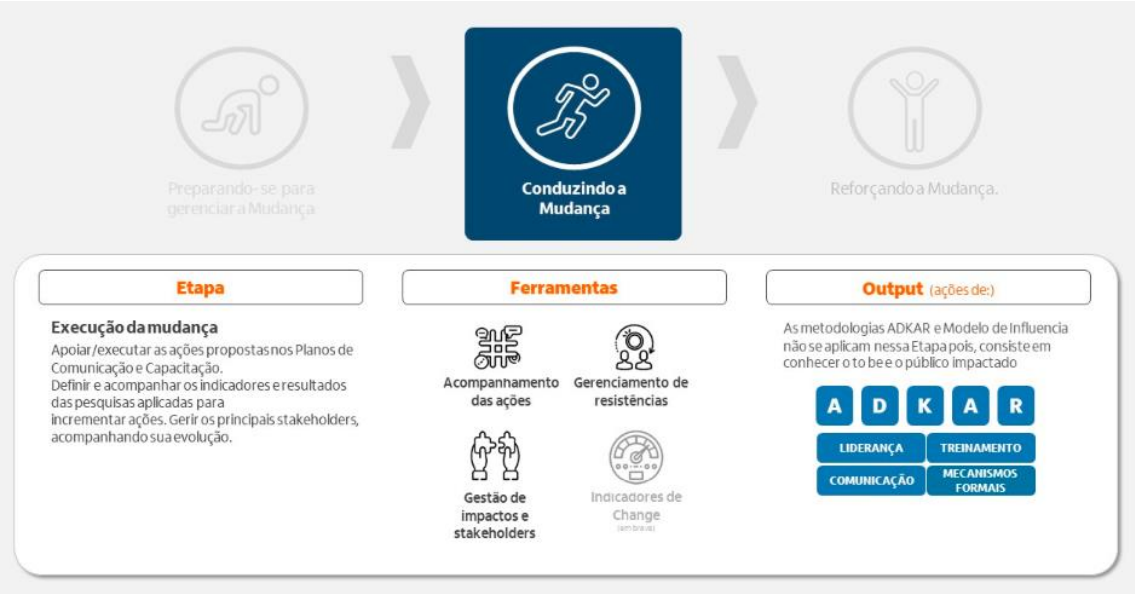
Com os *templates* devidamente preenchidos pela Agente da Mudança com o apoio do representante do time Beta, e as informações necessárias coletadas de forma estruturada foi possível seguir para a próxima etapa de conduzir a mudança.

4.5.2 Etapa Conduzindo uma mudança.

Nesta etapa da condução da mudança (Figura 13), foram realizados não somente os treinamentos previstos no plano de capacitação como aqueles necessários para que o time Beta

pudesse desenvolver habilidades para executar suas atividades no novo modelo de trabalho, como também foram feitas as devidas comunicações no formato e no momento devidos conforme o plano de comunicações.

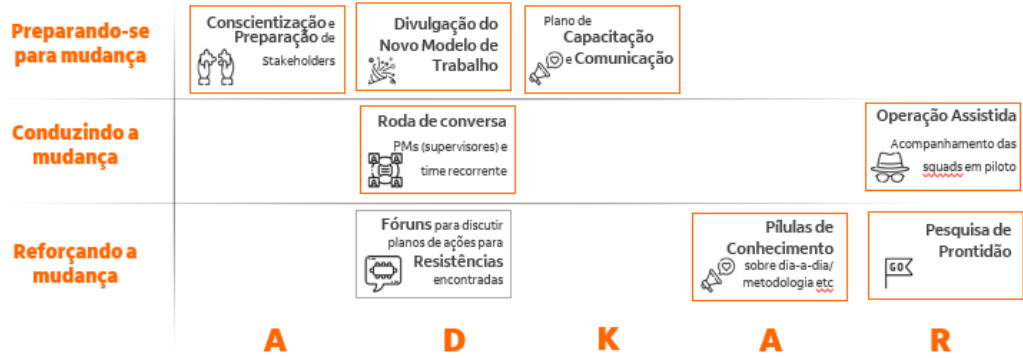
Figura 13– Plano de gestão de mudanças. Etapa Conduzindo a mudança.



Fonte: Elabora pela autora, 2024.

As ações acompanhadas nesta fase, seguiram o que havia sido identificado através do ADKAR, e a Figura 14 retrata as ações realizadas pela Agente da Mudança junto ao time Beta.

Figura 14 – Aplicação prática do ADKAR no projeto piloto.



Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Como primeira ação prática, foi necessário fazer a conscientização e preparação dos stakeholders envolvidos na mudança de modelo de trabalho, em especial líderes de times.

Foram realizadas reuniões de apresentação da mudança, seus benefícios e quais seriam as responsabilidades dos líderes nesse processo junto aos times. Ainda como forma de conscientização, foram utilizados exemplos de times que atuavam no modelo que estava sendo proposto e os benefícios dessa atuação. Os líderes envolvidos nessa etapa, também foram ouvidos individualmente, e assim, foram mapeados os anseios e dúvidas que eles possuíam de o time não se adaptar ao novo modelo, ou se sentirem ameaçados pelo novo modelo de trabalho e, houve quem se preocupasse com o fato de seus times exercerem a mesma atividade a muito tempo, dessa forma, sabiam que teriam dificuldades de convencê-los a aceitar a mudança.

Para despertar o desejo em participar da mudança, optou-se por divulgar a mudança do modelo de trabalho na sequência da divulgação a respeito da promoção de alguns colaboradores, aproveitando desta forma a atmosfera positiva que é gerada neste tipo de situação.

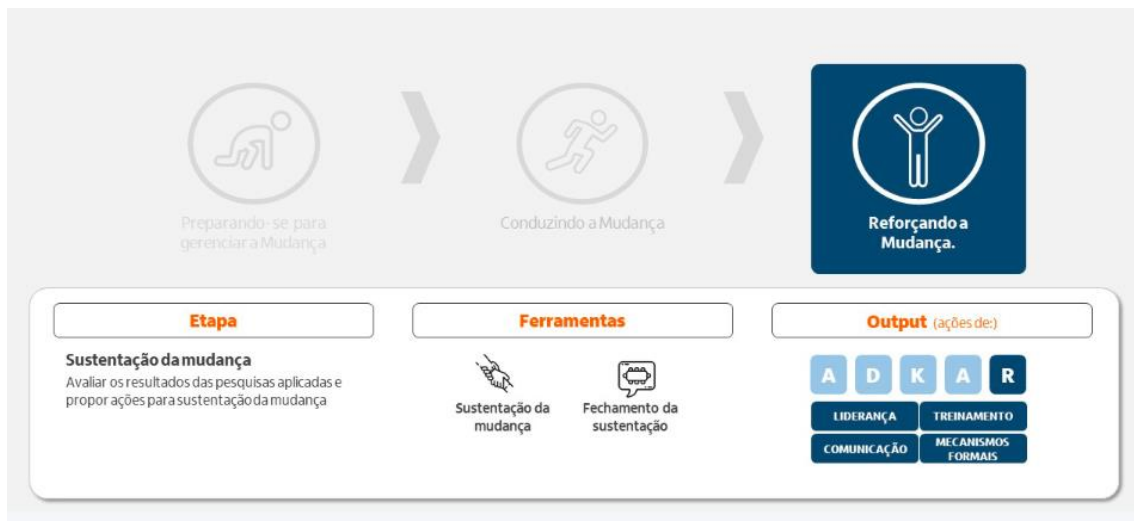
O mapeamento do conhecimento necessário foi utilizado como insumo para o plano de capacitação que focou tanto na capacitação técnica referente ao novo modelo de trabalho quanto nas capacitações de *softskills*, que ajudam na preparação para a mudança e para o protagonismo, e dão suporte ao dia a dia dos colaboradores envolvidos.

Já as ações mapeadas no ADKAR, e classificadas como reforço da mudança serão apresentadas na fase seguinte, a fase 3 – Reforçando a mudança.

4.5.3 Etapa Reforçando a mudança.

Nesta terceira e última etapa, conforme figura 15, a Agente da Mudança esteve presente e em contato direto com os impactados pela mudança, a fim de perceber se alguma ação realizada anteriormente precisaria de algum reforço ou ainda, algum ajuste em relação ao que havia sido identificado como necessidade anteriormente. O ponto mais latente nessa etapa foi a dificuldade que os times tiveram com alguns conceitos em relação ao novo modelo de trabalho. Estes pontos foram sanados com novos treinamentos, e com reforços dos conceitos que mais geraram dúvidas. Estes reforços, foram realizados por meio de e-mails curtos e direcionados ao público impactado pela mudança chamados “pílulas de conhecimento”.

Figura 15 – Plano de gestão de mudanças. Etapa reforçando a mudança.



Fonte: Autoria própria (2024).

Ainda nesta etapa, a Agente da Mudança realizou como ferramenta de sustentação da mudança, a aplicação da Pesquisa de Prontidão, que será detalhado na seção 4.6.

4.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A implementação do novo modelo de trabalho foi realizada de forma incremental, à medida que ferramentas eram introduzidas. A agente de mudança avaliava continuamente a eficácia dessas ferramentas e realizava ajustes conforme as necessidades surgiam. Essa abordagem dinâmica garantiu a flexibilidade do processo de pesquisa, pois o modelo não estava pré-definido, mas sim desenvolvido em colaboração com os indivíduos afetados pela mudança, resultando em um ambiente de trabalho mais adaptável e responsivo.

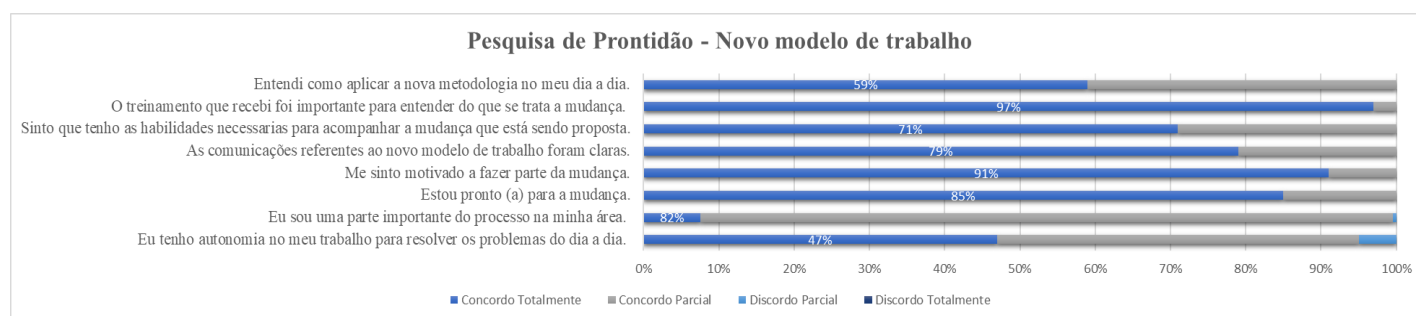
Após a implementação do modelo, uma etapa subsequente envolveu a aplicação de uma ferramenta adicional, também derivada do modelo Prosci. Essa ferramenta consistiu na realização de uma pesquisa de prontidão para mudança. O propósito dessa pesquisa foi fornecer feedback sobre os planos de ação que haviam sido desenvolvidos com base nos dados coletados, a fim de validar a eficácia do caminho adotado até então.

Segundo observado no modelo Prosci, a prontidão do colaborador é uma medida utilizada para identificar o quão preparados e capazes as pessoas estão para adotar mudança, de forma a

identificar se haverá uma resistência alta ou baixa das pessoas e ainda mapear razões para essa resistência.

No time Beta, essa pesquisa em formato de questionário foi enviada a cem pessoas impactadas pela mudança, e ficou ativa pelo período de duas semanas, dessas pessoas impactadas obteve-se um retorno de 67 respondentes.

Figura 16. Resultados pesquisa de prontidão.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em uma análise descritiva da figura 16, foi possível identificar que após a aplicação das ferramentas de gestão da mudança, 91% do público respondente se sentia motivado a fazer parte da mudança. Foi possível analisar também que 97% desse público entendeu ter recebido um treinamento adequado para a mudança, ou seja, o conhecimento estava adequado para a nova fase.

Ainda como uma análise importante, 85% do público se sentia pronto para a mudança, mesmo que ainda com oportunidade em relação a autonomia esperada – somente 47% estava se sentindo com autonomia para os desafios seguintes.

De todo modo, uma entrevista foi conduzida com os principais interessados no projeto piloto, permitindo identificar o impacto do processo de aplicação das ferramentas e do modelo de gestão da mudança na implementação do novo modelo de trabalho na equipe Beta. A entrevista foi realizada por videoconferência em dias distintos, e duraram aproximadamente 30 minutos. Seus resultados podem ser observados na tabela 4.

Tabela 4 – Entrevista complementar a pesquisa.

Entrevistado	Função exercida	Principais pontos
1	Superintendente responsável pelo time Beta	"A gestão da mudança de forma estruturada foi essencial para nos guiar nesse processo de transformação. Com uma mudança tão grande foi muito importante ter um direcionamento, um apoio e um norte de para onde seguir. Se podemos dizer que esse modelo está sendo um sucesso com certeza GM teve muito a ver com isso, o cuidado com a comunicação e em como as pessoas estavam se sentindo foi um grande diferencial"
2	Product Manager I do Projeto	"Mudança de mindset, saindo da zona de conforto e transformando os processos para o cliente."
3	Produtor Manager II do Projeto	"Notei que a equipe está interagindo muito mais. Engajamento a todo vapor e a metodologia está facilitando a urgência na resolução de problemas."
4	Membro do projeto	"Foi processo de mudança positivo, onde conseguimos adquirir novas habilidades e conhecimentos."

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Foi possível identificar também outros resultados empíricos observados nessas conversas posteriores a implantação do novo modelo: (i) a área não apresentou instabilidade nos indicadores operacionais monitorados; (ii) observou-se participação ativa dos times em cerimônias do modelo Ágil; (iii) os times realizaram entregas mais rápido e em menos tempo; (iv) Proximidade do time e visão do escopo dos pares.

5 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO INTEGRADA DE MUDANÇAS

Além dos resultados mencionados nos tópicos anteriores, durante o período de pesquisa foram observadas oportunidades de complementar o modelo de gestão da mudança proposto no estudo. Dessa forma, idealizando as fases do modelo Prosci, este estudo propõe atividades recomendadas que podem contribuir para um bom andamento da implantação de uma gestão de mudanças integrada a implantação, seja de um processo de transformação digital, seja de qualquer outra implantação de mudança.

5.1 PREPARAR A MUDANÇA

Nesta etapa, onde será necessária a compreensão da mudança e sua preparação, foram consideradas essenciais as seguintes atividades:

- a. Entenda o escopo da mudança (qual cenário atual e o cenário futuro).
- b. Identifique os principais stakeholders e principalmente seu maior sponsor (aquele que vai patrocinar a mudança e apoiar quando houver impedimentos).
- c. Reúna os stakeholder e mapeie suas reais necessidades para o atingimento do cenário futuro.
- d. Crie as ações para executar a mudança - plano de comunicação, plano de capacitação e mapeamento dos possíveis impactos. Importante destacar que esses planos precisam ser revistos uma vez que as necessidades podem ser voláteis com o avanço das etapas.
- e. Trace um critério de sucesso, isso será essencial para que no final da mudança você avalie se suas ações foram eficazes durante todo o processo

Para suporte desta fase, algumas ferramentas podem apoiar na condução das atividades: Canvas (Figura 9), Mapeamento de Stakeholders (Figura 10) e Plano de comunicação e capacitação (Figura 11).

5.2 GERENCIAR A MUDANÇA

Após o mapeamento das informações necessárias para identificar a mudança, são necessárias algumas atividades para que esta mudança seja mais bem gerenciada:

- a. Execute o plano criado na etapa anterior. Você pode utilizar a ferramenta ADKAR para organizar os tempos e movimentos das ações.
- b. Nesta etapa, é possível que apareça os impedimentos e/ou resistências. É importante que elas sejam identificadas e direcionadas para que não impacte as etapas seguintes e o atingimento do resultado.
- c. Identifique seus stakeholder promotores (aqueles que estão dispostos e engajados com a mudança), eles te ajudaram a disseminar a mudança e engajar os demais envolvidos.

5.3 SUSTENTAR A MUDANÇA

Por fim, para que a mudança seja perene e sustente os resultados esperados, este estudo propõe algumas atividades e ferramentas importantes:

- a. Identifique como os indivíduos estão se comportando com a mudança executada (através de pesquisas, conversas, etc)
- b. Nesta etapa, possivelmente será preciso reforçar algum ponto da mudança, e garantir que todos os envolvidos estejam realizando a gestão da mudança na prática.
- c. Revise seu critério de sucesso, e avalie o atingimento dele para reportar ao sponsor e todos os envolvidos da mudança.

6 CONCLUSÕES.

O objetivo desta pesquisa foi analisar como GM pode ser proposta como um meio para lidar com os desafios do processo de TD identificados pela área Alpha do banco YZ.

Assim, ao conduzir uma pesquisa detalhada voltada para identificar as áreas de dificuldade e as oportunidades de melhoria dentro da Área Alpha em relação ao seu processo de transformação, constatou-se que cerca de 50% dos participantes não concordavam com as declarações relacionadas ao seu conhecimento sobre as iniciativas e ferramentas do programa de transformação, assim como sua aplicação.

Conforme observado por Kane et al (2019) a implementação da TD geralmente exige uma remodelação significativa nas estruturas organizacionais, o que implica na criação de equipes compostas por membros que apresentem uma diversidade de conhecimentos e habilidades complementares. A criação de uma área com formação em gestão da mudança somada aos times que estavam sendo impactados pelos novos processos, foi um passo importante para que a área estudada começasse a dedicar esforços para uma tratativa eficiente dos obstáculos encontrados para transformação digital.

O estudo possibilitou que a autora aplicasse diferentes ferramentas de gestão da mudança, incluindo os princípios das três fases da mudança da Prosci e o modelo ADKAR, com o objetivo de promover a disseminação e conscientização entre as equipes envolvidas no projeto piloto estabelecido pela área Alpha em relação ao processo de transformação que impactava aquela área específica. Após condução de entrevistas e análise dos dados coletados por meio de uma pesquisa de prontidão, foi perceptível o progresso no engajamento das equipes, demonstrando um nível de envolvimento maior do que o inicialmente esperado em termos de preparação para a transformação.

Embora a implementação acompanhada nesta pesquisa tenha sido bem-sucedida, foram observadas algumas áreas que requerem uma abordagem mais refinada para garantir a continuidade eficaz do modelo de gestão de mudanças no apoio ao processo de transformação digital. O uso das ferramentas propostas pelo time de gestão da mudança resultou em uma concentração excessiva de responsabilidade nesse time, limitando a autonomia da liderança para enfrentar os desafios de seus subordinados. Portanto, para uma adoção duradoura das ferramentas de GM, é essencial que a liderança se familiarize mais com o modelo, possibilitando assim uma maior autonomia na condução do processo de mudança.

A liderança de uma organização deve adotar uma mentalidade voltada para a inovação, a fim de conduzir de maneira eficaz a empresa por uma jornada de transformação, considerando todas as implicações que isso terá para os colaboradores (NADKARNI; PRUGL, 2021).

Como sugerido por Da Veiga (2018) que concluiu o quanto a abordagem da ferramenta ADKAR foi eficiente para direcionar esforços para mudar a cultura de segurança da informação numa organização minimizando incidentes relacionados com erro humano e em contribuição para a literatura, esse estudo proporcionou uma outra abordagem voltada a uma outra indústria, a de transformação digital em uma instituição financeira focada em fornecimento de serviços e produtos bancários.

Este estudo também enfrentou algumas limitações, uma vez que, apesar da autora estar intimamente envolvida na estratégia da área Alpha, algumas definições sobre o que seria investigado entre os colaboradores da instituição foram determinadas pela alta cúpula devido a questões hierárquicas e culturais da organização. Isso incluiu a formulação do questionário utilizado na pesquisa de transformação, o qual era necessário o embasamento científico encontrado na literatura. As questões apresentadas no estudo foram elaboradas pela autora, porém, a validação por parte dos executivos da organização foi considerada obrigatória para o prosseguimento da pesquisa.

Dessa forma, foi confirmada que a resistência à transformação digital pode ser significativamente influenciada pela cultura organizacional, já que as empresas frequentemente adotam uma mentalidade arraigada e se opõem a mudanças (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014)

Apesar da limitação mencionada, este estudo trouxe contribuições relevantes para a organização. A aplicação do modelo de gestão da mudança foi viabilizada após uma análise abrangente de diferentes modelos e abordagens identificados na literatura. Assim, antes de implementar o modelo na área selecionada como piloto, a autora desta pesquisa teve acesso a *insights* provenientes de várias indústrias, enriquecendo o embasamento teórico e prático para a tomada de decisão.

Para os futuros pesquisadores, a sugestão de um modelo integrado de gestão da mudança apresenta um valor significativo. Além de oferecer uma estrutura alinhada a modelos reconhecidos, como é o caso das três fases da mudança da Prosci, este estudo também apresenta uma lista de atividades recomendadas que podem contribuir para o progresso eficaz da implementação de uma gestão de mudanças integrada. Esse modelo pode ser aplicado não

apenas em processos de transformação digital, mas em qualquer iniciativa de mudança organizacional, fornecendo assim uma base sólida para orientar a implementação bem-sucedida de mudanças em diferentes contextos.

Os futuros estudos podem ainda, determinar uma ferramenta específica ou outro modelo de abordagem para gestão da mudança e assim avaliar de forma menos superficial e mais comparativo quanto a melhor ferramenta a ser utilizada em uma gestão de mudança, fator este que não foi exaustivo neste estudo.

REFERÊNCIAS

- AL-FAIHANI, M.; AL-ALAWI, A. I. A literature review of organizational cultural drivers affecting the digital transformation of the banking sector. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DATA ANALYTICS FOR BUSINESS AND INDUSTRY: way towards a sustainable economy*, Sakheer, 2020. **Proceedings** [...] Surabaya: IEEE, 2020. p. 1-6.
- APPELBAUM, S. H. *et al.* Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. **Journal of management development**, Bradford, v. 31, n. 8, p. 764-782, 2012.
- BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. **Sociedade em Debate**, Pelotas, v. 7, n. 2, p. 5-25, 2001.
- BELLANTUONO, N. *et al.* Digital transformation models for the I4.0 transition: Lessons from the change management literature. **Sustainability**, New York, v. 13, n. 23, p. 12941, 2021.
- BRIDGES, W.; BRIDGES, S. **Managing transitions**. 25th ed. Boston: Da Capo Lifelong Books, 2017.
- BURNES, B. **Managing change: a strategic approach to organisational dynamics**. London: Pearson Education, 2004.
- CAMERON, E.; GREEN, M. **Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**. London: Kogan Page Publishers, 2019.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International journal of operations and production management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- CORREIA, G. C. G.; CAMPOS, I. C. P.; ALMAGRO, R. C. Pesquisa-ação: uma abordagem prática de pesquisa qualitativa. **Ensaios pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 62-72, 2018.
- SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. A transição de líder para contribuidor individual: um processo de perdas e ganhos. **Revista Cesumar: Ciências humanas e sociais aplicadas**, Maringá, v. 19, n. 1, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; WESTERMAN, G. Why so many high-profile digital transformations fail. **Harvard business review**, Boston, v. 9, n. 4, p. 15, 2018.
- VEIGA, A. An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture. **Information and computer security**, Bingley, v. 26, n. 5, p. 584-612, 2018.

DIENER, F.; ŠPAČEK, M. Digital transformation in banking: a managerial perspective on barriers to change. **Sustainability**, New York, v. 13, n. 4, p. 2032, 2021.

ERRIDA, A.; LOTFI, B. The determinants of organizational change management success: literature review and case study. **International journal of engineering business management**, London, v. 13, 2021.

FISHER, D. S. Unfreezing and Refreezing the digital mindset of businesses. **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, New Delhi, v. 7, n. 3, p. 901-905, 2022.

GFRERER, A. *et al.* Ready or not: managers' and employees' different perceptions of digital readiness. **California Management Review**, Thousand Oaks, v. 63, n. 2, p. 23-48, 2021.

HAJISHIRZI, R.; COSTA, C. J.; APARICIO, M. The impact of technology and change management on value proposition innovation: an iranian study. **IEEE transactions on engineering management**, New Jersey, v. 71, p. 4791-4801, 2022.

HAYES, J. **The theory and practice of change management**. New York: Bloomsbury Publishing, 2022.

HIATT, J. M.; CREASEY, T. J. **Change management: the people side of change**. Loveland: Prosci, 2003.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: an institutional perspective. **Information and organization**, Oxford, v. 28, n. 1, p. 52-61, 2018.

KALA KAMDJOU, J. R. Change management and digital transformation project success in SMEs located in the Democratic Republic of the Congo. **Journal of enterprise information management**, Bingley, v. 37, n. 2, p. 580-605, 2024.

KAMINSKI, J. Theory applied to informatics: Lewin's change theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, Canada, v. 6, n. 1, 2011.

KANE, G. The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. **Research: Technology Management**, Philadelphia, v. 62, n. 6, p. 44-49, 2019.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Houston: Gulf Professional Publishing, 1999.

MUDULI, A.; CHOUDHURY, A. Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. **Benchmarking: an International Journal**, 2024.

Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-02-2023-0108/full/html>. Acesso em: 26 set. 2024.

NADKARNI, S.; PRÜGL, R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. **Management Review Quarterly**, Heidelberg, v. 71, p. 233-341, 2021.

NAIMI-SADIGH, A.; ASGARI, T.; RABIEI, M. Digital transformation in the value chain disruption of banking services. **Journal of the Knowledge Economy**, New York, v. 13, n. 2, p. 1212-1242, 2022.

NOVIANA, T. *et al.* Organizational changes; bibliometric analysis for 2016-2022. **International Journal of Economics and Management Review**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 17-27, 2023.

PACHECO, A. P. *et al.* **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. Florianópolis: PPGECC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, v. 2, 2012. (Apostila)

PACOLLI, M. Importance of change management in digital transformation sustainability. **IFAC: PapersOnLine**, [S.l.], v. 55, n. 39, p. 276-280, 2022.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. Change management in digital transformation projects: case study in a financial organization. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 54, 2020.

PERKIN, N. **Agile transformation: structures, processes and mindsets for the digital age**. New York: Kogan Page Publishers, 2023.

RAMESH, N.; DELEN, D. Digital transformation: How to beat the 90% failure rate? **IEEE Engineering Management Review**, New Jersey, v. 49, n. 3, p. 22-25, 2021.

ROSENBAUM, D.; MORE, E.; STEANE, P. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 31, n. 2, p. 286-303, 2018.

SALLAM, S. H. A.; FOUAD, M. M.; HEMEIDA, F. Relationship between agile maturity and digital transformation success. **Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology**, Wolverhampton, v. 33, n. 3, p. 154-168, 2023.

SERRANO FILHO, E. de S. **Proposição de um modelo de gerenciamento de mudanças em uma empresa de serviços**. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2021.

SHAHI, C.; SINHA, M. Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. **International Journal of Innovation Science**, Bingley, v. 13, n. 1, p. 17-33, 2021.

SIDORKO, P. E. Transforming library and higher education support services: can change models help? **Library Management**, Bingley, May 2008.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

UGOANI, J. Emotional intelligence and successful change management in the Nigerian banking industry. **Independent Journal of Management & Production (IJM&P)**, São Paulo, v. 8, n. 2, 2017.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital**: turning technology into business transformation. Massachusetts: Harvard Business Press, 2014.

WILLIAMS, M. D.; WILLIAMS, J. A change management approach to evaluating ICT investment initiatives. **Journal of Enterprise Information Management**, Bingley, v. 20, n. 1, p. 32-50, 2007.

WINASIS, S.; RIYANTO, S.; ARIYANTO, E. Digital transformation in the Indonesian banking industry: Impact on employee engagement. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, Sidney, v. 12, n. 4, p. 528-543, 2020.

WHELAN-BERRY, K. S.; SOMERVILLE, K. A. Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. **Journal of Change Management**, Abingdon, v. 10, n. 2, p. 175-193, 2010.