



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS –
ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JÚLIA FERTIG

ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PREPONDERANTES PARA AS INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS/SC

FLORIANÓPOLIS

2020

JÚLIA FERTIG

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PREPONDERANTES PARA AS INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

FLORIANÓPOLIS

2020

Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fertig, Júlia

Análise dos elementos de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de transformação digital: O caso de uma empresa de tecnologia de Florianópolis/SC / Júlia Fertig. -- 2020.

135 p.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2020.

1. Transformação Digital. 2. Cultura Organizacional. 3. Barreiras. 4. Alavancas. 5. Cultura Digital. I. Sell, Prof. Dr. Denilson. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

JÚLIA FERTIG

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PREPONDERANTES PARA AS INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Dr. Denilson Sell

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina

Profa. Dra. Micheline Gaia Hoffman

Universidade do Estado de Santa Catarina

Profa. Dra. Gertrudes Dandolini

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Neri dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16 de Outubro de 2020

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo elaborar um plano de ações para trabalhar os elementos de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital em uma empresa de base tecnológica (EBT), com mais de 10 anos de existência. Através de uma revisão bibliográfica e revisão sistemática nas bases de dados Web of science e Scopus, buscou-se identificar o que está sendo pesquisado a respeito do tema Transformação Digital e Cultura Organizacional. Foram definidas as dimensões de análise “Estratégia”, “Estrutura”, “Mecanismos de Suporte” e “Comportamento”. Realizou-se um estudo de caso qualitativo na empresa de base tecnológica (EBT), por meio de entrevistas com a liderança: Coordenadores, Gerentes, Superintendentes, Diretores e Presidente. Os resultados foram analisados conforme as dimensões e categorias definidas e demonstram que a empresa dispõe de elementos que caracterizam uma cultura organizacional voltada para à Transformação Digital, e que também contempla elementos que atuam como barreiras para o processo de transformação. Entre os elementos observados, destaca-se a falta de sistematização, visto que diversos processos não são estruturados, observando-se a falta de sistemática na condução de ações para promover a cultura como alavanca para a Transformação Digital. Como proposta de intervenção sugere-se a implementação de um conjunto de intervenções reunidas em um plano de ação, além do acompanhamento e atualização do plano de ação conforme o panorama da empresa sofre mudanças.

Palavras-chave: Transformação Digital. Cultura Organizacional. Barreiras. Alavancas. Cultura Digital.

ABSTRACT

This dissertation aimed to develop an action plan to work according to the dimensions of the organizational culture that are predominant for Digital Transformation initiatives in a technology-based company (TBC). Through a bibliographic review and systematic review in the Web of science and Scopus databases, it was sought to identify what is being researched about the topic of Digital Transformation and Organizational Culture. The analysis dimensions "Strategy", "Structure", "Support Mechanisms" and "Behavior" were defined. A qualitative case study was carried out at the technology-based company (TBC), through interviews with the leadership: Coordinators, Managers, Superintendents, Directors and President. The results were in line with the defined dimensions and categories and demonstrate that the company has elements that characterize an organizational culture focused on Digital Transformation, and that it also includes elements that act as barriers to the transformation process. Among the elements observed, the lack of systematization stands out, since several processes are not structured, observing the lack of systematics in conducting activities to promote culture as a lever for Digital Transformation. As a mandatory intervention proposal is the implementation of a set of functions gathered in an action plan, in addition to monitoring and updating the action plan as the company's landscape undergoes changes.

Palavras-chave: Digital Transformation. Organizational Culture. Barriers. Levers. Digital Culture.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Movimentação de medidas digitalmente transformacionais por indústria.....	11
Gráfico 2 – Gaps organizacionais na Transformação Digital.....	15
Gráfico 3 – Barreiras para a eficácia digital.....	16
Gráfico 4 – Produção científica anual.....	29
Gráfico 5 – Citações Médias de Artigo do Ano	29
Gráfico 6 – Quantidade de publicações por tipo.....	30
Gráfico 7 – Fontes mais citadas.....	30
Gráfico 8 – Palavras mais relevantes.....	31
Gráfico 9 – Crescimento de termos.....	31
Gráfico 10 – Publicações por termo de busca x total de publicações por base de dados.....	68
Gráfico 11 – Grau de Escolaridade.....	72
Gráfico 12 – Idade.....	72
Gráfico 13 – Tempo de Empresa.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Transformação Digital.....	22
Quadro 2 – Conceitos de Cultura Organizacional.....	41
Quadro 3 – Seis principais modelos existentes de análise da cultura organizacional.....	48
Quadro 4 – Objetivos específicos e coleta de dados.....	54
Quadro 5 – Categorias de Análise.....	58
Quadro 6 – Instrumento Proposto.....	62
Quadro 7 – Revisão sistemática.....	66
Quadro 8 – Query da busca no BDTD.....	67
Quadro 9 – Dimensão 1: Notas por Afirmativa.....	74
Quadro 10 – Dimensão 2: Notas por Afirmativa.....	83
Quadro 11 – Dimensão 3: Notas por Afirmativa.....	91
Quadro 12 – Dimensão 4: Notas por Afirmativa.....	100
Quadro 13 – Plano de Ação: O que, Porque, Como.....	111
Quadro 14 – Plano de Ação: Onde, Quando e Quem.....	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede de relacionamentos.....	32
Figura 2 – Frequência entre palavras-chave.....	33
Figura 3 – Barreiras para o progresso da Transformação Digital.....	37
Figura 4 – Palavras-chave: Barreiras a Transformação Digital.....	37
Figura 5 – A importância da Cultura Organizacional para impulsionar mudanças.....	47
Figura 6 – Influência da cultura organizacional na criatividade e inovação.....	52
Figura 7 – Organograma Empresa C.....	55
Figura 8 – Instrumento Adaptado.....	61
Figura 9 – Revisão sistemática.....	67
Figura 10 – Estado da Arte: Teses e dissertações.....	68
Figura 11 – Categoria 1: Visão e Missão.....	75
Figura 12 – Objetivos conhecidos.....	77
Figura 13 – Desenvolvimento/Implantação novos produtos.....	78
Figura 14 – Categoria 2: Clientes.....	79
Figura 15 – Categoria 1: Flexibilidade.....	84
Figura 16 – Padrões Hierárquicos/Definições Formais.....	87
Figura 17 – Categoria 2: Autonomia.....	87
Figura 18 – Confiança, respeito, entendimento.....	90
Figura 19 – Categoria 1: Reconhecimento.....	92
Figura 20 – Remuneração Diferenciada.....	94
Figura 21 – Disponibilização de Recursos.....	95
Figura 22 – Diversidade é importante.....	97
Figura 23 – Categoria 1: Aprendizagem Contínua e Geração de Ideias.....	101
Figura 24 – Práticas sistemáticas: geração de ideias, solução de problemas, experimentação	103
Figura 25 – Categoria 2: Correr Riscos e Tolerância ao erro.....	104
Figura 26 – Categoria 3: Suporte à mudança e Interesse em Inovar.....	106
Figura 27 – Categoria 4: Atuação em Conflitos.....	108
Figura 28 – Gestor atua como gestor de pessoas.....	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DESCRIBÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Objetivos específicos.....	20
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	24
2.1.1	Análise bibliométrica.....	31
2.1.2	Facilitadores da Transformação Digital	36
2.1.3	Barreiras para a Transformação Digital.....	37
2.1.4	Relação de Inovação com Transformação Digital.....	41
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.2.1	Cultura Digital	46
2.2.2	Alavancas (facilitadores) culturais	47
2.2.3	Barreiras culturais.....	49
2.3	MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	51
2.3.1	Metodologia Farol	52
2.3.2	Framework Martins e Terblanche (2003).....	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.2	SUJEITOS DE PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	58
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	64
3.4	INSTRUMENTO UTILIZADO	68
3.5	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.6	REVISÃO SISTEMÁTICA	60
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	74
4.1	CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	17
4.2	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	74
4.2.1	Dimensão 1: Estratégia – Nota: 3,03	76
4.2.1.1	Categoria 1: Visão e Missão – Nota 3,05	77
4.2.1.2	Categoria 2: Clientes – 3,01	81

4.2.2 Dimensão 2: Estrutura – Nota: 2,56	85
4.2.2.1 Categoria 1: Flexibilidade – 2,23	87
4.2.2.2 Categoria 2: Autonomia – 2,83	90
4.2.3 Dimensão 3: Mecanismos de Suporte – 2,68	94
4.2.3.1 Categoria 1: Reconhecimento – 2,23.....	95
4.2.3.2 Categoria 2: Disponibilização de recursos – 2,83	98
4.2.4 Dimensão 4: Comportamento – 2,95	102
4.2.4.1 Categoria 1: Aprendizagem contínua e Geração de Ideias – 2,8.....	104
4.2.4.2 Categoria 2: Correr riscos e Tolerância ao erro – 2,75.....	107
4.2.4.3 Categoria 3: Suporte à mudança e Interesse em Inovar – 3,05.....	110
4.2.4.4 Categoria 4: Atuação em Conflitos – 3,22	112
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO	115
6 CONCLUSÕES	120
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE.....	130

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção apresentam-se a situação-problema, os objetivos e a contribuição do trabalho.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O progresso da tecnologia está mudando a forma como nos relacionamos com o tempo, o que acaba interferindo diretamente nos negócios. Grandes empresas, referências em inovação nos tempos em que atuavam como líderes, transformaram-se em negócios ultrapassados ou faliram. O momento que a sociedade vive requer agilidade e atualização constante, e para algumas empresas essa realidade parece ser incompatível, que optam pela jornada da Transformação Digital com a finalidade de manter-se no jogo.

O cenário de Transformação Digital não é apenas efetivo no contexto de empresas como o Facebook, Amazon, Instagram e outras empresas de base tecnológica. Afeta diversos setores, sejam bancos, empresas do setor de saúde ou telecomunicações. Conforme mostra pesquisa realizada pela Dell e conduzida por Bourne (2018), os setores com a maior movimentação e aplicação de medidas digitalmente transformacionais são o de telecomunicações e tecnologia (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Movimentação de medidas digitalmente transformacionais por indústria



Fonte: BOURNE, 2018.

Dentre as empresas que se destacam pela velocidade no movimento da Transformação Digital, encontram-se as EBTs. EBTs são empresas “comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico científico.” (CARVALHO *et al.*, 1998, p. 462).

Empresas de Base Tecnológica (EBT) na realidade tendem a ser baseadas na incorporação de elevado conhecimento aplicado à tecnologia e, possivelmente a gerar um maior volume de inovações (SERRA *et al.*, 2008). Já para Pinho *et al.* (2005), as EBTs são habitualmente caracterizadas por sua capacidade inovativa e seu potencial de crescimento.

Para ampliar o entendimento sobre as EBTs convém salientar que estas se constituem em unidades de negócios com essências inovadoras, que possuem uma dinâmica de inovação forte (FONSECA e KRUGLIANSKAS, 2002). São, em suma, organizações com foco de atividade e diferencial competitivo embasados na tecnologia de produtos ou processos.

Já Westhead e Cowling (1995) observaram que as EBTs apresentam uma taxa de crescimento maior que muitas pequenas firmas não inovativas, enquanto Taurion (2019), pontua que a evolução exponencial da tecnologia vai continuar impulsionando transformações, permitindo a criação de novos negócios, que por sua vez, vão afetar as empresas digitais.

Ainda segundo a pesquisa conduzida por Bourne (2018) em nome da empresa Dell, 77% dos entrevistados acreditam que irão aprovar as tecnologias emergentes para prever a necessidade do cliente, criar novas demandas e gerenciar recursos.

Porém, muitas empresas evitam iniciar o processo de Transformação Digital e permanecem inertes, muitas vezes resguardadas na estrutura organizacional ou nas barreiras clássicas, como mostra a mesma pesquisa conduzida por Bourne (2018), de falta de orçamento e recursos ou preocupações com segurança dos dados. A Transformação Digital é uma jornada de reinvenção constante, ela nunca irá acabar, quanto mais cedo as empresas iniciarem o movimento, maiores as chances de sobrevivência. Para Rabelo (2020), a única prevenção segura em um contexto de negócios em transformação é escolher o caminho da evolução constante, considerando todas as tecnologias como maneira de estender e melhorar a proposta de valor aos clientes.

Empresas que estão iniciando a Transformação Digital, mesmo com o suporte das tecnologias, dependem muito da capacidade de compreenderem a amplitude da transformação que precisam e do desafio de implementarem suas estratégias digitais o mais rapidamente possível (TRANSFORMAÇÃO, 2019b).

O fato é que as empresas precisam se antecipar, iniciando a transformação, antes que outro negócio provoque a disrupção. Como um facilitador dessa mudança, a Cultura Organizacional continua insistentemente desvalorizada. Os dados da pesquisa realizada pela PWC (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013) mostram que uma ampla gama de empresas que tentam transformar algum aspecto de seus negócios ou operações, sugerem que a cultura geralmente está bem abaixo na lista de prioridades.

Em pesquisa realizada pela McKinsey, liderada por Bughin, Laberge e Mellbye (2017), relata-se que o principal gargalo nas Transformações Digitais é a falta de uma cultura forte e comum. 25% das empresas pesquisadas relatou que uma cultura avessa ao risco e à experimentação é seu maior desafio, enquanto que 20% acham que a falta de uma compreensão comum da cultura da empresa é um impedimento importante para o sucesso digital.

Parece claro que há uma desconexão entre o que muitas empresas estão realizando em termos de Cultura Organizacional e a importância e influência da mesma na Transformação Digital. Segundo Aguirre, Post e Alpern (2013), apenas cerca de metade de todos os funcionários dizem que seus líderes tratam a cultura como uma prioridade no dia-a-dia. Apesar do dado conflitante de que 51% acham que a cultura da sua organização requer uma grande reforma.

Em contrapartida, uma nova pesquisa realizada pelo Centro Katzenbach, parte da rede da PWC, em 2018, relata que 80% dos entrevistados disseram que a cultura de sua organização deve evoluir nos próximos cinco anos para que sua empresa tenha sucesso, cresça e retenha os melhores profissionais. O resultado da pesquisa também mostra que 74% dos executivos e membros do conselho consideram a cultura como um tópico importante na agenda da liderança sênior de sua empresa, contra 64% em pesquisa realizada em 2013 conduzida por Aguirre, Post e Alpern (2013).

Além disso, 63% dos líderes entrevistados para a mesma pesquisa, dizem que a cultura é forte. Entretanto, apenas 41% dos funcionários concordam. Há uma diferença notável entre a visão dos líderes e do restante dos profissionais.

Associando todos esses fundamentos, parece haver uma oportunidade de evoluir a própria cultura para que possa ser usada como mais uma alavanca de mudança e, em alguns casos, para que a cultura conduza a transformação. Os resultados de um projeto catalisador, executado pelo TM Fórum em 2018, classifica a cultura como um dos principais impulsionadores do sucesso da transformação digital. Para Hemerling *et al.* (2018), como

qualquer transformação importante, a transformação digital exige introduzir uma cultura que apoie a mudança e, ao mesmo tempo, englobe a estratégia de negócios da empresa.

Tal fenômeno tem impactado o contexto de uma empresa de base tecnológica (EBT), neste trabalho denominada Empresa F, que atua no segmento de call center com mais de 10 anos de existência. A organização conta com aproximadamente 11 mil colaboradores e oferece soluções completas de alta tecnologia para gestão de relacionamentos. Foi fundada por profissionais pioneiros e com histórias de sucesso no mercado de *contact centers* no Brasil. A Empresa F nasceu para ser diferente porque sempre acreditaram que as pessoas são o elemento essencial dos relacionamentos e do negócio.

Na empresa, a Transformação Digital passou a fazer parte da estratégia em meados de 2016 com a criação do laboratório de inovação na ACATE, polo responsável por pilotar projetos de tecnologia e inovações, com o objetivo de se posicionar não mais como uma empresa de telecomunicações, mas como uma empresa de tecnologia.

Neste contexto, visto as iniciativas em Transformação Digital e inovação, a busca por fazer a diferença na vida das pessoas e atualização do portfólio de serviços na Empresa F, verificou-se a possibilidade de analisar os elementos de cultura preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital por meio da adaptação de instrumentos e metodologias já existentes.

Entretanto, a empresa passou por uma reestruturação início de 2020, onde a Empresa F passou a fazer parte de um grupo econômico, aqui denominado Grupo C, junto com sua nova spin-off chamada Empresa C. A Empresa F passou a atuar apenas no segmento de call center, e todas as áreas responsáveis pela transformação digital e inovação - como a área de produtos cloud, laboratório de inovação, entre outras - passaram a fazer parte da empresa Empresa C.

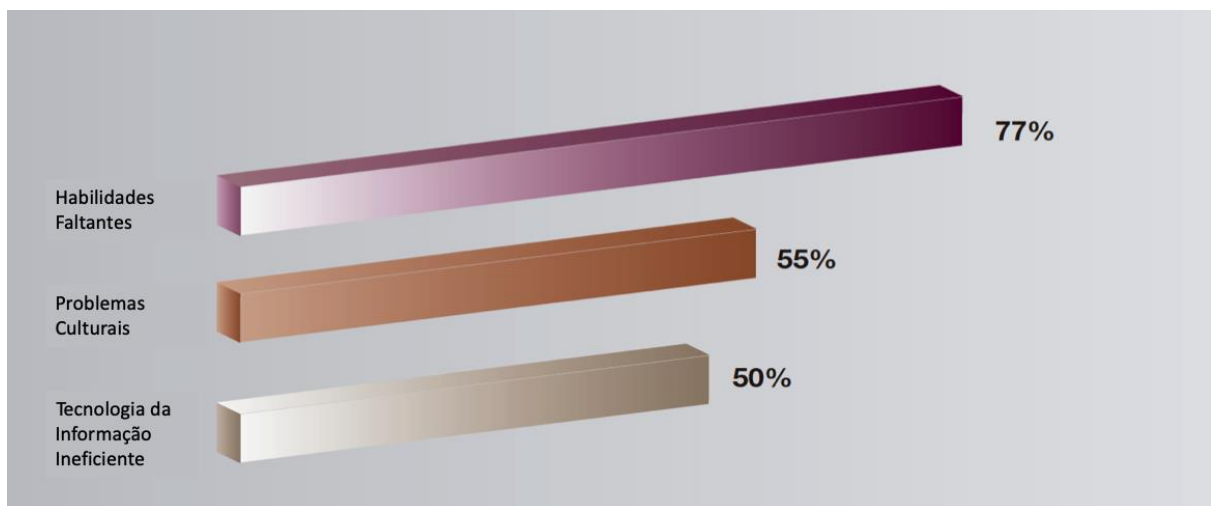
Visto que a pesquisadora atua no laboratório de inovação da empresa desde Julho de 2017, junto com a mudança da área para a nova spin-off Empresa C, optou-se por realizar a pesquisa com os profissionais da nova empresa, focada em tecnologia, transformação digital e inovação.

Assim, a questão fundamental da Empresa C nesse momento é como acelerar e sustentar o processo de Transformação Digital que já se iniciou ainda na época que fazia parte da Empresa F. Ao longo dos anos, a empresa se transformou digitalmente de uma forma que funcionou mesmo nos anos de crise da empresa. Porém, novos desafios surgiram e uma nova realidade digital surgiu, por isso a escolha em criar uma empresa focada nessa

transformação. Com a criação de uma nova empresa, novas culturas surgiram, outras tendem a se remodelar, possibilitando a adaptação da empresa à essa nova realidade digital.

A cultura acentua ou atenua os desafios e as potencialidades da Transformação Digital. Para Bughin, Holley e Mellbye (2015), o principal ativo para ajudar as organizações a atrair e reter talentos digitais é a cultura. Prova disso é o resultado de uma pesquisa realizada pelo MIT e Capgemini em 2011, que naquela época já mostrava que a cultura é um *gap* a ser considerado durante a Transformação Digital. Segundo os resultados dos estudos conduzidos por Westerman *et al.* (2011), problemas culturais são a segunda maior lacuna na Transformação Digital (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Gaps organizacionais na Transformação Digital



Fonte: WESTERMAN *et al.*, 2011.

Muitos elementos da cultura da Empresa F, como o foco nas operações, a alta burocracia para a tomada de decisão, falta de flexibilidade, estão presentes nos profissionais da Empresa C. Grande parte dessa cultura é justificada pelo segmento de atuação da empresa de origem (Empresa F), onde as margens de lucro sempre foram muito apertadas e por isso não haviam investimentos elevados nem incentivos para a inovação.

Porém, com a criação de uma nova empresa focada neste novo cenário, mudanças culturais são exigidas e essenciais para o novo modelo de negócios funcionar. Essa é uma conclusão central da pesquisa realizada por Goran, Laberge e Srinivasan (2017), liderada

pela McKinsey, que destacou três deficiências da cultura digital: silos funcionais e departamentais, medo de assumir riscos e dificuldade de formar e agir em uma única visão do cliente. Segundo a mesma pesquisa, a cultura é a barreira mais significativa para a eficácia digital, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Barreiras para a eficácia digital



Fonte: GORAN; LABERGE; SRINIVASAN, 2017.

Apesar da cultura organizacional não ser a prioridade de trabalho na Empresa C, as pesquisas mercadológicas e acadêmicas mostram que ela é uma das principais barreiras quando o assunto é transformação digital. Por outro lado, a criação de uma spin-off de tecnologia apartada da Empresa F, trouxe diversos desafios de remodelar e reconstruir uma nova cultura focada no digital e não mais nas operações de call center.

Dessa forma, identifica-se uma oportunidade de pesquisa na qual a cultura organizacional não é tratada como prioridade nas organizações. Por outro lado, entretanto, as pesquisas acadêmicas e mercadológicas mostram que a cultura organizacional é uma das

principais barreiras quando o assunto é Transformação Digital. Apesar disso, não foi encontrado na literatura um instrumento qualitativo de análise dos elementos de cultura organizacional preponderantes para a Transformação Digital.

Percebeu-se, assim, a oportunidade criação de um novo instrumento de análise para a posterior realização de um trabalho de análise dos elementos de cultura para compreender de que forma esses elementos podem impulsionar a Transformação Digital na Empresa C.

1.1.1 Caracterização e contextualização da empresa

Criada em 2009, a Empresa F, conta com sede em Florianópolis, Lages, Xanxerê, Porto Alegre e São Paulo. A organização conta com aproximadamente 11 mil colaboradores e oferece soluções completas de alta tecnologia para gestão de relacionamentos. Foi fundada por profissionais pioneiros e com histórias de sucesso no mercado de *contact centers* no Brasil.

Na empresa, a Transformação Digital passou a fazer parte da estratégia em meados de 2016 com a criação de uma sede apartada para o laboratório de inovação, sediado no pólo tecnológico de Florianópolis, denominado ACATE. Tal área se tornou responsável por pilotar projetos de tecnologia e inovações, com o objetivo de se posicionar não mais como uma empresa de telecomunicações, mas como uma empresa de tecnologia.

Neste contexto, a questão fundamental para a Empresa F sempre foi como acelerar e sustentar o processo de Transformação Digital que se iniciou. Ao longo dos anos, a empresa se transformou digitalmente de uma forma orgânica, que funcionou mesmo nos anos de crise da empresa. Porém, devido aos desafios que a nova realidade digital impõe, as culturas tendem a se remodelar, possibilitando e adaptação da empresa à essa era digital.

A Empresa F, principalmente por se tratar de uma empresa atuante no setor de Call Center, um setor extremamente tradicional, cresceu durante 10 (dez) anos em uma cultura diferente da cultura praticada por empresas de tecnologia como a Empresa C, que preza por metodologias ágeis e growth hacking. Para, Neil Patel e Bronson Taylor (2016), autores do *The Definitive Guide to Growth Hacking*, cada decisão deve ser baseada no crescimento. Toda estratégia, tática e iniciativas são esforços na esperança de crescer.

A Empresa F sempre necessitou de uma cultura rígida, verticalizada e burocrática visto que o número de profissionais é muito elevado (cerca de 13 mil profissionais), sendo a grande maioria profissionais das operações de call center. Esses profissionais são jovens,

onde o primeiro emprego se tornou realidade dentro da Empresa F, dificultando uma cultura onde a autonomia e liberdade são possíveis e realidade.

Além disso, as exigências realizadas pelos clientes são extensas, como por exemplo não ser permitido a entrada de celular, papel e caneta dentro das posições de trabalho e as salas serem equipadas com câmeras de segurança. Cada profissional conta com seu próprio espaço de trabalho para não compartilhar informações, reprimindo uma possível cultura de compartilhamento de informações e experiência.

Acompanhando essa forma diferente de trabalho, a falta de flexibilidade do local e horário de trabalho também foram herdadas da realidade da Empresa F, que apesar de não ter processos bem definidos, também não conta com liberdade de criação e inovação.

Dessa forma, a falta de um incentivo geral para que todos pudessem opinar na Empresa F, sempre atrapalhou a liberdade dos profissionais, pois os operadores não têm autonomia para expressar suas ideias. Além disso, devido ao elevado número de profissionais, não é possível realizar eventos internos nem comemorações de datas específicas, pois o custo seria muito elevado.

Toda essa movimentação focada para as operações de call center, sempre refletiram em grande grau nas áreas de apoio, como desenvolvimento, tecnologia da informação, inovação e projetos. Grande parte das atividades realizadas pelas áreas de apoio sempre foram focadas em solucionar problemas da atividade *core*, que é o teleatendimento.

Devido à realidades como essas, a cultura herdada da Empresa F estará muito presente por um período de tempo com os profissionais da Empresa C. A predisposição para a Transformação Digital e Inovação ainda não é de todo seu potencial, o que se explica pela herança herdada.

Apesar de ser uma empresa considerada inovadora para o setor, as principais métricas da Empresa F não envolvem, de forma alguma, a Inovação nem a Transformação Digital. É um segmento de margens apertadas, o que é de extrema importância para compreender a realidade pesquisada, pois sempre que a forma de atuação é essa, a disposição para assumir riscos se torna menor. A margem para investimentos em inovação sempre foi baixa na empresa, visto que a capacidade para gerar caixa sempre foi reduzida, diferente de empresas como a Amazon e Google como por exemplo.

Apesar da Empresa F estar inserida em um segmento com margens apertadas e pouco inovador, iniciou um certo investimento em inovação, mesmo que limitado. Isso ocorreu, pois, a pressão por inovação e Transformação Digital era muito grande, tanto dos clientes quanto dos concorrentes. O mercado começou a pressionar cada vez mais para que

houvessem mudanças, já que crescia, também, o receio de que a atividade principal de comunicação pudesse ser automatizada.

Segundo pesquisa realizada pela empresa e-consulting em 2017 com os 50 maiores operadores de contact center do Brasil, apontou uma queda no volume de pessoas empregadas no setor, ao passo que plataformas de automação do atendimento e canais digitais crescerão seu faturamento na casa de 35%.

Com este cenário e com o crescimento dos investimentos em inovação, tecnologia e Transformação Digital, o conselho optou por realizar uma separação formal das áreas de atuação cloud e digital das áreas de call center. Assim, nasceu a Empresa C, spin-off focada em tecnologia da antiga Empresa F, que passou a ser também uma *spin-off*, porém de call center, ambas lideradas por um grupo econômico chamado Grupo C.

Para Carayannis *et al.* (1998), Spin-off é o processo de geração de novas empresas a partir de organizações existentes. Também é considerado spin-off quando a própria organização toma a decisão de abrir uma nova empresa, seja para fins de reestruturação ou exploração de novas oportunidades (LUC; FILION, 2002).

Formalmente a comunicação de lançamento da Empresa C, foi realizada no dia 16 de Março de 2020, apesar da movimentação de mudança ter se iniciado alguns meses antes.

Em linhas gerais, é importante ressaltar a herança adquirida da Empresa F devido à separação em duas empresas - Empresa F e Empresa C e um grupo econômico - Grupo C, sendo um processo relativamente recente.

Dessa forma, o presente trabalho irá auxiliar nesse processo de *spin-off* da Empresa C, onde a empresa é impactada pela cultura e valores da empresa de origem, denominada Empresa F.

1.1.2 Limitação da Pesquisa

A pesquisa teve como objetivo elaborar um plano de ações para identificar os riscos associados aos elementos de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital na Empresa C.

Por este motivo, convém citar algumas limitações do estudo:

- Os sujeitos da amostra explorados na pesquisa foram apenas os líderes da Empresa C, levando em consideração os cargos de coordenação até a presidência, analisando a percepção de cada um deles. Assim, os resultados e

a proposta de intervenção se baseiam apenas no ponto de vista e opinião da liderança e não de toda a empresa;

- Os resultados e proposta de intervenção podem ser aplicados à outras empresas, especialmente do setor de tecnologia, embora o estudo tenha sido realizado em uma realidade e empresa particular. Dessa forma, alguns itens propostos podem não ser replicadas em realidades diferentes;
- Por último, é de extrema importância relatar que devido à recente mudança de uma única empresa (Empresa F) para uma derivação de base tecnológica (Empresa C), diversas opiniões e posicionamentos realizados pelos entrevistados foram decorrentes de uma cultura herdada da antiga empresa.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é elaborar um plano de ações para identificar os riscos associados aos elementos de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital na empresa C.

1.2.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, que irão amparar o alcance do objetivo geral, são:

- a) Identificar, junto à literatura, as dimensões da cultura organizacional pertinentes para a Transformação Digital;
- b) Levantar as barreiras e alavancas da Cultura Organizacional e Transformação Digital;
- c) Caracterizar os elementos de cultura organizacional preponderantes para o processo de Transformação Digital;
- d) Elaborar um instrumento de análise das dimensões da cultura organizacional relevantes à Transformação Digital.
- e) Diagnosticar junto aos profissionais da empresa do setor de tecnologia da informação, os padrões existentes de cultura organizacional sob a ótica da Transformação Digital.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Muitas empresas estão buscando a remodelagem de seus negócios para uma abordagem mais digital, visando tornar-se mais competitiva em um contexto histórico disruptivo. A Transformação Digital, como uma maneira de se remodelar, requer uma nova lógica organizacional. Porém, muitas empresas não sabem como ou qual a melhor maneira de percorrer esse caminho.

Para Hemerling *et al.* (2018), a Transformação Digital está varrendo o cenário de negócios. Mas, à medida que as empresas avançam de programas-piloto para a adoção em larga escala, muitas vezes se deparam com um obstáculo inesperado: o choque cultural.

Para Biesdorf, Moller e Thomas (2018), em pesquisa conduzida em nome da empresa McKinsey, enquanto a maioria dos entrevistados (65%) tinha uma estratégia de negócio em vigor, outros componentes necessários para a Transformação Digital, como a cultura organizacional focada no digital, estavam presentes apenas em uma minoria das empresas pesquisadas. Em contrapartida, a mesma pesquisa mostra que apenas 10% dos respondentes alegam que a cultura digital não é um problema para eles.

Os líderes precisam reconhecer a Transformação Digital como a mudança de paradigma estratégico fundamental que é. Como qualquer grande transformação, uma Transformação Digital requer incutir uma cultura que apoie a mudança e, ao mesmo tempo, possibilite a estratégia abrangente da empresa (HEMERLING *et al.*, 2018).

Em pesquisa realizada pela Boston Consulting Group (BCG), conduzida por Hemerling *et al.* (2018), são elencadas três razões importantes para introduzir uma cultura digital durante uma Transformação Digital.

A primeira é que ao ignorar a cultura, uma organização corre o risco de falhar na transformação. A pesquisa relata que a proporção de empresas que relataram avanços ou forte desempenho financeiro foi cinco vezes maior (90%) entre aquelas que focaram na cultura do que entre aquelas que a negligenciaram (17%).

O motivo para fomentar uma cultura digital é ainda maior quando analisado o desempenho sustentado. A mesma pesquisa mostra que quase 80% das empresas que se concentraram na cultura tiveram um desempenho forte ou inovador. Nenhuma das empresas que deixou de focar na cultura obteve tal desempenho.

A segunda razão, segundo pesquisa realizada pelo BCG (HEMERLING *et al.*, 2018), para introduzir uma cultura digital durante o processo de Transformação Digital é que uma cultura digital capacita as pessoas a entregar resultados mais rapidamente. Uma cultura

digital serve como um código de conduta que dá aos funcionários a liberdade de fazer julgamentos e decisões.

A terceira razão elencada na pesquisa é que uma cultura digital atrai talentos. Ter uma reputação de líder digital é um ímã para talentos. Ter uma cultura digital é particularmente importante para atrair talentos digitais, cuja demanda está rapidamente ultrapassando a oferta. Empresas grandes e estabelecidas geralmente devem empregar novos métodos para atrair, desenvolver e reter os talentos necessários para apoiar sua Transformação Digital.

Para a Empresa C, com a análise dos elementos culturais preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital, ocasionará em uma visão mais clara de que elementos da cultura precisam e devem ser trabalhados e desenvolvidos para impulsionar e sustentar sua Transformação Digital. O modelo de análise poderá ser utilizado em outras organizações, facilitando a escolha das prioridades e compreensão da importância de se trabalhar a cultura nesse processo de transformação. O plano de ação a ser elaborado junto à liderança trará objetividade dos próximos passos, sendo a fundamental contribuição para a empresa pesquisada e para outras organizações que enfrentam o desafio da Transformação Digital.

No campo teórico, percebeu-se com a revisão sistemática e análise bibliométrica que existe uma lacuna na relação da Transformação Digital com Cultura Organizacional, onde a maioria dos estudos aborda a cultura como um elemento secundário para a Transformação Digital. Além de uma lacuna nas produções teóricas científicas, as quais carecem de conteúdos acadêmicos relacionando as duas temáticas. O estudo pretende, então, sanar essa lacuna, trazendo uma base teórica válida cientificamente.

O instrumento também servirá como contribuição para o tema, visto que os modelos existentes atualmente não abordam a cultura organizacional como um fator determinante para a Transformação Digital, e sim ponderando, principalmente, a relação da cultura organizacional com a predisposição para a inovação.

Os instrumentos existentes na literatura para a análise dos elementos culturais para a inovação são diversos e amplamente estudados. O nível de maturidade da gestão da inovação pode ser verificado por meio de modelos de capacidades que possibilitam visualizar estratégias de curto, médio e longo prazo e as fases da inovação, contribuindo para identificação das competências necessárias para o desenvolvimento das capacidades inovadoras da organização (JANSSON, 2011; NARAYANA, 2005)

Dessa forma, foram encontrados dois modelos de análise de determinantes culturais para a inovação na literatura coerentes com o presente estudo, sendo um deles o modelo apresentado por Feuerschutte *et al.* (2017), denominado FAROL, que identifica padrões

culturais voltados para a inovação. Já o outro é um modelo proposto por Martins e Terblanche (2003), que analisa as determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação e criatividade.

Contudo, pôde-se observar que os modelos de análise dos elementos de cultura organizacional voltados para à Transformação Digital são escassos, apresentados de forma dispersa as abordagens que compreendem desde a inovação até mudanças no modelo de negócio. Percebe-se ainda que é raro encontrar na literatura e pesquisas mercadológicas, o tema Transformação Digital sendo relacionado com temas organizacionais como cultura e não com temas voltados à tecnologia, como indústria 4.0.

Dessa forma, visto que o presente estudo é referente à análise dos elementos de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital, percebeu-se a necessidade da criação de um novo modelo de análise, que será outra contribuição do trabalho desenvolvido.

Portanto, o instrumento criado é consequência de um estudo aprofundado das dimensões teóricas acerca do tema, com metodologias de aplicação já utilizadas e validadas na FAROL, resultando em um novo Instrumento de estudo entre Transformação Digital e Cultura Organizacional.

Além das contribuições já citadas no campo teórico, contribui-se com a revisão sistemática realizada, a qual revelou um total de 13 artigos e 04 (quatro) teses e dissertações, totalizando um portfólio de 17 trabalhos. Além dos achados após a leitura dos trabalhos, no qual encontrou-se nas referências novas obras e artigos que auxiliaram na composição desta dissertação. O número final de documentos utilizados como suporte e pesquisa foram 34 obras.

Com relação à sociedade, a pesquisa contribuirá, possivelmente, para melhorar os níveis de satisfação no trabalho, visto que com as mudanças emergentes da Transformação Digital muitos colaboradores se sentem inseguros com suas posições e não sabem a melhor forma de se posicionar neste novo contexto.

No campo pessoal, como pesquisadora e funcionária, o estudo proporcionará uma maior compreensão sobre o fenômeno da Transformação Digital tão discutido e debatido, além de um maior aprofundamento na temática Cultura Organizacional. Além disso, possibilitará uma maior capacidade de trabalhar com projetos de inovação e Transformação Digital, melhorando o desempenho profissional e ganho de experiência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os fundamentos teóricos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Para isto, foi feita uma revisão sistemática (detalhada no item 3.6, dos procedimentos metodológicos) para identificar o que tem sido pesquisado sobre Transformação Digital e Cultura Organizacional. Além disso, foi realizada uma análise bibliométrica para auxiliar a compreender os motivos da produção sobre o tema Transformação Digital.

Dessa forma, serão apresentados os referenciais e fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa. A partir da revisão sistemática, buscou-se uma perspectiva de se estabelecer categorias de análise para a criação de um novo Instrumento. Em tal estudo, encontrou-se os principais autores dos temas tratados, iniciou-se por um contexto macro, com a apresentação do conceito de Transformação Digital. Em seguida, trata-se de conceitualizar a Inovação e Cultura Digital, entendendo que este é um fenômeno decorrente da Transformação Digital. A base teórica escolhida para dar sustentação ao trabalho de elaboração da proposta é o conceito de Cultura Organizacional, apresentado também neste capítulo.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Com o advento dos dispositivos móveis, das mídias sociais e big data, uma considerável mudança no cenário organizacional iniciou-se. Assim, torna-se essencial adotar processos e práticas de negócios para ajudar a organização a competir efetivamente em um mundo cada vez mais digital (KANE, 2017; KANE *et al.*, 2017).

Para tornar-se mais competitiva, a organização precisa passar por mudanças significativas e adaptações constantes. Propõe-se, então, uma mudança radical na maneira como as empresas operam atualmente, incorporando processos digitais para garantir seu lugar no futuro. Na era digital esse processo é chamado de Transformação Digital.

Nesse sentido, a Transformação Digital se expressa e explica, para Stolterman e Fors (2004), como um modelo de negócios impulsionado pelas mudanças relacionadas à utilização da tecnologia digital em todos os aspectos da sociedade humana. Outros autores, como Gassmann, Frankenberger e Csik (2014), afirmam que a Transformação Digital é a capacidade de transformar produtos ou serviços já existentes em variantes digitais e, assim, oferecer vantagens sobre o produto tangível.

Diversos autores se referem ao termo com uma perspectiva semelhante. O Quadro 1, abaixo, apresenta a temática Transformação Digital a partir de alguns conceitos sobre o assunto com seus respectivos autores.

Quadro 1 – Conceitos de Transformação Digital

(continua)

Conceito	Autor
“Mudanças associadas à aplicação da tecnologia digital em todos os aspectos da sociedade humana”.	Stolterman e Fors (2004, p. 689)
Capacidade de transformar produtos ou serviços existentes em variantes digitais e, assim, oferecer vantagens sobre o produto tangível.	Gassmann, Frankenberger e Csik (2014)
O uso de tecnologias para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance de empreendimentos.	Westerman <i>et al.</i> (2011) Westerman, Bonnet e McAfee (2014) Karagiannaki, Vergados e Fouskas (2017)
O uso de novas tecnologias digitais (mídias sociais, dispositivos móveis, dispositivos incorporados) para permitir grandes melhorias nos negócios (como aprimorando a experiência do cliente, agilizando as operações ou criando novos modelos de negócios).	Fitzgerald <i>et al.</i> (2014) Liere-Netheler, Packmohr e Vogelsang (2018)
A estratégia de Transformação Digital é um plano que apoia as empresas no controle das transformações que surgem devido à integração das tecnologias digitais, bem como em suas operações após uma transformação.	Matt, Hess e Benlian (2015)
A Transformação Digital envolve alavancar tecnologias digitais para permitir grandes melhorias nos negócios, como aprimorar a experiência do cliente ou criar novos modelos de negócios.	Piccinini <i>et al.</i> (2015)
Uso de tecnologias digitais para melhorar radicalmente o desempenho da empresa.	Bekkhuis (2016)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 1 – Conceitos de Transformação Digital

(conclusão)

Conceito	Autor
A Transformação Digital é a transformação profunda e acelerada das atividades, processos, competências e modelos de negócios, para alavancar totalmente as mudanças e oportunidades trazidas pelas tecnologias digitais e seu impacto na sociedade de maneira estratégica e priorizada.	Demirkan, Spohrer e Welser (2016)
Mudanças e transformações conduzidas e construídas sobre uma base de tecnologias digitais. Dentro de uma empresa, a Transformação Digital é definida como uma mudança organizacional para big data, analytics, cloud, mobile e plataforma de mídia social. Enquanto as organizações estão constantemente se transformando e evoluindo em resposta à mudança do cenário de negócios, a Transformação Digital são as mudanças criadas com base nas tecnologias digitais, introduzindo mudanças únicas nas operações, processos e criação de valor.	Nwankpa e Roumani (2016)
Adotar processos e práticas de negócios para ajudar a organização a competir efetivamente em um mundo cada vez mais digital.	Kane (2017) Kane <i>et al.</i> (2017)
Um processo evolutivo que utiliza recursos e tecnologias digitais para permitir que modelos de negócios, processos operacionais e experiências do cliente criem valor.	Morakanyane, Grace e O'Reilly (2017)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Em um nível macro, a Transformação Digital abrange as profundas mudanças que ocorrem na sociedade e nas indústrias através do uso de tecnologias digitais (AGARWAL *et al.*, 2010; MAJCHRZAK; MARKUS; WAREHAM, 2016). No nível organizacional, argumenta-se que as empresas devem encontrar maneiras de inovar com essas tecnologias, desenvolvendo "estratégias que adotem as implicações da Transformação Digital e gerem melhor desempenho operacional" (HESS *et al.*, 2016, p. 123).

Transformação Digital não é apenas adoção de novas tecnologias ou automatização de processos. É bem mais amplo do que isso e envolve uma mudança significativa no modelo mental e nos conceitos da empresa e das pessoas.

No que diz respeito à mudança no modelo de negócio para se adaptar ao contexto digital emergente, a capacidade da organização de se reinventar para adentrar um novo mercado pode ser chamada de disrupção. O termo já existe há algum tempo. Quem o introduziu ao âmbito dos negócios foi Clayton Christensen, em 1997, em seu livro *O Dilema da Inovação – Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*.

A velocidade em que a Transformação Digital ocorre juntamente com a amplitude das mudanças que advém do movimento, a distinguem do cenário competitivo antes existente. Um exemplo é o WhatsApp que em pouco tempo aniquilou o mercado das mensagens de texto e das operadoras de telefonia móvel. Foi o que fizeram, também, a Airbnb, Uber, Amazon, Instagram e muitas outras empresas.

Por outro lado, muitas dessas novas empresas que acabaram com as mais antigas e tradicionais nem tinham essa intenção. O artigo *Blast From the Past: 6 Websites That Were One Thing, But Now They're Another*, de Wiener (2018), publicado originalmente pela Hubspot, elucida que o propósito inicial da Amazon era ser “a maior livraria da Terra”. Mas por ter sido ágil e se reinventado continuamente, hoje é líder em tecnologia, desbancado veteranos como a IBM. Netflix é outro exemplo. Transformou-se de “oferecer aluguel de filmes on-line” para “a principal rede de televisão da Internet do mundo”, destruindo a indústria de TV por assinatura.

No entanto, é possível observar que as empresas já estabelecidas não perceberam a disrupção mercadológica como uma ameaça e perderam a oportunidade de provocarem elas mesmas a mudança. Embora a Transformação Digital ofereça novas oportunidades de negócios lucrativas, também induz mudanças significativas dentro de uma organização (NAMBISAN *et al.*, 2017). As empresas precisam lidar com o surgimento de novas estratégias (BHARADWAJ *et al.*, 2013; HESS *et al.*, 2016), novas funções de gerenciamento (SINGH; HESS, 2017; TUMBAS *et al.*, 2017) ou novas culturas organizacionais (PICCININI *et al.*, 2015).

Segundo Robbins (1996), CEO da Cisco, até 2025, 40% das empresas “FORTUNE 500” não existirão mais devido à incapacidade de adaptação aos novos tempos. E são empresas consolidadas há muito tempo, como EXXON Mobil, J.P. Morgan Chase, Boeing, Coca-Cola e GM. Não importa o tamanho, ou a empresa evolui o pensamento digital ou deixará de existir.

Considerando a natureza ampla da mudança, fica evidente que é um cenário de infinitas possibilidades. Com o contexto de negócios se movendo tão rapidamente, as consequências de iniciar o movimento tardiamente são grandes. É interessante, aliás perceber

a movimentação das empresas para a mudança. Segundo pesquisa realizada pela International Data Corporation (IDC), conduzida por Fitzgerald *et al.*, em 2017, no triênio de 2018-2020 os investimentos em Transformação Digital devem somar US\$ 6,3 trilhões. Na mesma linha, em 2017, 70% das empresas listadas na Fortune 500, montaram times dedicados à Transformação Digital.

Enquanto o progresso está sendo feito, as evidências indicam que, para a maioria das empresas, ainda há um longo caminho a percorrer, já que 15% das organizações globais estão atrasadas, 32% acompanham a marca e 34% estão avaliando a Transformação Digital (BOURNE, 2016). A revolução já está ocorrendo e a pressão para agir está, principalmente, em empresas estabelecidas. Mais da metade dos entrevistados já sofreram interrupções significativas em seus setores, como resultado das tecnologias digitais, e 78% dos entrevistados consideram as novas empresas digitais uma ameaça, agora ou no futuro (BOURNE, 2016).

As organizações, em todos os estágios, precisarão combinar o que há de mais moderno em tecnologia, com uma mudança de mentalidade, um investimento em sua equipe e uma abordagem ousada que inclui repensar os modelos de negócios. Em outras palavras, a Transformação Digital requer um compromisso de transformar não apenas a própria tecnologia na qual o negócio é construído, mas também pessoas e processos. Empresas de todo tipo têm a chance de avançar. A mudança, se adotada corretamente, abre um mundo de oportunidades.

Em se tratando de Transformação Digital, é de suma importância compreender o que é uma organização em transformação no âmbito digital. A Transformação Digital representa para Westerman, Bonnet e McAfee (2014), transformar digitalmente três áreas macros de suas empresas: experiência do cliente, processos operacionais e modelos de negócios. A análise bibliométrica realizada e apresentada no item a seguir corrobora com a relação entre Transformação Digital e Transformação Modelos de Negócio, quando apresenta os dois temas como sendo comumente trabalhados em conjunto. Para os autores, para cada uma dessas macro áreas, existem três elementos diferentes que estão em constante mudança.

Os três principais componentes com os quais as empresas estão transformando digitalmente a experiência do cliente são:

- a) Compreensão do cliente: explorar mídias sociais, comunidades online e capacidades analíticas para entender os clientes em detalhe (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014);

- b) Crescimento de primeira linha: obter uma melhor compreensão e simplificar os processos por meio de ferramentas digitais para transformar a experiência do cliente (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014) e
- c) Pontos de contato com o cliente: melhorar as experiências integradas, a oferta de multicanais e ferramentas que permitem que o cliente economize tempo ao mesmo tempo que economiza dinheiro da empresa (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

Embora as experiências transformadas dos clientes sejam os aspectos mais visíveis da transformação, as empresas também estão obtendo muitos benefícios ao transformar processos internos por meio da:

- a) Digitalização de processos: automatização a fim de redirecionar funcionários para tarefas mais estratégicas (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014);
- b) Habilitação do trabalhador: ferramentas que virtualizam o trabalho individual, para facilitar o compartilhamento de conhecimento e separar o processo de trabalho do local do trabalho (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014) e
- c) Gerenciamento de desempenho: sistemas permitindo insights mais profundos, permitindo mudar o processo de tomada de decisão estratégica (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

No que diz respeito à transformação do modelo de negócio, as empresas não estão apenas mudando o modo como suas funções funcionam, mas também redefinindo como as funções interagem e até evoluindo os limites e as atividades da empresa. Os três elementos básicos dessa transformação, para Westerman, Bonnet e McAfee (2014) são:

- a) Modificações digitais nos negócios: mudar a maneira de fazer negócios, encontrando maneiras de aumentar o desempenho e compartilhamento organizacional com ferramentas digitais (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014);
- b) Criação de novos negócios digitais: introdução de produtos digitais que complementam produtos tradicionais (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014) e
- c) Globalização digital: combinar a tecnologia digital com informações integradas, permitindo que as empresas obtenham sinergias globais, permanecendo responsivas localmente (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

O foco é importante, nenhuma empresa está transformando todas as áreas ao mesmo tempo. Mas as empresas melhores gerenciadas estão constantemente identificando novas maneiras de redefinir a maneira como trabalham na nova era digital.

Apesar do termo Transformação Digital ser comumente apresentado juntamente com outros subtemas como indústria 4.0 e digitalização, conforme nos mostra o estudo apresentado na seção de Análise Bibliométrica (item 2.1.1), a palavra mais importante na Transformação Digital não é digital, mas transformação. Projetos de tecnologia é apenas o ponto de partida. O objetivo final é passar da construção de sistemas e processos para a construção de capacidades - construir uma cultura onde a inovação é a norma e onde os funcionários buscam constantemente aprendizado e crescimento, aproveitando ao máximo as novas tecnologias e técnicas (WESTERMAN; SOULE; ESWARAN, 2019).

No entanto, embora a Transformação Digital ofereça seguramente novas oportunidades de negócios lucrativas, ela também induz mudanças significativas dentro de uma organização (NAMBISAN *et al.*, 2017). A literatura destaca a natureza da Transformação Digital como fonte de mudanças e interrupções contínuas no ambiente competitivo de uma empresa (VIAL, 2019). Assim como a TI tem que evoluir e se adequar às novas necessidades, todos os setores devem mirar seus esforços em criar processos ágeis e modelos de negócios digitais.

Korhonen e Halen (2017), salientam que a Transformação Digital requer uma nova lógica institucional e uma resposta efetiva no nível organizacional. Essa linha de pensamento é acompanhada pela necessidade de um planejamento cuidadoso e o uso de agentes de mudança (FORD, J.; FORD, L.; D'AMELIO, 2008). É necessário imaginar como as tecnologias digitais poderão impactar o negócio, pensando em todas as possíveis rupturas do mercado, estando aberto às mudanças e reestruturações nos seus processos para, então, traçar o destino a ser alcançado.

Em contrapartida, a Transformação Digital é um esforço de longo prazo que requer não apenas tecnologia e dispositivos mais recentes, mas também pessoas com mentalidade digital. É necessário o desenvolvimento de uma Cultura Organizacional que suporta e motiva a exploração do mundo digital, como novos recursos em plataformas de nuvem, novos aplicativos móveis, realizando experimentos de IoT, etc (JANTTI; HYVARINEN, 2018). Portanto, Transformação Digital é, mais uma questão de liderança, cultura, estratégia e gestão de talentos do que uma questão de tecnologia (TAURION, 2017).

Segundo Fitzgerald *et al.* (2013), a digitalização requer uma mentalidade diferente da necessária para ondas anteriores de tecnologia transformadora, visto que a necessidade de se

adaptar a um ambiente digital é inevitável, porém não há certeza de que essa mudança criará valor para a organização (WEBER; PLISKIN, 1996).

Se a solução de implementação e operação dessas mudanças é feito de cima para baixo, e não em conjunto com as pessoas que irão executar essas transformações, haverá não só resistência, mas levará a desmotivação e ao fracasso na manutenção da iniciativa, já que faltaram as plataformas e ferramentas que dariam maiores condições de produtividade, eliminação ou automação de processos e geração de dados e informações (HECHENBICHLER, 2017).

Apesar da necessidade de se transformar digitalmente já ser reconhecida, a maioria das empresas tem dificuldades em perceber os benefícios das novas mudanças digitais. Falta-lhes a experiência relevante para saber como conduzir eficazmente a transformação através da tecnologia.

2.1.1 Análise bibliométrica

O emprego da bibliometria vem auxiliando os pesquisadores a entender os motivos da produção sobre determinado tema, o avanço de conhecimento gerado por essa produção e também contribuindo na identificação dos autores e centros de pesquisas mais relevantes para o desenvolvimento do tema de estudo (MORETTI; CAMPANARIO, 2009).

A bibliometria é a busca nas bases de dados teve seu foco em palavras-chave relacionadas ao tema da pesquisa de mestrado. Considerou-se para o estudo uma revisão sistemática, que é um método de investigação científica com um processo rigoroso para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes a pesquisa. (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

A partir do objetivo de analisar as publicações realizadas sobre Transformação Digital dentro do âmbito da administração, foram encontrados 361 artigos na base de dados SCOPUS, limitados a artigos e papers de conferência publicados até julho de 2019 no idioma inglês e relacionados a pesquisas acadêmicas na área da administração.

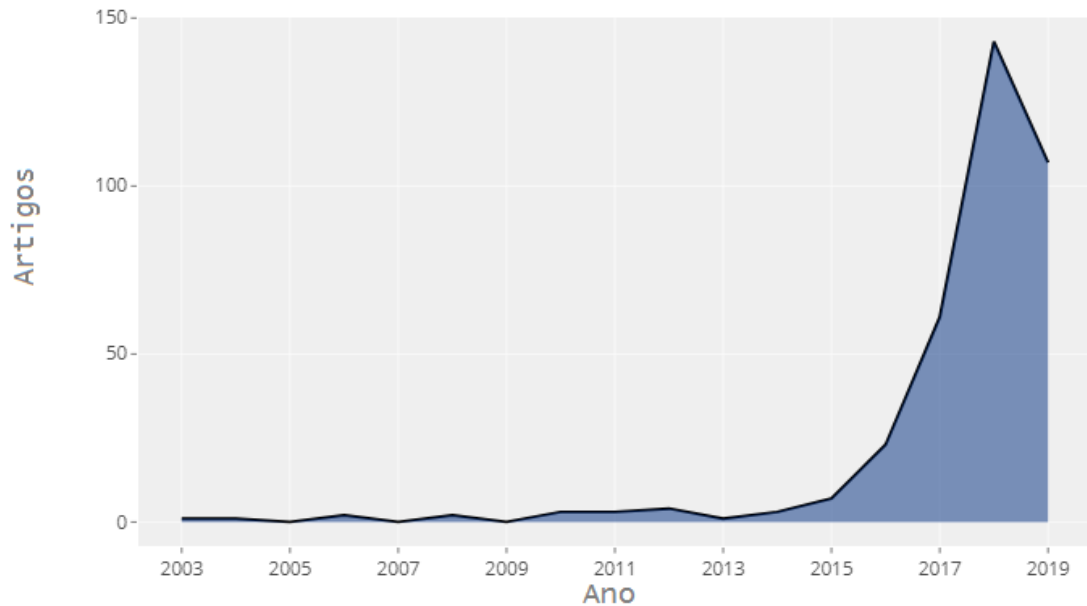
A query utilizada foi a seguinte:

```
TITLE-ABS-KEY ( "digital transformation" ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "cp" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ).
```

Com relação às publicações por ano, constatou-se que o ano com maior número de

publicações foi 2018. Percebe-se que o número de publicações a respeito do tema Transformação Digital teve um aumento significativo a partir do ano de 2016 e continua aumentando até o momento, mostrando o interesse crescente pelo tema dentro do estudo da Administração, conforme Gráfico 4.

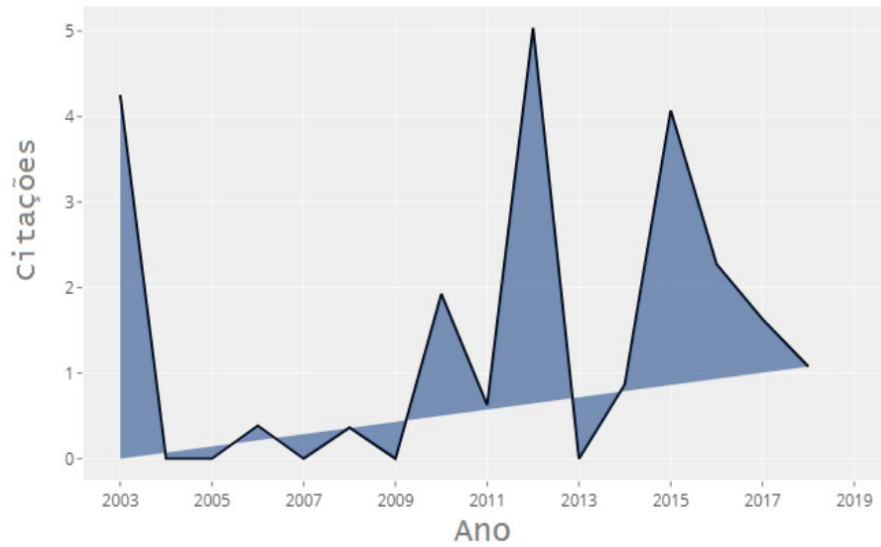
Gráfico 4 – Produção científica anual



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Já o número médio de citações oscila ao longo dos anos devido a artigos específicos recebendo um número maior de citações, mas mantém-se sempre abaixo de 5 citações por artigo por ano, conforme Gráfico 5.

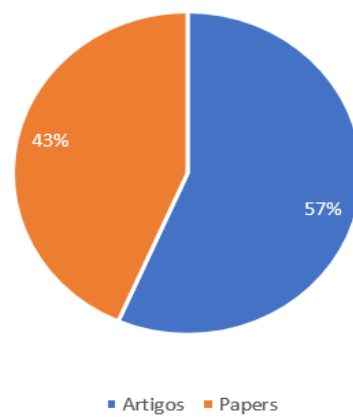
Gráfico 5 – Citações Médias de Artigo do Ano



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Compreendidas entre os anos de 2003, ano da publicação mais antiga constando na base de referências, e 2019, foram identificados 867 autores com uma média de 2,4 autores por publicação e uma média de 2,67 citações por documento. Os tipos de publicação estão distribuídos conforme o Gráfico 6.

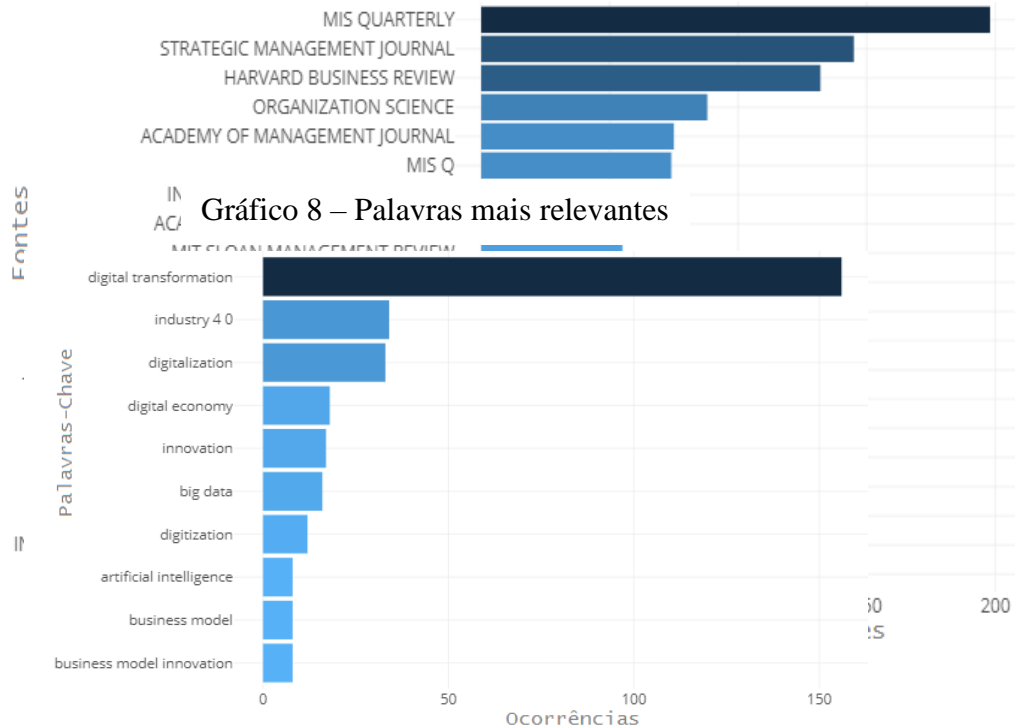
Gráfico 6 – Quantidade de publicações por tipo



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No que se refere às fontes de maior impacto, o Gráfico 7 mostra as fontes cujas publicações receberam o maior número de citações localmente, ou seja, dentro da base de referências utilizada.

Gráfico 7 – Fontes mais citadas



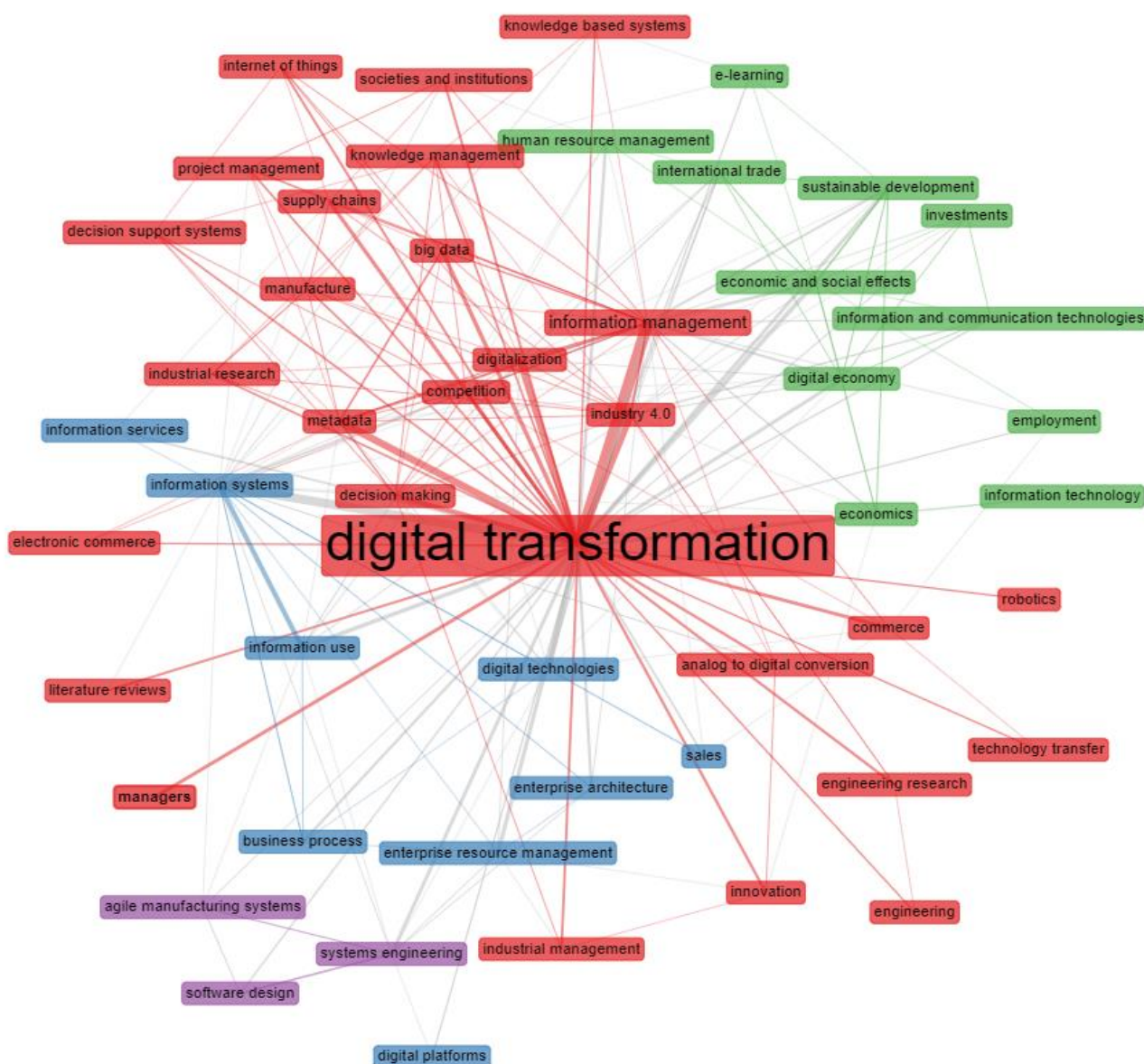
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O tema Transformação Digital também vem sendo tratado em relação a outros temas e subtemas, o que pode ser visto através da análise de palavras-chave. O Gráfico 8 mostra os dez termos mais usados nos artigos e papers observados. É interessante salientar que o termo “industry 4.0” é muitas vezes usado como sinônimo de Transformação Digital, especialmente na Alemanha.

O Gráfico 9 mostra o crescimento do uso das palavras-chave mais populares ao longo dos anos, mostrando a popularização do termo digital transformation a partir de 2015.

A concorrência de palavras-chave pode mostrar com que frequência assuntos são tratados em conjunto. Diversos temas são tratados em paralelo à Transformação Digital, como indústria 4.0, inovação, economia digital, entre outras. As Figuras 1 e 2 mostram a rede de relacionamentos e frequência entre palavras-chave associadas à Transformação Digital.

Figura 1 – Rede de relacionamentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Figura 2 – Frequência entre palavras-chave



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nos itens seguintes, pretende-se sistematizar as barreiras e facilitadores da Transformação Digital.

2.1.2 Facilitadores da Transformação Digital

As tecnologias emergentes atuais, como mídias sociais, dispositivos móveis, ferramentas analíticas e dispositivos incorporados, exigem diferentes mentalidades e conjuntos de habilidades das ondas anteriores de transformação. Oswald e Kleinemeier (2017), que determinaram quatro forças que atuam como facilitadores da Transformação Digital, sendo elas: avanços tecnológicos, mudanças nas pessoas, comportamento, atitudes e expectativas; barreiras baixas à entrada e a disponibilidade de enormes quantidades de capital de risco.

Essas quatro forças motrizes atuam em conjunto e se reforçam poderosamente. (OSWALD; KLEINEMEIER, 2017). Adiciona-se, também, as dimensões apresentadas

como Foco no cliente, Liderança e Estratégia, Modelos de negócios, Processos, Estrutura e Governança, Pessoas e Habilidades, Cultura e Fundação Tecnológica.

Para aproveitar inteiramente os benefícios das novas mudanças advindas da Transformação Digital, a implementação de tecnologias precisa ser acompanhada de transformação organizacional. Caso contrário, os benefícios da implantação de tecnologias permanecem marginais, se apenas sobrepostos às condições organizacionais existentes (VENKATRAMAN, 1994).

A Transformação Digital, portanto, excede a mera digitalização de produtos e serviços pelo uso de tecnologias digitais (HESS *et al.*, 2016). Para permitir melhorias nos negócios, são necessárias mudanças integrais. As empresas precisam transformar e digitalizar seus modelos de negócios e as condições organizacionais existentes, como estruturas, processos e cultura (FITZGERALD *et al.*, 2014; VENKATRAMAN, 1994).

2.1.3 Barreiras para a Transformação Digital

Além de analisar os facilitadores, diversos artigos realizam um levantamento das barreiras da Transformação Digital. Não existe um fator que impeça a Transformação Digital, apenas fatores que atuam como barreiras e dificultadores das ações. Falta de visão ou senso de urgência dificultam a transformação de alguns negócios, enquanto a cultura outros e problemas de restrições organizacionais outros ainda.

Uma pesquisa realizada pelo MIT em 2013, revelou que existem nove obstáculos para a Transformação Digital. Os obstáculos se dão nas esferas de liderança, institucional e execução. As dimensões que atuam como barreiras para a Transformação Digital na esfera de liderança são:

- a) Falta de Urgência: quase 40% dos entrevistados dizendo que a falta de urgência é o maior obstáculo à Transformação Digital (FITZGERALD *et al.*, 2013);
- b) Visão: apenas 36% dos entrevistados disseram que os líderes seniores compartilhavam uma visão de Transformação Digital em toda a organização. Onde os líderes seniores compartilhavam sua visão, ela tinha grande aceitação (93%) (FITZGERALD *et al.*, 2013) e
- c) Escolher uma Direção: Criar um roteiro para a Transformação Digital é um desafio, pois ela assume muitas formas e também pode exigir que os

executivos reformulem o que pensam sobre seus negócios (FITZGERALD *et al.*, 2013).

Vale observar que existem, também, barreiras relacionadas à esfera institucional, sendo elas:

- a) Atitudes dos Trabalhadores Mais Velhos: As respostas à pesquisa sugerem uma percepção profundamente arraigada de que as pessoas mais velhas terão problemas para reformular (FITZGERALD *et al.*, 2013);
- b) Tecnologia Legada: Problemas decorrentes de sistemas mais antigos são um problema legítimo. Esses sistemas podem ser complexos para atualizar, especialmente ao se conectar a novos tipos de tecnologia (FITZGERALD *et al.*, 2013);
- c) Fadiga da Inovação: interrupção da inovação tecnológica para realizar as tarefas diárias. Uma habilidade fundamental no topo de uma empresa é ter alguém que possa continuar analisando o cenário da tecnologia e explicando ao resto da equipe a importância (FITZGERALD *et al.*, 2013) e
- d) Política: Centros de poder internos, controlados por departamentos ou indivíduos, podem inibir mudanças. Mais de 20% dos entrevistados disseram que a política interna, incluindo o medo de perder o poder na organização, impediu a adoção da tecnologia digital (FITZGERALD *et al.*, 2013).

Fora esses aspectos já definidos, existem os obstáculos relacionados à execução da mudança, os quais são:

- a) Construir um case para a Transformação Digital: Apenas metade das empresas pesquisadas afirmou criar casos de negócios para suas iniciativas digitais (FITZGERALD *et al.*, 2013) e
- b) Incentivos: Uma maneira de abrir o caminho para a Transformação Digital é incentivar os funcionários por meio de bônus, promoções e avaliações de desempenho (FITZGERALD *et al.*, 2013).

Em contrapartida, uma pesquisa mais recente realizada pela McKinsey & Company (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015), mostram as origens das principais barreiras como sendo:

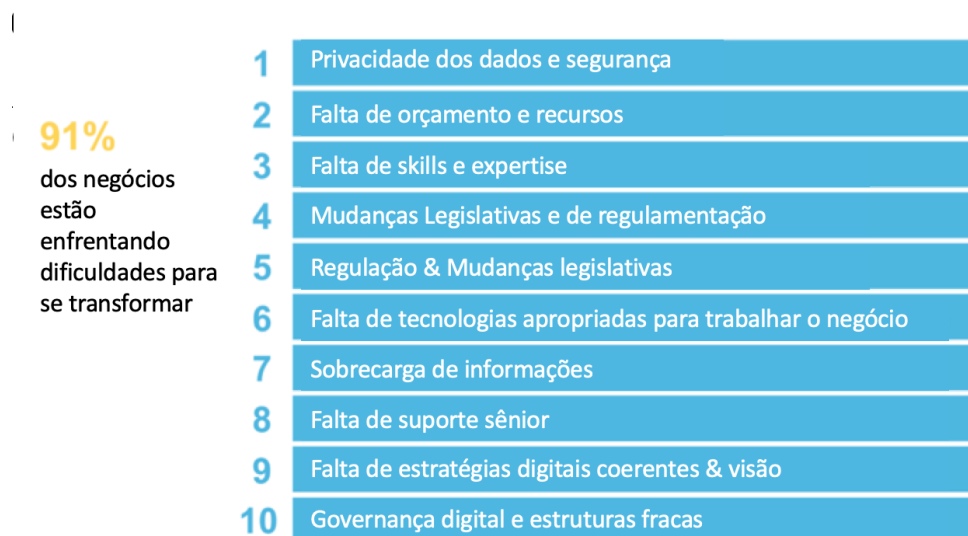
- a) Falta de liderança interna ou talento para projetos digitais (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);

- b) Falta de dados e compreensão de como as tendências digitais afetam a competitividade (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- c) Incapacidade de manter o ritmo com a velocidade mais rápida dos negócios sob digitas (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- d) Incapacidade de adotar uma mentalidade de experimentação que é fundamental para as melhores práticas (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- e) Falta de financiamento dedicado para iniciativas digitais (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- f) Interesses desalinhados ou concorrentes entre projetos digitais e empresas tradicionais (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- g) Falta de envolvimento da alta gerência ou desejo de mudar as práticas atuais (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- h) Falta de infra-estrutura tecnológica e sistemas de TI insuficientes (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015);
- i) Estrutura organizacional não projetada adequadamente para o digital (BUGHIN; HOLLEY; MELLBYE, 2015) e
- j) Processos empresariais muito inflexíveis para aproveitar novas oportunidades.

Em uma revisão da literatura, realizada por Vial (2019), as barreiras mais significativas à TD é a inércia e resistência, as quais podem impedir o desenvolvimento da TD em uma organização. Para tanto, as organizações devem implementar mudanças estruturais para superar as barreiras que impedem seu esforço de transformação, sendo alterações na estrutura e Cultura Organizacional, assim como na liderança, funções e habilidades dos funcionários.

Outra pesquisa realizada por empresas do segmento, foi o *report* anual da Dell de 2018 (BOURNE, 2018), que trouxe resultados significativos das principais barreiras para a Transformação Digital. Foi destacado, conforme Figura 3, mais uma vez, a cultura como um dos motivos de empecilho de mudança.

Figura 3 – Barreiras para o progresso da Transformação Digital



Fonte: BOURNE, 2018.

Da mesma forma, uma pesquisa realizada pela McKinsey (BIESDORF; MOLLER; THOMAS, 2018) reporta as principais barreiras para uma escala digital. Como demonstrado na Figura 4, a pesquisa relaciona aspectos da cultura organizacional, como mentalidade, aversão ao risco e liderança, com o processo de Transformação Digital.

Figura 4 – Palavras-chave: Barreiras a Transformação Digital



Fonte: BIESDORF; MOLLER; THOMAS, 2018.

No item a seguir, será abordada a temática de Cultura Organizacional e seus potencializadores e dificultadores à Transformação Digital.

2.1.4 Relação de Inovação com Transformação Digital

A inovação descreve a capacidade de uma organização de desenvolver e implementar novas ideias (SVAHN; MATHIASSEN; LINDGREN, 2017). Ela sempre foi muito significativa em relação à competitividade. Para Gretzel *et al.* (2015), implica em processos que afetam todos os atores em diferentes contextos e deve contar com o desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação para manter uma interdependência ativa entre as pessoas e a tecnologia.

A análise dos autores como Andal-Ancion, Cartwright e Yip (2003), Hess *et al* (2016), Janowski, (2015), Kotarba (2018) e Liu, Chen e Chou (2011), comumente concordam que a Transformação Digital está preocupada com as mudanças que as tecnologias digitais podem causar no modelo de negócios de uma empresa como resultado do progresso tecnológico e da inovação.

Isso substancia várias descobertas na análise bibliométrica realizada por Holand, Svadberg e Breunig (2019), na qual Transformação Digital se relaciona com "Inovação", "Modelos de negócios", "Capacidades dinâmicas", "Desempenho", "Adoção" e "Organização". O autor ainda compartilha que embora alguns autores posicionem o propósito da Transformação Digital como mudanças nos processos organizacionais, a maioria concorda que ela vai além da simples digitalização e se relaciona com a inovação do modelo de negócios em propostas de valor, redes e relacionamentos.

A Transformação Digital é a transformação profunda e acelerada das atividades, processos, competências e modelos de negócios para alavancar totalmente as mudanças e oportunidades trazidas pelas tecnologias digitais e seu impacto na sociedade de forma estratégica e priorizada (DEMIRKAN; SPOHRER; WELSER, 2016). Transformação Digital não é uma interrupção, é apenas acompanhar um mercado que já foi interrompido. (KLETZKINE, 2018)

À medida que as tecnologias digitais continuam ganhando adoção, elas começam a permitir novas maneiras de organizar como o valor é criado. Para acompanhar o grau de inovação possibilitado pelas tecnologias digitais e a rápida mudança de mercados inteiros para Demirkan, Spohrer e Welser (2016), serão necessárias mudanças na força de trabalho

dos funcionários, na cultura corporativa, nos ecossistemas dos parceiros, nas leis e nos regulamentos.

Uma transformação de negócios, digital ou não, geralmente envolve um programa de mudança em grande escala que abrange toda a empresa e atinge todas as partes do negócio. A Transformação Digital invoca visões que vão desde indústrias inteiras sendo interrompidas e organizações repensando seu modelo de negócios fundamental ou lugar na cadeia de valor, até empresas elevando e mudando seus processos analógicos para um formato digital.

A inovação, por sua vez, é um termo muito mais amplo. Peter Jarret (2019), categoriza como a busca pelo novo - é menos sobre eficiência e otimização e mais sobre o processo criativo de pesquisa, experimentação e descoberta de ofertas únicas ou abordagens que oferecem um “oceano azul” - um incontestado mercado que permite uma nova vantagem competitiva.

Ainda para o autor, a inovação pode ser uma alternativa para se encarregar de mudanças mais rápidas e disruptivas, sem restrições aos desafios burocráticos mais amplos da organização como um todo que a Transformação Digital propõe. Um lugar onde ideias, experimentação e prototipagem rápida podem ajudar a desbloquear o impasse e colocar novos modelos e soluções no mercado mais rapidamente.

A Transformação Digital, portanto, não é um evento único para mudar do analógico ao digital. Trata-se de iterações contínuas ou mudança evolutiva, com injeções constantes de novas ideias e reorientação com base nos resultados de sua exploração inovadora, experimentação e descobertas úteis proporcionadas pela Inovação. Dessa forma, Peter Jarret (2019), enquadra a Transformação Digital onde buscas inovadoras incorporam novos aprendizados à jornada transformacional.

Um dos principais fatores de diferenciação entre transformação e inovação é a velocidade - ou a falta dela. As transformações levam tempo - passar de um estado para outro é um processo. A inovação, por outro lado, geralmente se refere a uma faísca ou criatividade repentina e às ações incipientes que levam à implementação dessa faísca na estratégia de uma empresa (NEWMAN, 2017).

Um estudo realizado por Newman (2017), dentro da categoria de inovação, encontra os seguintes fatores individuais significativos para iniciativas de Transformação Digital bem-sucedidas:

1. Estabelecimento de um mecanismo eficaz de transferência de inovação;
2. Explorar novos modelos de negócios digitais;
3. Instituir uma função de inovação dedicada e

4. Cultivar uma cultura transformacional útil.

Esses resultados estão de acordo com estudos anteriores realizados por Berman (2012), Oswald e Kleinemeier (2017) e Westerman *et al.* (2011), que afirmam que a inovação, tanto nas práticas organizacionais quanto na cultura, afeta o sucesso geral da Transformação Digital. A digitalização força a orientação de novas soluções. Para as empresas dominarem a Transformação Digital, é preciso desenvolver inovações.

Dessa forma, seguindo o ponto de vista de Jarrett (2019), os termos Transformação Digital e inovação deveriam realmente ser chamados de evolução digital, que surge por meio da experimentação contínua e implementação de novas descobertas.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Um grande corpo de pesquisa acadêmica (mais de 4600 artigos desde 1980) foi dedicado ao tópico da Cultura Organizacional, em grande parte porque os ambientes que criamos nas organizações moldam os comportamentos (SMIRCICH, 1983).

A Cultura Organizacional é geralmente definida como “o conjunto de pressupostos implícitos compartilhados, tomados como certos, que um grupo mantém e que determina como ele percebe, pensa e reage a seus vários ambientes” (SCHEIN, 1996, p. 336).

As investigações sobre a cultura em geral originaram-se na sociologia e na antropologia. Posteriormente, foram abstraídas para o âmbito das organizações, que, em proporções menores, representam atributos e valores da comunidade em que estão inseridas, ou seja, são grupos menores que criam ou manifestam uma cultura própria (COSTA J., 1998; MANUEL, 2013).

Em concordância, Smircich (1983) destaca que a cultura pode ser vista de dois modos: cultura como metáfora - é uma característica da organização, algo que esta organização é, e cultura como variável - algo que a organização possui. Grande parte dos estudos desenvolvem-se sob a orientação de que Cultura Organizacional constitui um conjunto de subculturas integradas por meio dos valores, dentre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos (RILEY, 1983; MAANEN; BARLEY, 1985; YOUNG, 1989). Esse posicionamento e diversas outras visões da Cultura Organizacional, segundo os principais autores encontrados na revisão da literatura, estão resumidas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Conceitos de Cultura Organizacional

(continua)

Conceito	Autor
Sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um grupo em um tempo específico.	Pettigrew (1979)
Envolve conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades adquiridas pelo homem como participante da sociedade.	Horton; Hunt (1980)
Conjunto de significados existentes nos eventos organizacionais, construídos pelos diversos interesses dos grupos que procuram atingir seus propósitos e objetivos.	Young (1989)
Padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram na organização e foram repassados a outros.	Schein (1985)
Percepção em comum compartilhada pelos membros da organização.	Robbins (1996)
Um conjunto de suposições tácitas básicas sobre como o mundo é e deveria ser que um grupo de pessoas compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos e, até certo grau, seu comportamento aberto.	Schein (1996)
Normas formais e conjunto de regras não explícitas que adequam as atitudes das pessoas da organização.	Cury (1990)
A cultura organizacional refere-se ao jeito de fazer das empresas.	Belasco (1992)
Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de atribuir significados e construir a identidade organizacional, agem como elemento de comunicação e consenso e ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.	Fleury (1993)
Regras do jogo que dão significado, direção e mobilização - é a energia social que move a corporação para a ação.	Kilmann (1993)
Padrão de referência em que os indivíduos da organização podem se apoiar para posicionarem-se frente a determinadas situações.	Srour (1998)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 2 – Conceitos de Cultura Organizacional

(conclusão)

Conceito	Autor
É a essência da organização. Um sistema simbólico de crenças, valores e comportamentos construídos, aprendidos e compartilhados pelos membros da organização que fornece coerência e coesão tanto nas atividades internas quanto na interação com o ambiente externo.	Barciela (2007)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Fitzgerald *et al.* (2013) estabelece, a respeito da cultura, que está presente nos comportamentos comumente aceitos que ajudaram uma organização a ter sucesso em seu ambiente escolhido. O autor ainda salienta que a cultura é mais difícil de mudar do que a estratégia, porque grande parte dela é inconsciente. Nessa perspectiva, Katzenbach Oelschlegel e Thomas (2016), contribui afirmando que a cultura é feita de hábitos instintivos, repetitivos e respostas emocionais.

Para obter ganhos estratégicos e operacionais, os executivos devem trabalhar a cultura para acelerar o movimento da organização em obter vantagem competitiva. (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016). Ainda para os autores, os comportamentos são o determinante mais poderoso da mudança real. O que as pessoas realmente fazem importa mais do que elas dizem ou acreditam. Assim, para obter influências mais positivas de sua situação cultural, você deve começar a trabalhar na mudança dos comportamentos mais críticos - a mentalidade se seguirá. Com o tempo, padrões e hábitos de comportamento alterados podem produzir melhores resultados.

Das empresas que relataram usar conscientemente elementos de sua cultura na Pesquisa Global sobre a Cultura e a Mudança realizadas pela Strategy&'s (HARSHAK; SCHMAUS; DIMITROVA, 2013) 70% afirmaram que suas empresas alcançaram melhorias sustentáveis no orgulho organizacional e no comprometimento emocional. Isso se compara a 35% para empresas que não usam a cultura como alavanca.

Por outro lado, estudos realizados por Schein (2009), apontam que a cultura é uma fonte de estabilidade. Estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração são algumas características da cultura abordadas pelo autor. Os membros de um grupo querem manter suas suposições culturais porque a cultura fornece sentido e torna a

vida previsível, induzindo ao receio por parte dos gestores em realizar ações de melhorias na cultura. A mudança cultural é difícil de inspirar. Empresas líderes implementaram pequenas mudanças incrementais; traduzindo ações em comportamentos para a cultura (BEARINGPOINT, 2012).

No entanto, o alinhamento da cultura corporativa existente com as novas realidades digitais será difícil e é considerado um dos principais desafios na transição digital das organizações (DAVENPORT, 2014). Os comportamentos e valores dos funcionários também estão evoluindo e inspirando-os a irem mais longe, mas toda essa evolução pode ir por água abaixo se a Cultura Organizacional não favorecer tais expectativas (BRUEL, 2017).

Para Ahn Phillips (Kane *et al.*, 2019), da Deloitte,

As pessoas querem continuar a aprender e ser parte de algo novo e excitante, onde podem ver o impacto do que estão fazendo. No coração de cada organização está o seu pessoal. Tecnologia é uma ferramenta incrível e capacitadora, mas, ultimamente, são pessoas que estão trazendo visão, criatividade, inovação e mudanças para as organizações.

Segundo os estudos realizados em 2016 pela Altimeter, a Transformação Digital é tanto uma questão de tecnologia quanto uma questão de como pessoas guiam as mudanças dentro e fora das organizações. O fator humano é destaque em todos os estudos sobre este tema (LI *et al.*, 2016). É realmente a força incentivadora por trás da evolução e disrupção dos negócios. São pessoas e tópicos organizacionais que estão no centro de qualquer programa de Transformação Digital (BONNET; NANDAN, 2011).

Assim, no próximo tópico será tratado sobre a cultura digital e como ela pode ser um facilitador ou barreira na Transformação Digital.

2.2.1 Cultura Digital

As principais características de uma cultura digital podem variar de acordo com o estágio digital em que a empresa se encontra, mas em geral incluem o “apetite” pelos riscos desta nova era, a experimentação e implementação rápida de novos processos, o investimento pesado em talentos emergentes dentro da companhia e o desenvolvimento de líderes (BRUEL, 2017).

Porém, para que essas mudanças se tornem reais, as verdadeiras mudanças devem acontecer primeiramente no mindset da empresa. Tecnologia é apenas a base da transformação, são as pessoas que estão no topo. Em *Digital Culture - Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together*, Wokurka *et al.* (2017), sugerem que uma das razões

pelas quais as iniciativas de Transformação Digital falham é que elas colidem com a cultura da empresa.

Segundo Catlin, Scanlan e Willmott (2015), em artigo publicado pela McKinsey, as empresas podem, até certo ponto, compensar as qualidades que lhe faltam, infundindo suas culturas tradicionais com velocidade, flexibilidade, orientação externa e capacidade de aprender. Para a autora, os executivos podem concentrar os esforços em quatro principais áreas: orientação externa, apetite pelo risco, teste e aprenda - em escala e colaboração externa. O que as empresas dominantes fazem diferente das outras é: ter uma cultura muito ousada, tentando ter um impacto transformador para seus clientes, correndo riscos calculados sem medo de falhar, cultura de colaboração e parcerias externas.

Para que tais medidas sejam possíveis, porém, é necessário garantir que a estratégia digital esteja alinhada com a estratégia corporativa. Evitar comportamentos isolados, falta de uma cultura comum entre as unidades se tornou essencial nos dias atuais. Dessa forma, as organizações se tornam menos propensas a serem prejudicadas por mentalidades e comportamentos individuais ou por uma visão fragmentada de seus clientes.

Todos nós precisamos de mecanismos e uma cultura que encorajem a adoção de novas tecnologias, estimulem a paixão pelo conhecimento e facilitem as barreiras à criatividade e a avanços inesperados (ISHAK, 2017). Mas para alguns líderes corporativos, entrevistados por Lorsch e McTague (2016), que lideraram grandes transformações – a cultura não é algo que você “conserta”. Em vez disso, a mudança cultural é o que se obtém depois de colocar novos processos ou estruturas para enfrentar desafios de negócios difíceis. Para os executivos, a cultura deve ser observada como um resultado - não uma causa ou uma correção.

Comece encontrando mecanismos, sejam eles digitais, estruturais ou de processo, que ajudem a construir um entendimento compartilhado das prioridades de negócios e por que elas são importantes. A mudança acontece rapidamente e em lugares imprevisíveis, e quanto mais contexto você der aos seus funcionários, melhor eles poderão tomar as decisões certas quando isso acontecer (GORAN; LABERGE; SRINIVASAN, 2017).

2.2.2 Alavancas (facilitadores) culturais

As alavancas da cultura definem o caminho de uma empresa em direção a uma organização digital, pois incluem todos os aspectos e dimensões culturais da empresa (HARSHAK; SCHMAUS; DIMITROVA, 2013). Para Aguirre, Post e Alpern (2013),

existem várias alavancas que as empresas podem empregar quando usam a cultura para liderar uma transformação – ou quando estão tentando transformar suas próprias culturas:

- a) Diagnóstico cultural: conheça os pontos fortes e fracos da sua cultura (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013);
- b) Os comportamentos “críticos”: estabelecer um pequeno número de metas claras de mudança de comportamento (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013);
- c) Orgulho e compromisso dos funcionários: as empresas devem encontrar maneiras de conectar os trabalhadores a algo maior no qual possam acreditar (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013);
- d) Redes de pares informais e motivadores: A cultura pode começar no topo, mas é reforçada em todos os níveis (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013) e
- e) Contar histórias: as histórias podem ser uma fonte de orgulho e uma maneira natural de reforçar os comportamentos desejados (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013).

Katzenbach, Oelschlegel e Thomas (2016), aponta dez facilitadores culturais para alavancar a Transformação Digital, são eles:

- a) Trabalhe com as situações culturais atuais: compreendê-la, reconhecer quais características são proeminentes e consistentes e discernir sob quais tipos de condições essas características podem ser uma ajuda ou um obstáculo (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- b) Mude os comportamentos e a mentalidade seguirá: a mudança mental segue mudanças comportamentais (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- c) Concentre-se nos comportamentos críticos: um pequeno número de comportamentos importantes que têm grande impacto se são colocados em prática por um número significativo de pessoas (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- d) Implante seus líderes informais autênticos: os líderes podem se tornar aliados poderosos que podem influenciar o comportamento por meio da exibição ao fazer (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- e) Não deixe seus líderes formais fora da linha: se os membros da equipe perceberem uma desconexão entre a cultura que uma organização promulga e a que sua liderança formal segue, eles se desvincularão rapidamente da cultura

anunciada. As pessoas no topo têm que demonstrar a mudança que querem ver (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);

- f) Vincule comportamentos aos objetivos de negócios: Selecione comportamentos que visam especificamente melhorar o desempenho do negócio e podem ser medidos ao longo do tempo (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- g) Demonstrar impacto rapidamente: É extremamente importante mostrar o impacto dos esforços culturais nos resultados da empresa o mais rápido possível (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- h) Use métodos interorganizacionais para se tornar viral: As pessoas geralmente são mais receptivas às mudanças quando essas mudanças são recomendadas ou compartilhadas por amigos, colegas e outros (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016);
- i) Alinhar esforços programáticos com comportamentos: Combinar a nova direção cultural com as formas existentes de fazer negócios, e não trabalhar com objetivos cruzados (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016) e
- j) Gerencie ativamente sua situação cultural ao longo do tempo: Monitorar ativamente, gerenciar, cuidar e atualizar suas forças culturais (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016).

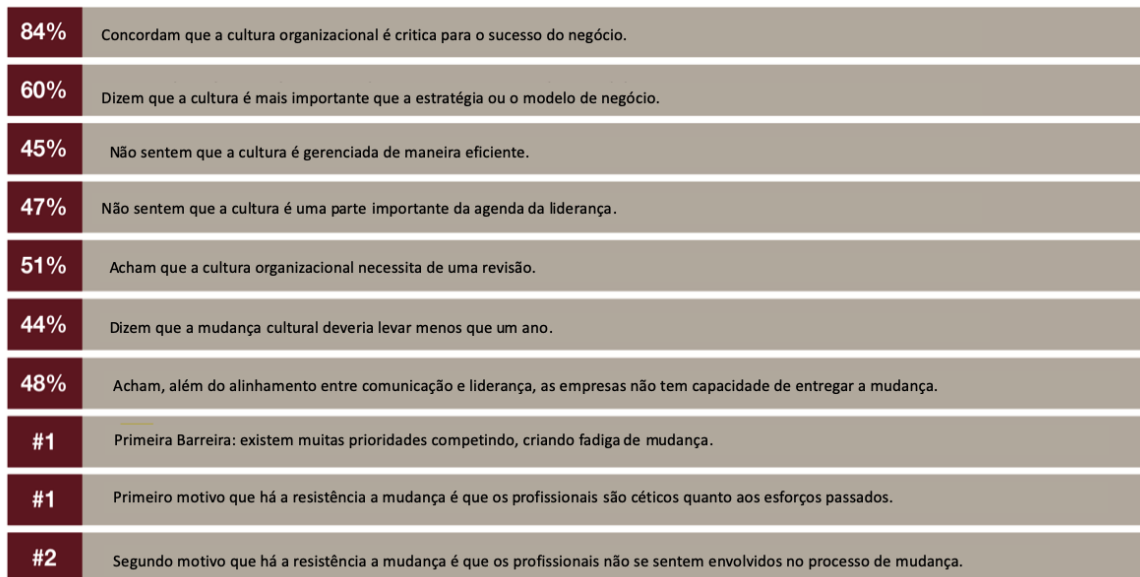
2.2.3 Barreiras culturais

Entre os maiores obstáculos para uma mudança bem-sucedida estão a fadiga da mudança, que ocorre quando os trabalhadores são solicitados a realizar muitas mudanças de uma só vez e a falta dos recursos necessários para fazer com que as grandes mudanças durem. 65% dos entrevistados em uma pesquisa realizada pela PWC e liderada por Aguirre, Post e Alpern (2013), citaram a fadiga da mudança, e apenas cerca de metade sentiu que sua organização tinha a capacidade de apoiar mudanças.

O segundo obstáculo, que pode ser observado nos resultados da pesquisa, está relacionado à habilidade das empresas em impulsionar a transformação. Conforme mostra a Figura 5, 48% dos entrevistados dizem que suas empresas não possuem os recursos necessários para garantir que a mudança seja sustentada. A terceira questão é a forma como as iniciativas de transformação são selecionadas, planejadas e implementadas - pelos gerentes

seniores, sem muita participação de funcionários de nível inferior. (AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013)

Figura 5 – A importância da Cultura Organizacional para impulsionar mudanças



Fonte: AGUIRRE; POST; ALPERN, 2013.

Outra barreira à Transformação Digital é a resistência que os funcionários podem demonstrar quando tecnologias disruptivas são introduzidas a organização (FITZGERALD *et al.*, 2014; KANE, 2016; LUCAS; GOH, 2009; SINGH; HESS, 2017). A questão de resistência levanta questões importantes com relação às maneiras e ao ritmo em que as tecnologias são introduzidas em uma organização. Por outro lado, Schmid, Recker e Brocke (2017) argumentam que a resistência é um produto da inércia enraizada no trabalho cotidiano que não pode ser resolvido simplesmente alterando o comportamento de empregados. Em vez disso, exige que os processos sejam alterados para permitir flexibilidade diante das mudanças.

Evoluir a Cultura Organizacional pode significar a diferença entre sucesso e fracasso na nova era digital. Fazer com que novas formas digitais de se trabalhar funcionem e sejam aderentes, é uma questão de conquistar os corações e mentes das pessoas em todos os níveis da organização (MCAFEE; WELCH, 2013).

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Na revisão sistemática do tema presente, foram encontrados diversos modelos de referências em instrumentos de cultura organizacional e Transformação Digital. Dessa forma foram identificados os seguintes pontos de cada modelo (Quadro 3):

Quadro 3 – Seis principais modelos existentes de análise da cultura organizacional

Modelo	Pontos não aderentes com a atual pesquisa	Autor
Cultura organizacional como uma parte da realidade organizacional. Influência da liderança, sistemas e pessoas da organização, padrões de comportamento reais e esperados, grau de satisfação.	Não examina a influência de fatores externos da cultura organizacional.	Sathe (1985)
FAROL: Identifica padrões culturais voltados para a inovação.	Não aborda a Transformação Digital e a Cultura Digital.	Feuerschutte <i>et al.</i> (2017)
Analisa as determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação e criatividade.	Não aborda diretamente a influência da cultura organizacional na Transformação Digital.	Martins e Terblanche (2003)
Descreve os níveis de cultura organizacional, nomeia os artefatos e valores e suas interações.	Não aborda o papel ativo de suposições e crenças na formação e mudança da cultura organizacional	Schein (1985)
Cultura organizacional no contexto da teoria dos sistemas.	Enfatiza a interdependência entre os diferentes subsistemas e elementos.	Ludwig von Bertalanffy (1950)
Analisa fatores da cultura digital no ambiente organizacional.	Não tem um referencial teórico acerca da cultura organizacional muito elaborado.	Goran, Laberge e Srinivasan (2017)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dentre os modelos de avaliação utilizados que foram encontrados na literatura, o que mais se adequa aos objetivos da presente pesquisa é o modelo elaborado por Feuerschutte *et al.* (2017), intitulado FAROL e o modelo proposto por Martins e Terblanche (2003).

A metodologia FAROL é responsável por analisar as dimensões da cultura organizacional relevantes ao desenvolvimento da capacidade de inovação. Além disso, utiliza uma metodologia vantajosa de avaliação qualitativa estando em adequação ao estudo. Enquanto que o modelo proposto por Martins e Terblanche (2003) também analisa as determinantes de cultura organizacional que influenciam na inovação e criatividade. Por ser baseado nos estudos de Schein (1985), aborda as categorias de análise de maneira holística.

Para Schein (1985), é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e que possa ter utilidade em diversas áreas. Tal afirmação concilia-se com o conceito de Transformação Digital onde a transformação ocorre em toda a organização apresentado por Vial (2019). O autor descreve como um processo em que as organizações respondem às mudanças que ocorrem em seu ambiente usando tecnologias digitais para alterar seus processos de criação de valor. Para que este processo seja bem sucedido e leve a resultados positivos resultados, as organizações devem levar em conta uma série de fatores que podem impedir a execução de sua transformação.

Além dos dois modelos, encontrou-se um roadmap apresentado por Goran, Laberge e Srinivasan (2017), que contribuiu para o estudo. O roadmap analisa os elementos de cultura organizacional no ambiente digital e de constante transformação.

Dessa forma, optou-se por construir um novo instrumento de coleta, adaptando os modelos aqui apresentados por corresponderem às perspectivas do estudo, cada modelo com seus pontos de adequação com a presente pesquisa.

2.3.1 Metodologia Farol

Ainda na primeira metodologia, são analisadas oito dimensões diferentes, sendo elas: identidade organizacional, artefatos visíveis e regras não escritas, socialização organizacional, liderança e atitude gerencial, planejamento e tomada de decisão, gestão de pessoas, aprendizagem e gestão do conhecimento e parcerias externas e cooperação.

A primeira dimensão é a de Identidade Organizacional. A identidade auxilia no entendimento da organização por meio da identificação de valores expressos na missão, visão, nas políticas da empresa e nas ações, práticas e padrões de comportamento e relacionamento de seus membros.

Já a segunda dimensão é a de Artefatos Visíveis e Regras não Escritas. Essa dimensão identifica aspectos do ambiente físico, características das práticas que oportunizam o desenvolvimento da inovação e também observa as formas e canais de comunicação.

Na terceira dimensão denominada Socialização Organizacional, observa-se a forma como a organização recebe os novos membros e os integra a sua cultura.

A quarta dimensão, Liderança e Atitude Gerencial, analisa como a liderança é identificada e reconhecida na empresa, bem como o estilo e a forma como os líderes administram os membros e às suas relações.

A quinta dimensão é denominada Planejamento e Tomada de Decisão. Essa dimensão compreende a alocação de recursos para a inovação, o grau de participação, a comunicação, a flexibilidade e a tolerância ao risco inerentes ao planejamento e ao processo decisório na organização.

As três últimas dimensões elencadas Gestão de Pessoas, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento e Parcerias Externas e Cooperação, avaliam respectivamente: práticas e processos de movimentação, desenvolvimento e valorização, mecanismos adotados para o desenvolvimento de competências para o trabalho e a avaliação de relações externas e práticas de cooperação.

Para cada afirmativa contida no instrumento, a metodologia utiliza uma escala quantitativa que varia em 4 graus: discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. Apesar de existir uma classificação quantitativa para cada afirmação, o instrumento é predominantemente qualitativo, buscando extrair a opinião e visão do entrevistado em cada afirmativa e problemática.

2.3.2 Framework Martins e Terblanche (2003)

O modelo mostra que as dimensões que descrevem a cultura organizacional influenciam o grau em que a criatividade e a inovação ocorrem na organização. Essa influência pode ser dividida em cinco determinantes: Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Suporte, Comportamento e Comunicação.

A primeira determinante, Estratégia, afirma que a inovação se apoia na visão e na missão focadas para resolver problemas do mercado, dos clientes, entre outras questões. Para Judge, Fryxell e Dooley (1997), tais objetivos devem ser compartilhados por todos os colaboradores da organização a fim de que estes entendam aonde se quer chegar e, assim, ajam de modo criativo e inovador para atingir tal objetivo. Ademais, os autores destacam que

quando as organizações estabelecem metas e objetivos com valores de propósito e enfatizam nessas metas mais a qualidade do que a efetividade, a possibilidade de inovações cresce.

A segunda determinante, denominada Estrutura, esclarece no que diz respeito à uma organização de estrutura horizontal, que permita autonomia e desenvolva trabalhos em grupo tende a promover mais inovações do que uma estrutura que é especializada, formalizada e centralizada. Nesse sentido, flexibilidade, liberdade e times de cooperação e interações de grupos são determinantes para uma cultura organizacional voltada à inovação (Arad, Hanson e Schneider, 1997; CIMA, 1996). Isso quer dizer que estes devem estar livres para atingir suas metas de forma criativa, mas dentro dos parâmetros da organização. Ademais, devem ser encorajados pelos gestores a inovar e ter uma parcela de autoridade para participarem das tomadas de decisão. Segundo os autores, esses determinantes influenciam positivamente no desenvolvimento de inovação nas organizações.

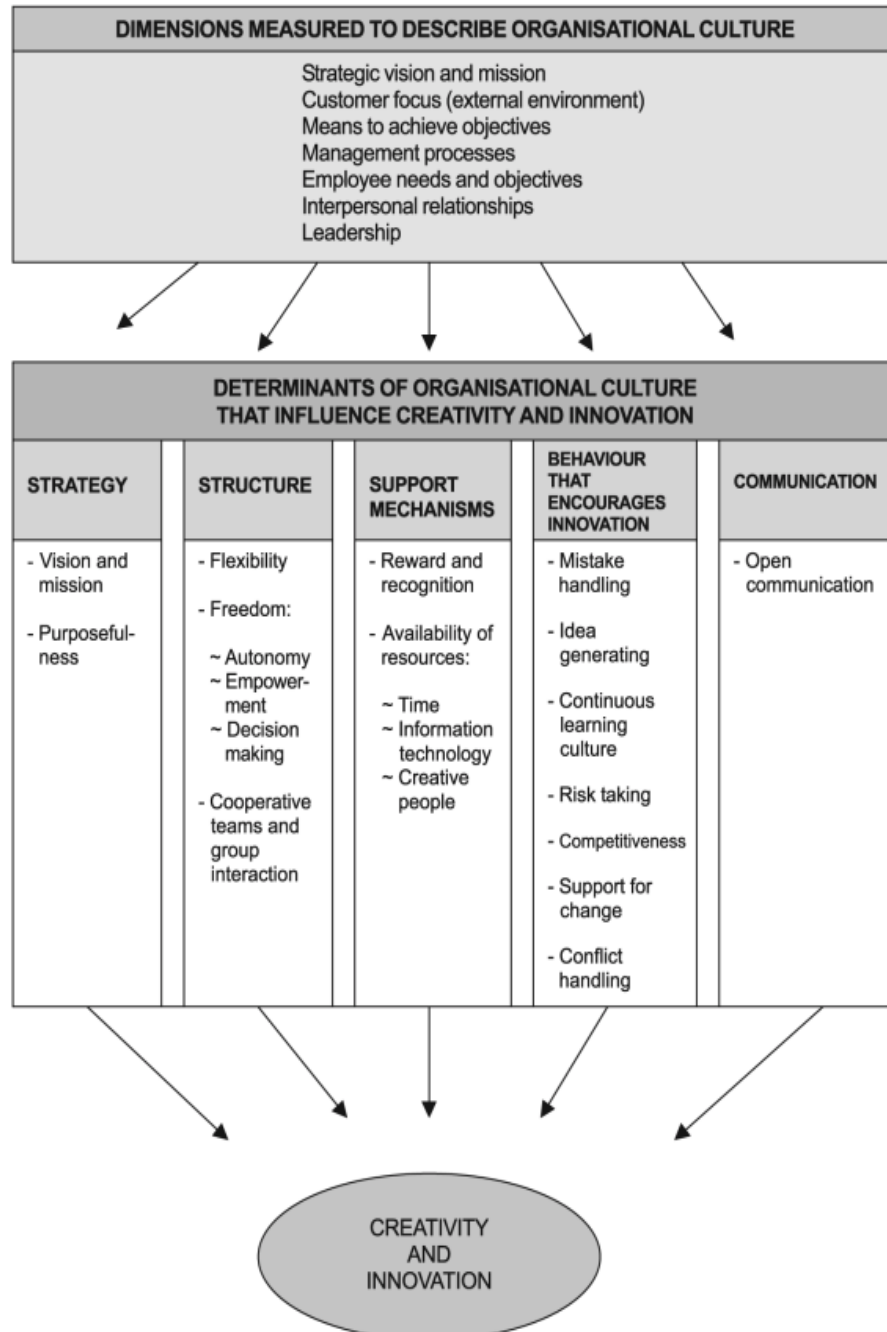
A dimensão Mecanismos de Suporte, esclarece os meios que inspiram e incentivam os colaboradores, e a organização como um todo, a serem inovadores. Dessa forma, a atitude passa ser constantemente repetida pelos outros colaboradores e, aos poucos, torna-se dominante dentro da organização. Estudos da literatura revelam que que recompensas, reconhecimentos e disponibilização de recursos é de extrema importância para a capacidade inovativa de uma empresa.

A Penúltima dimensão do Framework proposto por Martins e Terblanche (2003) é chamada de Comportamento. A maneira como os erros são tratados nas organizações determina se os profissionais se sentem à vontade para agir de maneira criativa e inovadora. Erros podem ser ignorados, encobertos, usados para punir alguém ou percebidos como uma oportunidade de aprendizado (BRODRICK, 1997). As organizações bem sucedidas recompensam o sucesso e reconhecem ou comemoram falhas, por exemplo, criando oportunidades para discutir abertamente e aprender com os erros (RYAN, 1996; TUSHMAN; O'REILLY, 1997).

Por fim, a dimensão Comunicação, deve ser aberta, transparente e baseada em confiança. Os colaboradores devem saber que desentendimentos são aceitáveis desde que abram portas para se discutir dilemas e conflitos, o que faz a comunicação mais aberta. Aqui, ainda se destaca a importância da comunicação não apenas entre indivíduos, mas também entre grupos e departamentos, a fim de que as novas perspectivas surgidas dessas interações gerem inovações.

A seguir, na Figura 6, o modelo proposto por Martins e Terblanche (2003) para analisar a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação.

Figura 6 – Influência da cultura organizacional na criatividade e inovação



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Martins e Terblanche, (2013), 2019.

2.3.3 Roadmap de Goran, Laberge e Srinivasan (2017)

O roadmap conta com a primeira dimensão denominada Riscos, a qual é corroborada pelas categorias Atitudes e exemplo dado pelos líderes seniores, Informação, Ousar nas apostas, Cultura de aspirações digitais e Remanejamento de Recursos. A segunda dimensão do instrumento é Clientes e sua única categoria é Dados e ferramentas. Por fim, as categorias Dados, Rotação de gerentes e Instilar responsabilização fazem parte da última dimensão chamada de “Silos”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos, classificação da pesquisa, procedimentos e modelos de análise. Nesta linha a problemática posta é no sentido de analisar os elementos de cultura preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital, por meio da utilização de um instrumento adaptado. Para a criação do instrumento de coleta utilizado, buscou-se na literatura trabalhos e instrumentos que relacionavam Transformação Digital e Cultura Organizacional. Entretanto, a inexistência de instrumentos que avaliavam categorias e dimensões pertinentes para o presente trabalho, resultou na adaptação de um novo instrumento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de base tecnológica (EBT), que fornece tecnologia, conhecimento e soluções de ponta a ponta para comunicação com clientes, que se derivou de uma vertical de tecnologia da Empresa F.

A presente pesquisa terá uma abordagem qualitativa visto que, segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, já que terá a Empresa C como

fonte direta de coleta de dados e contará com a atuação direta do pesquisador para coleta e análise dos dados.

A classificação quanto à escolha do objeto de estudo, é definida como um estudo de caso único na Empresa C, conforme Yin (2001) definiu, o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Se caracteriza como uma pesquisa aplicada, a qual procura responder questões específicas, tendo como objetivo a busca de resultados e soluções concretas, com o objetivo geral de analisar os elementos de cultura preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital na Empresa C.

Já a classificação quanto aos objetivos da pesquisa (Quadro 4), será utilizada uma pesquisa exploratório-descritiva. Uma pesquisa exploratória, enquadra-se na categoria todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1965). Já uma pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Com relação à técnica para coleta de dados (Quadro 4), se caracteriza por uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica pois para a escolha do modelo de Instrumento será utilizado diversos autores sobre os temas da pesquisa e de campo pois terá a atuação do pesquisador na organização escolhida para estudo.

Considera-se, como sujeitos de pesquisa, a liderança da Empresa C, em vista de serem os responsáveis pela definição e implementação da mudança organizacional. A coleta de dados será realizada, portanto, por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental do site e de apresentações institucionais da Empresa C, observação participante e entrevista semi-estruturada.

Quadro 4 – Objetivos específicos e coleta de dados

Objetivos Específicos	Coleta de dados
Identificar, junto à literatura, as dimensões da Cultura Organizacional pertinentes para a Transformação Digital.	Pesquisa bibliográfica.

Levantar as barreiras e alavancas da Cultura Organizacional e Transformação Digital.	Pesquisa bibliográfica.
Caracterizar os elementos de cultura organizacional preponderantes para o processo de Transformação Digital.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e Observação Participante.
Elaborar um instrumento de análise das dimensões da cultura organizacional relevantes à Transformação Digital.	Pesquisa bibliográfica.
Diagnosticar junto aos profissionais da empresa do setor de tecnologia da informação, os padrões existentes de cultura organizacional sob a ótica da Transformação Digital.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e Observação Participante.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

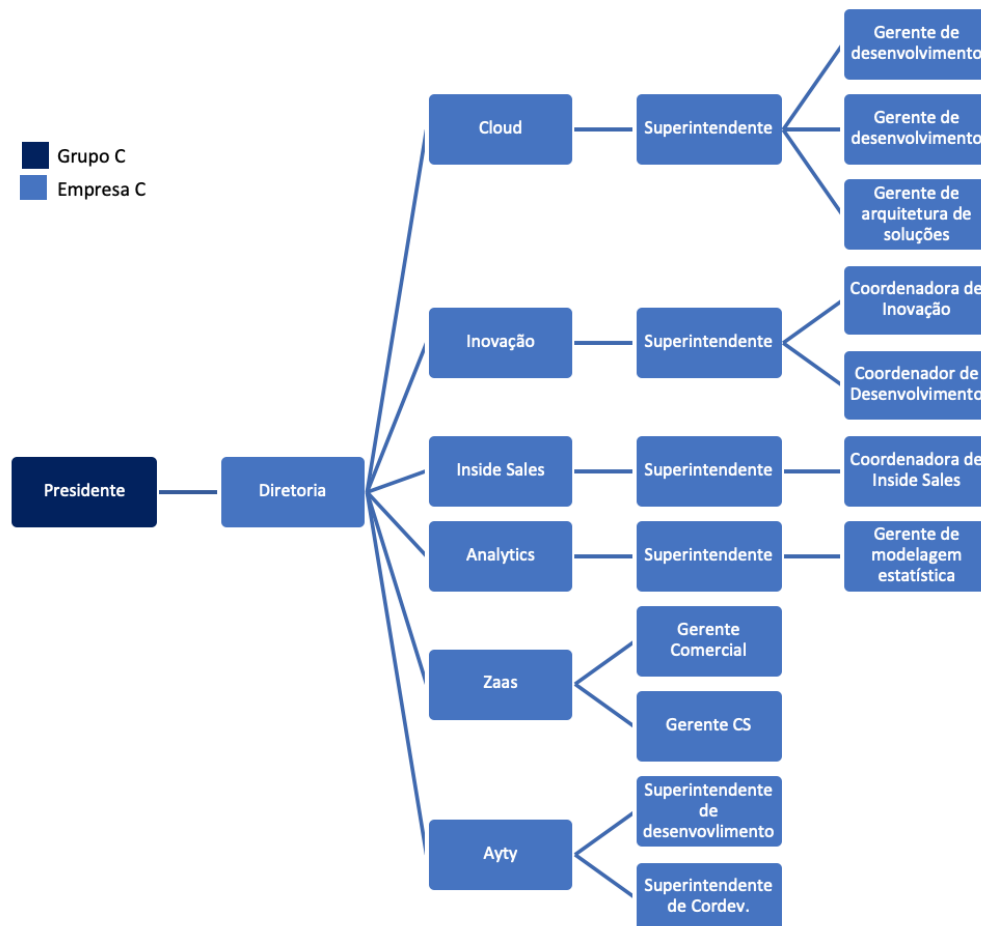
Quanto à técnica de análise dos dados, será realizada por meio da análise de conteúdo, que segundo Laville e Dione (1999), por meio desse tipo de análise, procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A amostra utilizada para às entrevistas foi definida de modo a ser o mais heterogênea possível, respeitando as limitações da pesquisa. Dessa maneira, buscou-se aproveitar o organograma da nova organização tecnológica denominada Empresa C e a divisão pelos níveis hierárquicos (Figura 7) para selecionar a amostra.

Sendo assim, foram escolhidos profissionais que fazem parte da liderança da Empresa C. Leva-se em consideração que a replicação da pesquisa em um momento posterior é indicada para obter um panorama completo da organização. Dessa forma, o nível de liderança inicia-se em Coordenação e acaba na presidência, onde a Empresa C é estruturada em 6 principais departamentos: Produtos Cloud, Inovação, Analytics, Inside Sales, Zaas e Ayty.

Figura 7 – Organograma Empresa C



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No total, a amostra de liderança foi de 15 pessoas, sendo 1 (um) presidente, 1 (um) diretor, 4 (quatro) superintendentes - Inovação, Inside Sales e Analytics dividem a mesma superintendência, 6 (seis) gerentes e 3 (três) Coordenadores. O tempo médio de cada entrevista foi de 40 (quarenta) minutos, sendo o maior tempo de 1h (uma hora) e o menor de 15 (quinze) minutos.

O roteiro seguido para a aplicação das entrevistas foi repassando o instrumento criado com as respectivas dimensões, categorias e afirmativas para um instrumento de registros online chamada Google Forms. Cada dimensão e suas respectivas categorias foram apresentadas, assim como as afirmativas. Para cada afirmativa o entrevistado deveria

categorizar entre Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente, além de realizar um comentário explicando o que o levou a escolher tal categorização e suas percepções sobre o assunto. Os comentários foram considerados mais importantes por se tratar da parte qualitativa da resposta, onde foi possível obter informações mais relevantes.

Portanto, os instrumentos de coleta de dados foram: Aplicação de entrevistas, análise documental do site e apresentações institucionais da Empresa F e Empresa C e observação participante da pesquisadora, que atua como Product Marketing Leader na área de Inovação.

Estes instrumentos de coleta de dados e sujeitos de pesquisa, em complemento à experiência da pesquisadora, possibilitaram o entendimento do processo de Transformação Digital e suas alavancas ou barreiras culturais.

3.2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA

Na etapa inicial do processo foi definida a pergunta de pesquisa “o que compreende as publicações e pesquisas sobre os elementos preponderantes da cultura organizacional para a Transformação Digital e como este tema é aprofundado no contexto de criticidade para o sucesso da transformação?”. A partir disto definiram-se os seguintes descritores:

A primeira fase caracterizou-se pela definição dos descritores de busca: “*digital transformation*” AND “*organi?ational culture*” OR “*corporate culture*”. Nenhuma delimitação temporal foi usada, visto que o tema por si só já é relativamente novo. Inicialmente, foi feita pesquisa sistemática na Scopus e Web of Science. Outros filtros foram utilizados como Resumo, palavras-chave e título. A pesquisa retornou 27 artigos, dos quais foram excluídos seis por se tratarem de artigos duplicados. Em uma próxima etapa, excluiu-se outros 10 artigos foram excluídos por não terem relação direta com a área da pesquisa.

Na segunda fase, percebeu-se a necessidade de ampliar os termos de busca, resultando em novos descritores: “*digital transformation*” AND (*culture* AND *compan**). Essa busca resultou 27 novos artigos, sendo quatro artigos repetidos e 10 sem relação com o tema.

Em um último momento, com o objetivo de analisar modelos de medidas, questionários, ferramentas, instrumentos e escalas que pudessem auxiliar na elaboração do instrumento de pesquisa, buscou-se pelos termos “*digital transformation*” AND “*organi?ational culture*” AND (*scale* OR *measur** OR *framework*) resultando em seis artigos, sendo todos duplicados.

A seguir, no Quadro 7, pode-se compreender as etapas de pesquisa, filtros utilizados, assim como as palavras-chaves e base de dados utilizados.

Quadro 7 – Revisão sistemática

(continua)

Etapa	Filtros	Query	Base	Quantidade de Artigos
Primeira	Abstract, key words, title	“digital transformation” AND (“organizational culture” OR “corporate culture”)	Web of Science	11
Segunda	Abstract, key words, title	“digital transformation” AND (“culture AND company”)	Web of Science	8
Terceira	Abstract, key words, title	“digital transformation” AND “organizational culture” AND (scale OR measure* OR framework)	Web of Science	3
Primeira	Abstract, key words, title	“digital transformation” AND (“organizational culture” OR “corporate culture”)	Scopus	16
Segunda	Abstract, key words, title	“digital transformation” AND (“culture AND company”)	Scopus	19

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 7 – Revisão sistemática

(conclusão)

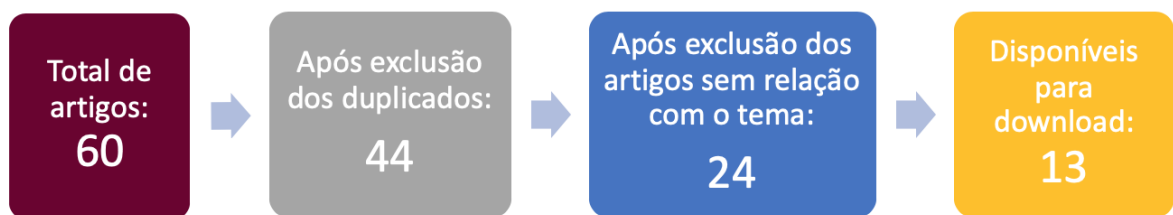
Etapa	Filtros	Query	Base	Quantidade de Artigos
Terceira	Abstract, key words, title	“digital transformation” AND “organizational culture” AND (scale OR measure* OR framework)	Scopus	3

	Total			60
--	-------	--	--	----

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Sendo assim, como critério final de delimitação, usou-se a disponibilidade dos artigos para download. O resultado após todos os filtros foi um total de 13 artigos, conforme Figura 9.

Figura 9 – Revisão sistemática



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Já as teses e dissertações foram pesquisadas no BDTD – Banco de Dados de Teses e Dissertações, utilizando a seguinte query (Quadro 8):

Quadro 8 – Query da busca no BDTD

"Cultura Organizacional" AND framework
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com isso, o resultado total foram 92 teses e dissertações. A seguir, foi realizado um filtro através do título, palavras-chaves e resumo, totalizando 4 teses e dissertações ao final (Figura 10).

Figura 10 – Estado da Arte: Teses e dissertações

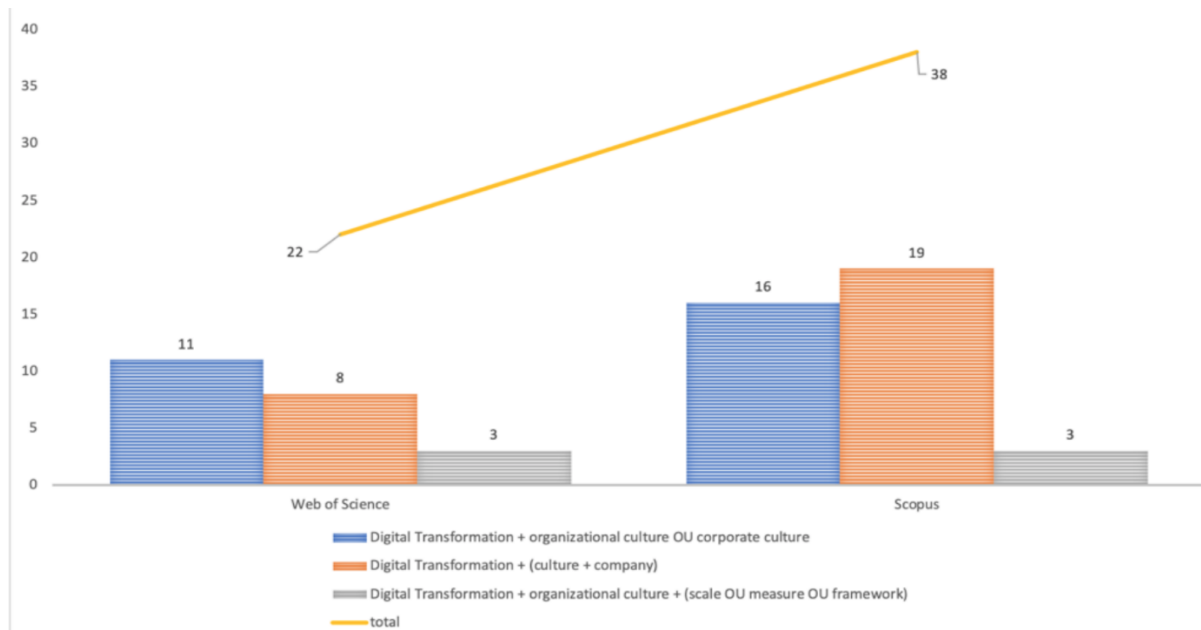


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Portanto, a revisão sistemática revelou em relação ao tema, um total de 13 artigos e 04 (quatro) teses e dissertações, totalizando um portfólio de 17 trabalhos. A partir da revisão do conteúdo pela leitura dos resumos, foram mantidos os 13 artigos, papers, teses e dissertações para compor a fundamentação teórica. Após a leitura dos trabalhos, encontrou-se nas referências novas obras e artigos que auxiliaram na composição desta dissertação. O número final de documentos utilizados como suporte e pesquisa foram 34 obras.

Pode-se analisar um resumo do volume de resultados em cada pesquisa realizada nas respectivas bases de dados, conforme Gráfico 10.

Gráfico 10 – Publicações por termo de busca x total de publicações por base de dados



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir da revisão sistemática descrita emergiram categorias de análises utilizadas na elaboração do instrumento aplicado em forma de entrevista.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Após o estudo, percebeu-se que não existia um modelo pronto e completo que abordasse a cultura organizacional como elemento preponderante para o sucesso da Transformação Digital. Decidiu-se adaptar alguns modelos existentes para a criação de um novo instrumento que contemplasse tanto as dimensões da Transformação Digital quanto as de cultura organizacional.

O Modelo elaborado por Feuerschutte *et al.* (2017), denominado FAROL, utiliza uma metodologia interessante de avaliação qualitativa, identificando os padrões culturais voltados para a inovação. Tal metodologia foi construída tendo como foco as empresas de base tecnológica (EBTs), que são caracterizadas por suas atividades envolvendo inovação, o que justifica o aprofundamento das dimensões da cultura organizacional nesse tipo de organização (Feuerschutte *et al.* (2017).

Entretanto, o Modelo FAROL não analisa os padrões voltados para a Transformação Digital, apenas os voltados para Inovação, além de não abordar a cultura digital em suas categorias de análise, limitando, assim, o instrumento para a presente pesquisa.

Já o modelo proposto por Martins e Terblanche (2003), analisa as determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação e criatividade. O modelo baseado nos trabalhos de Schein (1985), oferece uma abordagem holística na descrição da cultura organizacional. Este modelo pode, portanto, ser usado como pano de fundo para estabelecer quais determinantes da cultura organizacional influenciam o grau de criatividade e inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Apesar de não abordar os elementos presentes na Transformação Digital, este modelo abrange todos os aspectos de uma organização sobre os quais a cultura organizacional pode ter influência, e vice-versa.

Por isso, buscou-se um modelo que oferecesse uma análise dos fatores da cultura digital no ambiente organizacional, assim como os elementos de cultura voltados para a realidade de Transformação Digital. Estudo realizado por Goran, Laberge e Srinivasan (2017), liderada pela McKinsey, apresenta um modelo de análise com tal perspectiva, porém não se encontrou, no estudo, um referencial teórico acerca da cultura organizacional elaborado como nos outros dois modelos.

Dessa forma, a coleta de dados foi então realizada através de um instrumento resultante entre a adaptação da metodologia FAROL e do Framework proposto por Martins e Terblanche (2003), com conceitos e categorias de cultura digital elencado por Goran, Laberge e Srinivasan (2017). A metodologia FAROL possui como objetivo identificar padrões culturais voltados para a inovação. Já o Framework proposto por Martins e Terblanche (2003), busca analisar as determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação e criatividade.

Os conceitos de inovação e Transformação Digital são frequentemente usados de maneira intercambiável na literatura. Consequentemente, é importante analisar esses conceitos no contexto desta pesquisa. A inovação é frequentemente associada à mudança (DRUCKER, 1985; ROBBINS, 1996; HELLRIEGEL *et al.*, 1998). Já Newman (2017), pontua claramente que a Transformação descreve os processos contínuos que acontecem no mundo depois que a inovação entra em cena.

Na proposição dos modelos de referências foram identificadas as seguintes dimensões e categorias de análise (Quadro 5):

Quadro 5 – Categorias de Análise

(continua)

Dimensões	Categoria de Análise	Autores
Dimensão 1: <u>Estratégia</u> Visão e na missão focadas para resolver problemas do mercado e dos clientes. Tais determinantes devem ser compartilhadas por todos os colaboradores da organização a fim de que estes entendam aonde se quer chegar e, assim, ajam de modo criativo e inovador para atingir tal objetivo.	<u>Visão e missão</u> Auxilia a identificar a identidade organizacional, no entendimento das práticas e padrões de comportamento.	Martins e Terblanche, 2003. Arad, Hanson e Schneider, 1997.
	<u>Cientes</u> Aproximação dos clientes para contribuir para diminuição do risco da experimentação e incrementar o ritmo da mudança.	Robbins, 1996. CIMA, 1996. Goran, Laberge e Srinivasan, 2017
Dimensão 2: <u>Estrutura</u> Uma organização de estrutura horizontal, que permita autonomia e desenvolvam trabalhos em grupo tende a	<u>Flexibilidade</u> Relacionada com eliminar as barreiras entre as funções e fazer uso, por exemplo, da troca de postos de trabalho.	Armstrong, 1995. Martins e Terblanche, 2003. Arad, Hanson e Schneider, 1997.

promover mais inovações do que uma estrutura que é especializada, formalizada e centralizada e que, por isso, acaba por inibir o desenvolvimento de inovações.		Mumford, Whetzel e Reiter-Palman, 1997.
	<p><u>Autonomia</u></p> <p>Está ligada à liberdade, ao empoderamento e à tomada de decisão dos/pelos colaboradores.</p>	<p>Judge, Fryxell e Dooley, 1997.</p> <p>Armstrong, 1995.</p> <p>Martins e Terblanche, 2003.</p> <p>Arad, Hanson e Schneider, 1997.</p> <p>Tushman e O'Reilly, 1997.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 5 – Categorias de Análise

(continuação)

Dimensões	Categoria de Análise	Autores
<p>Dimensão 3:</p> <p><u>Mecanismos de suporte</u></p> <p>Meios que inspiram e incentivam os colaboradores, e a organização como um todo, a serem inovadores. Dessa forma, a atitude passa ser constantemente repetida pelos outros colaboradores e, aos poucos, torna-se dominante dentro da organização.</p>	<p><u>Reconhecimento</u></p> <p>Representam um reconhecimento pelo trabalho criativo e inovador, que assume riscos, experimentou e gerou novas ideias.</p>	<p>Martins e Terblanche, 2003.</p> <p>Shattow, 1996.</p> <p>Kanter, 1983.</p> <p>Tushman e O'Reilly, 1997.</p>
	<p><u>Disponibilização de recursos</u></p> <p>Permitir que os colaboradores tenham acesso à informação, tempo, informação, tecnologia e pessoas criativas para atingirem os objetivos de inovação e Transformação Digital.</p>	<p>Shattow, 1996.</p> <p>Martins e Terblanche, 2003.</p> <p>Bresnahan, 1997.</p> <p>Gardenswartz e Rowe, 1998.</p>

<p>Dimensão 4: <u>Comportamento</u></p> <p>Reflete valores e normas da organização que podem promover ou inibir as inovações.</p>	<p><u>Aprendizagem contínua e Geração de ideias</u></p> <p>Relevância de se incentivar a busca contínua do conhecimento por parte dos colaboradores uma vez que o aprendizado contínuo encoraja as ideias inovadoras.</p>	<p>Filipczak, 1997.</p> <p>Amabile, 1995.</p> <p>Arad, Hanson e Schneider, 1997.</p> <p>Samaha, 1996.</p>
	<p><u>Correr riscos e Tolerância ao erro</u></p> <p>Tolerar os erros e fazer deles um aprendizado, por exemplo, é essencial para que as pessoas se sintam livres para correr riscos e inovar e conseqüentemente ter compromisso com a experimentação.</p>	<p>Martins e Terblanche, 2003.</p> <p>Brodtrick, 1997.</p> <p>Ryan, 1996.</p> <p>Tushman e O'Reilly, 1997.</p> <p>Filipczak, 1997.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 5 – Categorias de Análise

(conclusão)

Dimensões	Categoria de Análise	Autores
	<p><u>Suporte a mudança e interesse em inovar</u></p> <p>Importância do envolvimento, comprometimento e apoio ativo dos membros da organização durante todo o processo de Transformação Digital.</p>	<p>Shattow, 1996.</p> <p>Judge, Fryxell e Dooley, 1997.</p> <p>Arad, Hanson e Schneider, 1997.</p> <p>Eyton, 1996.</p> <p>Glor, 1997.</p> <p>Johnson, 1996.</p> <p>Tushman e O'Reilly, 1997.</p>
	<p><u>Atuação em conflitos</u></p> <p>Os gestores têm que incentivar formas melhores de se fazer o trabalho e devem treinar os colaboradores para lidar com as diferenças de ideias e</p>	<p>Mumford, Whetzel e Reiter-Palman, 1997.</p> <p>Robbins, 1997.</p> <p>Judge, Fryxell e Dooley, 1997.</p>

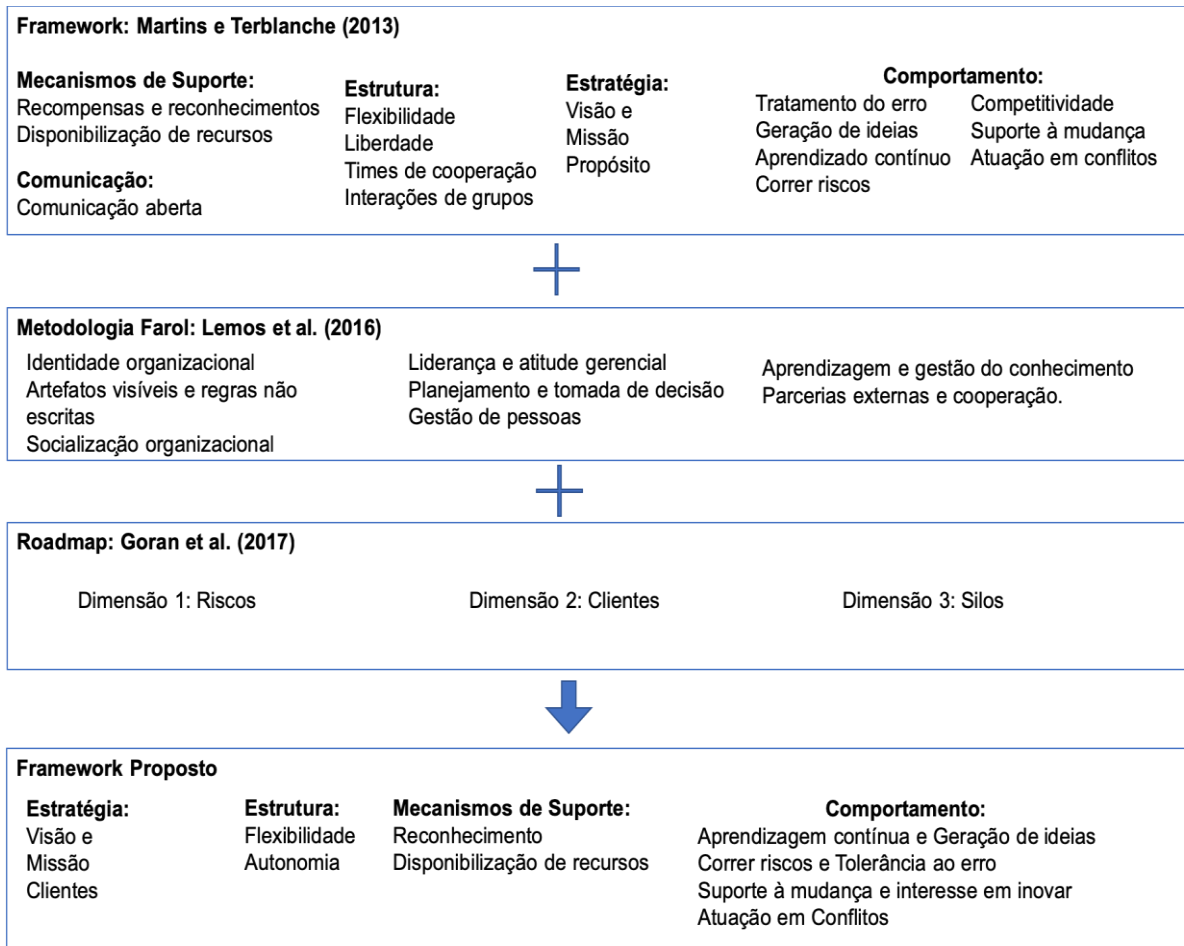
	perspectivas de modo construtivo.	Martins e Terblanche, 2003.
--	-----------------------------------	-----------------------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

3.4 INSTRUMENTO UTILIZADO

Para tanto, o instrumento utilizado no presente trabalho foi um resultado da adaptação do Framework de Martins e Terblanche (2003), da Metodologia Farol de Feuerschutte *et al.* (2017) e do Roadmap proposto por Goran, Laberge e Srinivasan (2017), conforme Figura 8:

Figura 8 – Instrumento Adaptado



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dessa forma, o instrumento utilizado conta com quatro (04) dimensões, sendo elas: Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Suporte e Comportamento. As três (03) primeiras dimensões contam com duas (02) categorias cada e a quarta dimensão com quatro (04) categorias. As categorias analisadas são: Visão e Missão e Clientes; Flexibilidade e Autonomia; Reconhecimento e Disponibilização de Recursos; Aprendizagem contínua e geração de ideias, Correr riscos e Tolerância ao erro, Suporte à mudança e interesse em inovar e Atuação em Conflitos.

Cada categoria é composta por um grupo de afirmativas, as quais devem ser categorizadas pelos entrevistados em uma escala de: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Apesar de contar com uma avaliação quantitativa, o resultado deve ser utilizado apenas para obter um panorama geral de quais dimensões e categorias necessitam de ajustes e interferência mais rapidamente do que as outras, visto que

o instrumento é majoritariamente qualitativo, no qual cada afirmativa é aberta para comentários por parte dos entrevistados.

O instrumento totaliza quatro (04) dimensões, dez (10) categorias e quarenta e três (43) afirmativas, conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Instrumento proposto

(continua)

Dimensões	Categorias	Afirmativas
D1: Estratégia	C1: Visão e Missão	1 - A empresa é um lugar dinâmico e inovador.
		2 - A Transformação Digital ocupa papel de destaque na missão da empresa
		3 - Os objetivos da empresa são compartilhados/conhecidos por todos.
		4 - A empresa promove o desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços
	C2: Clientes	5 - Os clientes participam sistematicamente do desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos/serviços.
		6 - O feedback dos clientes é utilizado para a revisão dos produtos atuais e para a inovação do portfólio.
		7 - A empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação.
		8 - A visão e a missão são orientadas para o cliente e para o mercado, com foco na solução dos problemas do cliente.
		9 - A empresa utiliza múltiplos canais de comunicação em seu relacionamento com o público interno e externo.
	D2: Estrutura	C1: Flexibilidade
2 - São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a Transformação Digital.		
3 - Os membros da equipe são mutuamente responsáveis pelo resultado, eliminando a mentalidade de “isso não é trabalho meu”.		
4 - A liderança na empresa não é determinada por padrões hierárquicos ou definições funcionais formais.		

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 6 – Instrumento proposto

(continuação)

Dimensões	Categorias	Afirmativas
	C2: Autonomia	5 - Iniciativas associadas à inovação dão oportunidades para o surgimento de novas lideranças.
		6 - A empresa estimula a autonomia, tomada de decisão e empoderamento dos seus profissionais.
		7 - Os profissionais são livres para atingir seus objetivos de forma autônoma e criativa dentro das diretrizes organizacionais.
		8 - A empresa adota um conjunto de regras (escritas e não escritas) que levam à rápida tomada de decisões com a finalidade de promover a implementação da inovação.
		9 - Os membros da equipe são capazes de confiar, respeitar, entender as perspectivas e o estilo de funcionamento um do outro.
D3: Mecanismos de Suporte	C1: Reconhecimento	1 - A empresa aplica remuneração diferenciada mediante resultados de ideias e projetos que contribuam para sua capacidade de inovação e Transformação Digital.
		2 - A empresa tem práticas de recompensas intrínsecas, como maior autonomia e melhores oportunidades de crescimento pessoal e profissional.
	C2: Disponibilização de recursos	3 - A seleção de novos empregados leva em conta a identificação de perfis favoráveis ao desenvolvimento da inovação e Transformação Digital (inteligência, conhecimento, assumir riscos, curiosidade e energia).
		4 - Os processos de Recrutamento, seleção, nomeação e manutenção de funcionários levam em consideração a promoção da cultura para inovação e Transformação Digital.
		5 - A diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, é importante na empresa.
		6 - A empresa disponibiliza tecnologias de suporte ao trabalho coerentes com as atividades que precisam ser desenvolvidas.
		7 - O ambiente físico estimula fatores como qualidade de vida, interação e criatividade.
		8 - A realocação de recursos normalmente ocorre de maneira ágil, respaldando os objetivos de inovação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 6 – Instrumento proposto

(conclusão)

Dimensões	Categorias	Afirmativas
D4: Comportamento	C1: Aprendizagem contínua e Geração de Ideias	1 - A empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, evitando a “reinvenção da roda”.
		2 - A empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências digitais.
		3 - A empresa é receptiva a novas ideias apesar das regras formalizadas.
		4 - Os profissionais se sentem emocionalmente seguros para agirem de maneira criativa e inovadora e, portanto, confiam um no outro.
		5 - São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a inovação.
		6 - É comum na organização uma linguagem baseada em termos técnicos, gírias e jargões, dentre outros, associados à inovação.
	C2: Correr riscos e Tolerância ao erro	7 - Erros são percebidos como uma oportunidade de aprendizado ao invés de ignorados, encobertos ou usados como punição.
		8 - A liderança cria oportunidade para discutir abertamente e aprender com os erros.
		9 - Os executivos alavancam ações ousadas e decisivas que permitem à empresa avançar rapidamente, às vezes em escala muito grande.
		10 - Os líderes priorizam o foco em inovar, em vez de otimizar.
	C3: Suporte à mudança e Interesse em Inovar	11 - Os líderes da empresa são considerados empreendedores e inovadores; aceitam desafios e enfrentam riscos.
		12 - A empresa investe em iniciativas voltadas à inovação.
		13 - Os executivos deixam claro, por meio de atos, que confiam na linha de frente para tomar decisões significativas.
		14 - Os objetivos da empresa refletem o ritmo de ruptura (inovações) verificado no setor.
	C4: Atuação em Conflitos	15 - Na empresa cada gestor atua como um gestor de pessoas, sendo responsável pela orientação a seus subordinados.
		16 - A tolerância ao conflito e o tratamento construtivo do conflito são valores que apoiam o comportamento criativo e inovador da empresa.
		17 - A discordância é tratada como algo aceitável pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

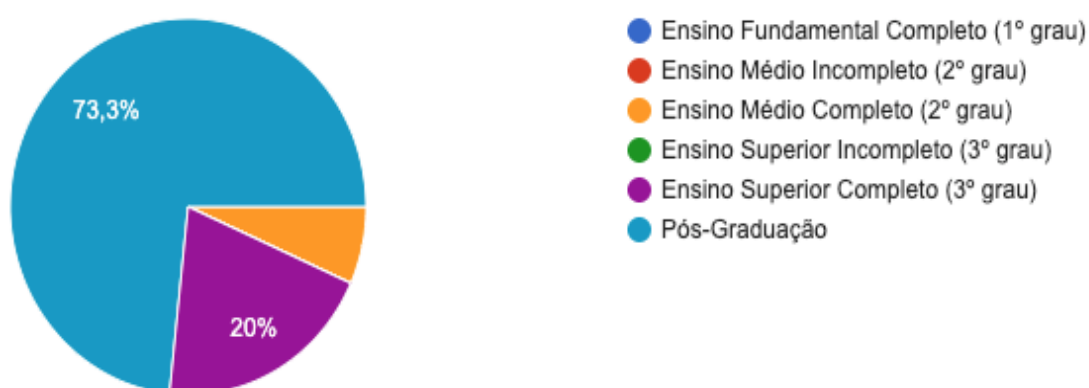
4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

4.1 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Neste item serão analisadas as informações obtidas na aplicação do instrumento resultante, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria para a Empresa C no que diz respeito às dimensões de cultura organizacional preponderantes para a Transformação Digital, de acordo com os objetivos geral e específicos deste trabalho.

A amostra utilizada foi relativamente homogênea quanto ao grau de escolaridade, de maneira que 73,35% dos entrevistados já completou uma pós-graduação, 20% tem o ensino superior completo e 6,7% apenas o ensino médio completo. Os dados podem ser observados na Gráfico 11.

Gráfico 11 – Grau de Escolaridade

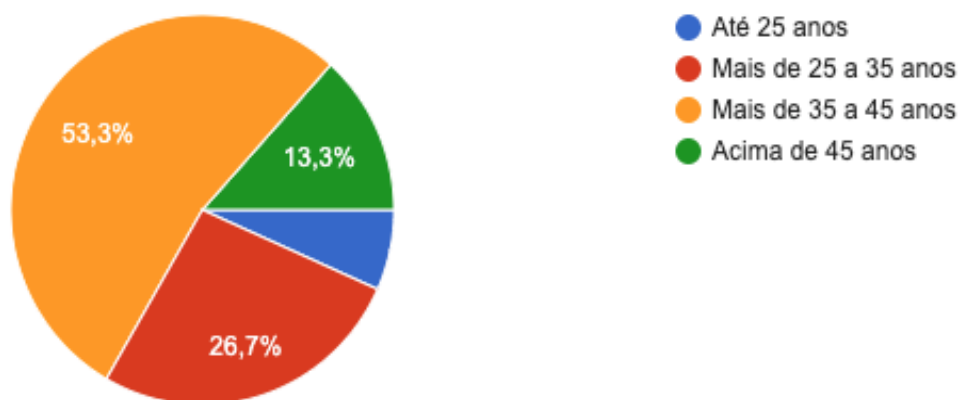


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com relação à idade, apenas um dos respondentes possuíam menos de 25 (vinte e cinco) anos de idade, estando 53% da amostra em uma faixa etária de 35 anos (trinta e cinco) até 45 (quarenta e cinco) anos de idade. Na faixa etária de 25 (vinte e cinco) a 35 (trinta e

cinco) anos o resultado foi de 26,7% e de 13,3% para os entrevistados acima de 45 (quarenta e cinco) anos, conforme o Gráfico 12.

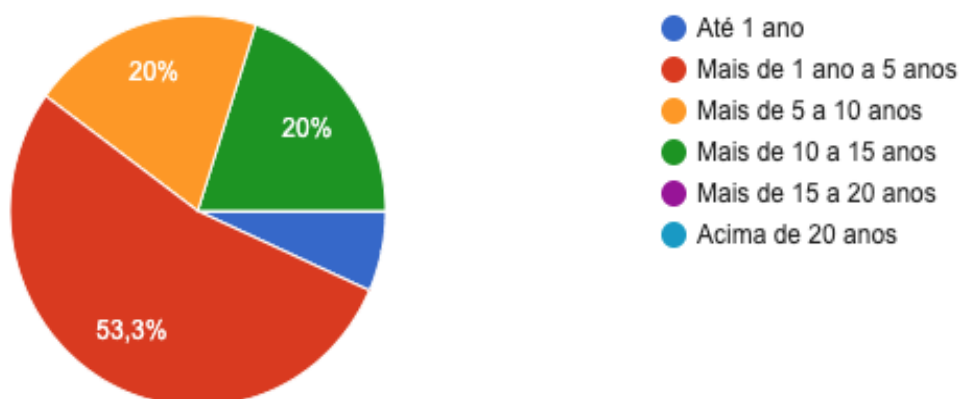
Gráfico 12 – Idade



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Outra informação quanto ao perfil dos entrevistados, é com relação ao tempo de empresa que cada um possui. Conforme o Gráfico 13, a maioria, cerca de 53,3% possuem de 1 (um) ano a 5 (cinco) anos de empresa, 20 % tem entre 6 (seis) ano e 10 (dez) anos de empresa e 20% possui de 11 (onze) a 15 (quinze) anos de empresa. Apenas 1 entrevistado, resultando em 6,7%, possui menos de 1 ano de empresa. Esse último é o novo Diretor da Empresa C que iniciou a gestão início de 2020.

Gráfico 13 – Tempo de Empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.1 Dimensão 1: Estratégia – Nota: 3,03

A primeira dimensão da metodologia utilizada analisa a Estratégia. Para Robbins (1996), uma estratégia de inovação é uma estratégia que promove o desenvolvimento e a implementação de novos produtos e serviços. Um estudo realizado em 1996, em Londres, denominado CIMA Study Text, aborda que a visão e a missão da organização criativa e inovadora também são orientadas para o cliente e para o mercado, com foco na solução de problemas dos clientes, entre outros.

A inovação em uma organização se baseia na visão e na missão focadas para resolver problemas do mercado, dos clientes, entre outras questões. Tais determinantes devem ser compartilhadas por todos os colaboradores da organização a fim de que estes entendam aonde se quer chegar e, assim, ajam de modo criativo e inovador para atingir tal objetivo. (MARTINS E TERBLANCHE, 2003).

Em relação específica ao foco no cliente, elencado por Goran, Laberge e Srinivasan (2017), aproximar dos clientes pode contribuir para diminuir o risco da experimentação (já que os clientes ajudam a criar produtos, por meio da inovação aberta) e incrementar o ritmo da mudança. Em vez de adivinhar o que funciona em um determinado produto ou serviço antes de lançá-lo, as organizações podem fazer ajustes quase em tempo real, desenvolvendo características de produtos e serviços com inputs diretos dos clientes finais.

No Quadro 9, é possível visualizar as afirmativas da dimensão Estratégia que tiveram um nível maior de concordância ou discordância, segundo seus scores, tendo os levantamentos explicados posteriormente na análise de cada categoria.

Quadro 9 – Dimensão 1: Notas por Afirmativa

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 1	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
Os objetivos da empresa são compartilhados/conhecidos por todos - 2,53	A empresa é um lugar dinâmico e inovador - 3,07
	A Transformação Digital ocupa papel de destaque na missão da empresa - 3,07
Os clientes participam sistematicamente do desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos/serviços - 2,71	A empresa promove o desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços - 3,53
	O feedback dos clientes é utilizado para a revisão dos produtos atuais e para a inovação do portfólio - 3,29
A empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação - 2,57	A visão e a missão são orientadas para o cliente e para o mercado, com foco na solução dos problemas do cliente 3,21
	A empresa utiliza múltiplos canais de comunicação em seu relacionamento com o público interno e externo - 3,29

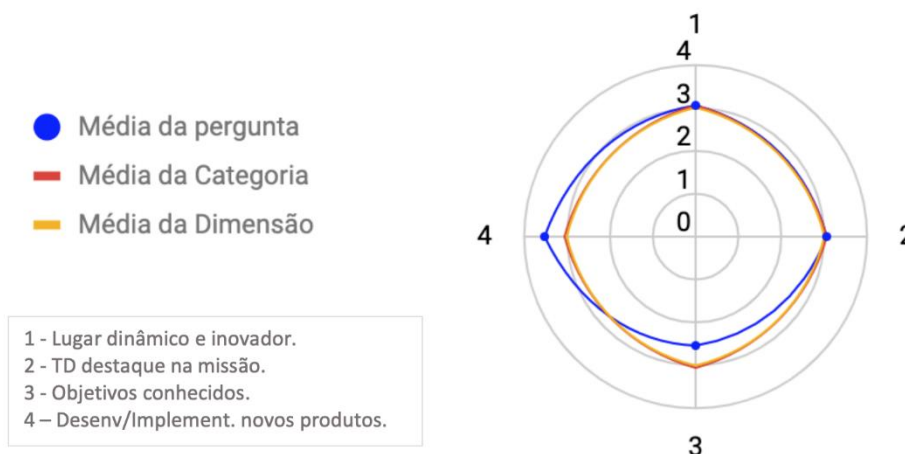
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.1.1 Categoria 1: Visão e Missão – Nota 3,05

Observa-se na Figura 11, com o resumo das médias, que a dimensão e categoria obtiveram pontuações muito próximas. Além disso, todas as médias das afirmativas foram superiores a 03 (três), exceto a pergunta de número 03 (três), a qual refere-se aos objetivos serem conhecidos por todos na organização. Sendo essa, a única uma afirmativa que

apresentou média abaixo da média da categoria. Já a pergunta de número 04 (quatro), obteve a maior média de toda a dimensão.

Figura 11 – Categoria 1: Visão e Missão



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A primeira categoria do instrumento utilizado trata sobre a Visão e Missão da organização. Para Machado (2003, p.60), “as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles”.

A Visão e Missão é uma categoria que ajuda a responder “quem é esta organização?” por meio da identificação de valores expressos na empresa e nas ações, práticas e padrões de comportamento e relacionamento de seus membros, os quais favorecem a criação de um ambiente inovador.

A primeira afirmativa da categoria refere-se à empresa ser um lugar dinâmico e inovador. A Empresa C é reconhecida por seus profissionais como tal, esses atributos podem ser analisados por meio de diferentes fatores dentro da organização, tal qual obteve a média de 3,07.

Há uma busca constante da alta gestão em incentivar a inovação. Esse drive faz parte das atividades core da empresa, na qual a inovação é vista como um investimento e não um custo. As áreas que se juntaram para formar a Empresa C vieram de culturas muito diferentes, criando-se a necessidade de se reconstruir culturalmente, sendo esse o grande desafio atual.

Uma organização pode ter uma cultura ou mais, para Freitas (1991), isso depende das suas características e histórico. Por exemplo, em uma organização em que as ordens estão centralizadas e os membros têm pouco espaço para criar, ou ainda, em que se trabalha com

um único produto em um único mercado, é mais provável que exista apenas uma cultura. Porém, em um ambiente em que as pessoas são automotivadas e autodirigidas ou se a organização tem diversos produtos e serviços e atua em diferentes segmentos, é mais possível que existam várias culturas.

Nesse sentido, apesar de as organizações terem pressupostos básicos no que tange à cultura organizacional, cada grupo, departamento ou setor pode ter sua subcultura. Schein (2009) adverte que à medida que as empresas envelhecem, elementos da cultura corporativa ou o desalinhamento de subculturas podem se tornar sérios problemas de sobrevivência para a organização, especialmente se a tecnologia, as condições de mercado e a situação financeira mudarem.

Apesar de ser uma empresa tradicional, há iniciativas voltadas para a inovação e abertura para novos projetos. As inovações têm como foco o cliente, não restando espaço para disrupção. A mudança de *mindset* de ver os produtos como uma possibilidade de mercado demora muito para ocorrer, com processos muito engessados e nada dinâmicos.

Para ser totalmente dinâmica e inovadora, a Empresa C precisa criar novas iniciativas de fomento à inovação e não atuar apenas em função dos problemas de negócio, se restringindo. É necessário que a empresa pare de boicotar suas próprias inovações, em momentos de dificuldades o foco deve continuar sendo a inovação e não apenas o lado financeiro. Além de tornar-se uma empresa mais dinâmica em seu todo, deve-se criar inovações disruptivas e não apenas incremental.

A mentalidade inovadora da Empresa C é percebida pelos profissionais. Porém, falta tornar-se mais dinâmica, principalmente internamente. Reconhece-se que existe o esforço, porém ainda não é uma prática constante e plenamente reconhecida.

A segunda afirmativa apresentada na categoria Visão e Missão, foi referente à Transformação Digital ocupar papel de destaque na missão da empresa, com uma média de 3,07. A organização recebe um reconhecimento por ter uma movimentação focada na Transformação Digital, na qual a posicionamento da organização no mercado é focado em tecnologia.

Acredita-se que com a criação de uma nova empresa focada em tecnologia, chamada Empresa C, o foco na Transformação Digital cresceu exponencialmente. Apesar do foco ter aumentado, a demora em aculturar as pessoas a seguirem o mesmo caminho está demorando para acontecer, segundo grande parte dos entrevistados.

Apesar de existir um grande foco em Transformação Digital, isso não está claro para todos os profissionais, visto que a Missão, como um todo, não foi divulgada para a

organização. A diretoria está com uma expectativa muito alta no grande processo de Transformação Digital, realizando fusões de novas áreas e canais estratégicos, apesar de que a maior parte dos profissionais acreditam que ainda faltem políticas de incentivo à Transformação Digital.

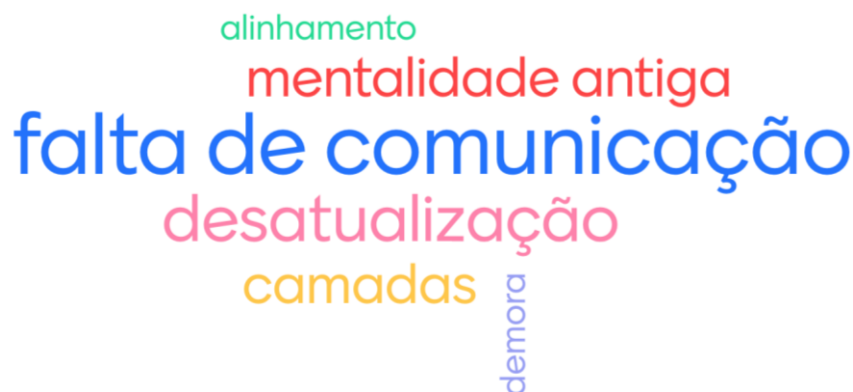
Com a menor média da dimensão, a afirmativa "Os objetivos da empresa são compartilhados/conhecidos por todos" ocupa um papel de destaque em alternativas de melhorias, visto que a média foi de 2,53. O único ponto positivo compartilhado pelos profissionais entrevistados, foi o evento de lançamento da Empresa C, no qual houve um alinhamento muito positivo e bem visto por todos.

Os outros posicionamentos acerca da afirmativa contemplam a mentalidade antiga que ainda predomina em diversos profissionais, como por exemplo a Gestão de Tecnologia, que é a base para a nova organização, estar completamente desatualizada.

Outro ponto levantado recorrentemente nas respostas, foi o fato dos objetivos não serem compartilhados por todas as camadas, apenas entre os cargos mais altos. Assim que uma decisão é tomada, ela demora a ser comunicada, muitas vezes até sendo comunicada de forma desatualizada. A velocidade de mudanças e o fluxo de comunicação não estão alinhados.

A Figura 12 mostra de forma visual os principais pontos abordados nos comentários para a afirmativa discutida. Na qual as frases com maior tamanho são as mais citadas, enquanto que as menores, citadas com menos recorrência.

Figura 12 – Objetivos Conhecidos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Em contrapartida, a afirmativa com maior avaliação por parte dos entrevistados, foi "A empresa promove o desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços", com a nota 3,53. Grande parte dos entrevistados alega existir um movimento forte para a implementação e desenvolvimento de novas soluções, apesar de haver mais intenção do que estrutura para tal.

Apesar de não ser um movimento plenamente estruturado, a organização permanece à frente da concorrência, com uma posição de mercado diferenciada, mesmo que com novas soluções sendo criadas com a mentalidade de solucionar um problema interno.

A nova diretoria da Empresa C iniciou as atividades alavancando os produtos existentes ao invés de continuar criando novas soluções, o objetivo passou a ser o foco e não um portfólio tão diferenciado.

A Figura 13 apresenta a nuvem de palavras mais citadas para a afirmativa discutida. Os principais pontos abordados foi a superioridade em relação à concorrência e a menos comentada, a falta de equipe para homologar soluções novas.

Figura 13 – Desenvolvimento/Implantação novos produtos

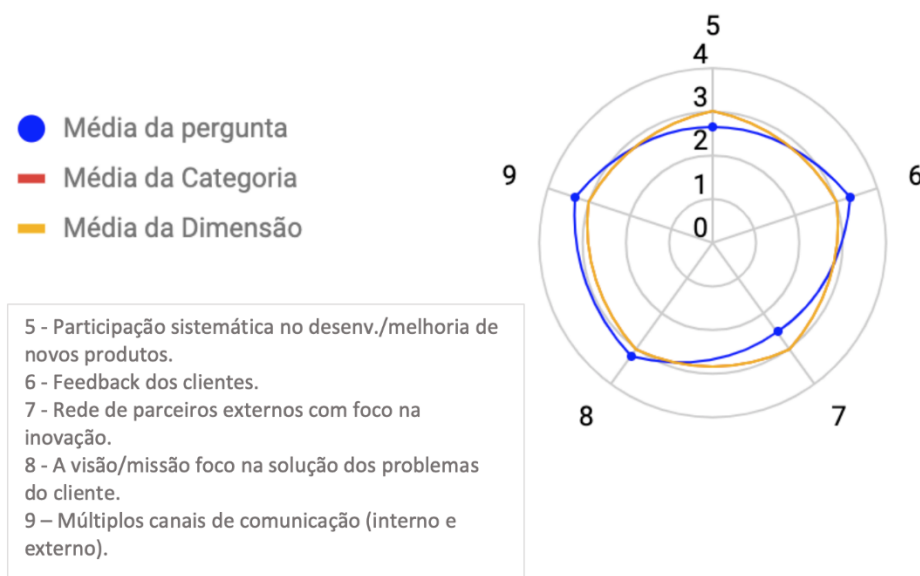


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.1.2 Categoria 2: Clientes – 3,01

A Figura 14 com o resumo das médias nos mostra que a média da categoria Clientes está parelha com a média da Dimensão Estratégia. Além disso, observa-se todas as médias das afirmativas foram superiores a 03 (três), exceto a pergunta de número 05 (três), referente à participação sistemática dos clientes no desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos/serviços e de número 07 (sete), referente à participação de uma rede de parceiros externos com foco na inovação. Sendo essas, as duas afirmativas que apresentaram médias abaixo da média da categoria.

Figura 14 – Categoria 2: Clientes



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Diversos **fatores positivos** foram levantados relacionados à esta categoria, a qual busca levantar aspectos relacionados ao relacionamento com os clientes e o quanto os mesmos são incluídos nos processos da organização. As práticas desenvolvidas de participação sistemática dos clientes no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos/serviços, assim como o feedback dos mesmos foram avaliadas nesta categoria.

Além disso, fica bem latente a existência, de práticas voltadas à participação da organização em uma rede de parceiros externos com foco na inovação e a orientação da missão e visão para o cliente e o mercado. Foram detectadas também diversas práticas de comunicação com os clientes internos e externos.

Dessa forma, a primeira afirmativa avaliada na categoria Clientes obteve uma média de 2,71, sendo relativa à participação sistemática dos clientes no desenvolvimento e

aperfeiçoamento dos produtos/serviços na Empresa C. Quando falta uma compreensão unificada dos clientes, as empresas lutam para mobilizar funcionários em torno de pontos de contato integrados, jornadas e experiências consistentes, ao mesmo tempo em que não discernem onde melhor posicionar suas apostas à medida que o digital amplia a escolha do cliente. (CATLIN, T.; SCANLAN, J.; WILLMOTT, P. 2015).

Para essa afirmativa, destaca-se os pontos positivos de que novos produtos estão sendo lançados e para os novos produtos os clientes já estão participando do aperfeiçoamento. Além disso, com a mudança para uma vertical especializada em tecnologia, os profissionais alegam ganhar poder de desenvolvimento, visto que a organização passou a criar soluções próprias, ao invés de utilizar soluções de terceiros.

Já como pontos negativos, o foco é no envolvimento muito forte dos clientes de grande porte nas atividades priorizadas pela organização, visto que isso acaba resultando na criação de produtos focado apenas na necessidade de resolução de problemas de alguns clientes. Por outro lado, outros profissionais acreditam que os feedbacks dos clientes poderiam ser trabalhados, porém de uma forma mais organizada e com critérios para priorizar os *insights* fornecidos.

A prática do denominado “apagar incêndios” que consiste basicamente em uma equipe trabalhar para resolver problemas sempre que ocorrem da maneira mais ágil, barata e fácil possível, ocorre constantemente na Empresa C. A empresa, segundo os entrevistados, precisa evoluir para a mentalidade desenvolver produtos melhores, de acordo com os feedbacks dos clientes.

Importante relatar que diversos profissionais desconhecem a prática citada na afirmativa. Além de que, os profissionais que conhecem a prática alegam que não é avaliado, para nenhuma das soluções, a experiência do cliente. A diretoria acredita que não existe hoje uma discussão referentes às sugestões dos clientes, se devem ou não serem implantadas, e há a intenção de mudar essa prática.

A segunda afirmativa da categoria analisada é “O feedback dos clientes é utilizado para a revisão dos produtos atuais e para a inovação do portfólio.” A média obtida das respostas foi de 3,29, uma das mais altas da categoria, empatada com a afirmativa de que a empresa utiliza diversos canais de comunicação.

Dessa forma, pode-se elencar diversos pontos positivos levantados pelos entrevistados, entre eles o sucesso da equipe de Customer Success¹ em trabalhar o feedback

¹ Customer Success é a garantia do alto desempenho dos clientes, sendo os sucessos resultantes das interações estratégicas com a sua empresa (BATISTA, 2020).

dos clientes, repassando para a equipe de produtos o que necessita ser revisto, seja uma funcionalidade ou o roadmap como um todo. Os pontos levantados pelos clientes são fatores que direcionam, muitas vezes, o direcionamento da organização.

A metodologia chamada “Feedback Loop”² é adotada pela equipe de Produtos Cloud, a qual consiste em um meio de os responsáveis pelos produtos ficarem sabendo se o seu público está satisfeito ou não com uma funcionalidade e realizar mudanças no roadmap em decorrência desse retorno do mercado.

Neste ponto importante ressaltar a opinião da Diretoria quando alega que atualmente não é um processo estruturado e que a utilização do feedback dos clientes é passiva. Porém, com criação da área de *Product Marketing*, o objetivo é tornar a organização mais proativa na utilização das opiniões dos clientes para a inovação do portfólio.

Como observação desta afirmativa ressaltou-se e transcreveu-se algumas falas dos entrevistados: “*Nossos clientes são muito grandes, a opinião deles não é exatamente uma opinião, e sim uma regra a ser seguida.*” e “*Utilizamos o feedback do cliente para ajustar erros nas solicitações feitas pelo próprio cliente.*”

Não existe, dessa forma, uma revisão para melhorar o portfólio de inovação, apenas para solucionar erros.

A próxima afirmativa analisada obteve a menor média da categoria com a nota de 2,57. A participação da organização em uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento da inovação, resultou em poucos comentários por parte dos entrevistados.

Como pontos positivos ressaltou-se a presença no ecossistema da ACATE, onde ocorre muita troca de experiências e informações, além da existência do laboratório de inovação - Laboratório de inovação, fomentando ainda mais a inovação na Empresa C.

Apesar disso, acredita-se que o potencial ainda não foi atingido, visto que a organização nunca teve parceiros que trouxessem inovações para a empresa. Falta estrutura e iniciativa para fomentar a inovação, o foco ainda é na geração de negócios.

A penúltima afirmativa, apesar de resultar em uma nota 3,21, trouxe mais comentários negativos do que positivos pelos entrevistados. A afirmativa é relacionada à visão e missão serem orientadas para o cliente e para o mercado, com foco na solução dos problemas do cliente.

² Feedback Loop: metodologia criada por Eric Ries (2011), em seu livro *Lean Startup*, onde cada iteração do negócio deva passar por 3 passos principais: Construir – Medir – Aprender.

A mentalidade de ser “*customer centric*”³ mapeia a empresa, o foco é na solução dos problemas dos mesmos, apesar da visão da nova diretoria ser o foco no produto e não no cliente, alinhando com a opinião de grande parte dos profissionais que alegam um excesso no foco no cliente.

Por fim, a última assertiva é decorrente da utilização de múltiplos canais de comunicação no relacionamento com o público interno e externo, com uma nota de 3,29. Dessa forma, há o esforço em utilizar diversos canais, porém nenhum deles funciona efetivamente, além de que nem todos são incentivados à utilização.

Os canais de comunicação interna são considerados mais atualizados e inovadores, com os Atestados Digitais para entrega de documentos médicos via Whatsapp e a Mell para responder dúvidas de RH por meio de um chatbot. Apesar disso, ainda acredita-se que a empresa oferta para o mercado canais *omnichannels*⁴, mas internamente não faz uso das soluções.

A comunicação deve ser aberta, transparente e baseada em confiança. Os colaboradores devem saber que desentendimentos são aceitáveis desde que abram portas para se discutir dilemas e conflitos, o que faz a comunicação mais aberta. Martins e Terblanche (2003), ainda destacam a importância da comunicação não apenas entre indivíduos, mas também entre grupos e departamentos, a fim de que as novas perspectivas surgidas dessas interações gerem inovações.

4.1.2 Dimensão 2: Estrutura – Nota: 2,56

Judge, Fryxell e Dooley (1997) descrevem a inovação bem-sucedida como um caos dentro das diretrizes; em outras palavras, a alta gerência prescreve os objetivos estratégicos, mas permite aos profissionais uma grande liberdade dentro do contexto de atuação.

Para Martins e Terblanche (2003), a estrutura enfatiza certos valores que influenciam a promoção ou restrição da criatividade e inovação nas organizações. No que diz respeito à influência da cultura organizacional em uma estrutura que apoia a criatividade e a inovação, valores como liberdade, flexibilidade e trabalho em equipe promoverão autonomia, capacitação e tomada de decisão. A flexibilidade está relacionada com eliminar as barreiras

³ Customer Centric: prática empresarial na qual a empresa alinha sua estratégia com foco no cliente e apresenta soluções compatíveis às suas necessidades.

⁴ Omnichannel: estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação (FONSECA, 2017).

entre as funções e fazer uso, por exemplo, da troca de postos de trabalho. Já a liberdade está ligada à autonomia, ao empoderamento e à tomada de decisão dos colaboradores.

Uma organização de estrutura horizontal, que permita autonomia e desenvolva trabalhos em grupo tende a promover mais inovações do que uma estrutura que é especializada, formalizada e centralizada e que, por isso, acaba por inibir o desenvolvimento de inovações. Ademais, os profissionais devem ser encorajados pelos gestores a inovar e ter uma parcela de autoridade para participarem das tomadas de decisão.

A seguir, no Quadro 10, visualiza-se as afirmativas e scores da dimensão Estrutura categorizadas pelo nível de concordância ou discordância, com a explicação e análise de cada categoria desmembrados nos tópicos seguintes.

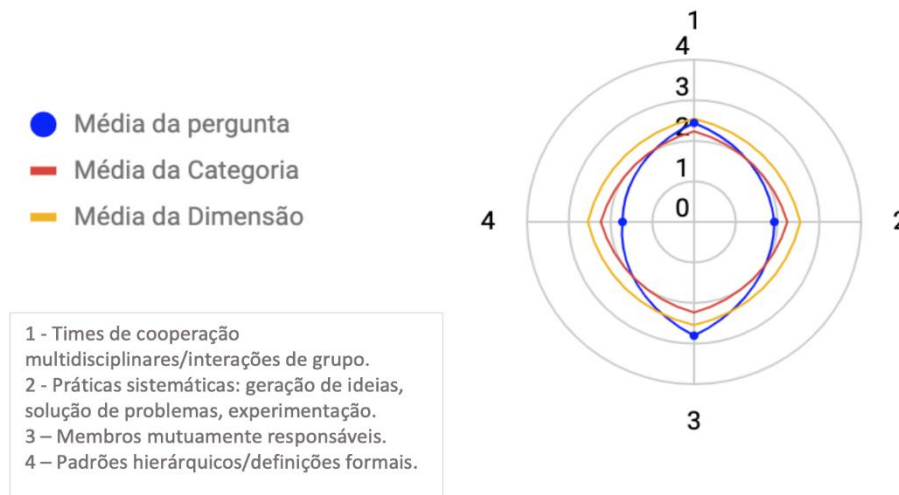
Quadro 10 – Dimensão 2: Notas por Afirmativa

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 2	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A empresa estimula a criação de times de cooperação multidisciplinares e interações de grupo - 2,47	Os profissionais são livres para atingir seus objetivos de forma autônoma e criativa dentro das diretrizes organizacionais - 3,0
São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a Transformação Digital - 1,93	
Os membros da equipe são mutuamente responsáveis pelo resultado, eliminando a mentalidade de “isso não é trabalho meu” - 2,8	Os membros da equipe são capazes de confiar, respeitar, entender as perspectivas e o estilo de funcionamento um do outro, resolver diferenças de opinião, comunicar-se efetivamente, estar abertos a novas ideias e questionar novas ideias - 3,27
A liderança na empresa não é determinada por padrões hierárquicos ou definições funcionais formais - 1,73	
Iniciativas associadas à inovação dão oportunidades para o surgimento de novas lideranças - 2,87	
A empresa estimula a autonomia, tomada de decisão e empoderamento dos seus profissionais - 2,73	
A empresa adota um conjunto de regras (escritas e não escritas) que levam à rápida tomada de decisões com a finalidade de promover a implementação da inovação - 2,27	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.2.1 Categoria 1: Flexibilidade – 2,23

Figura 15 – Categoria 1: Flexibilidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A Dimensão Estrutura tem como primeira categoria avaliada a Flexibilidade. Um aspecto relevante a ser destacado é o potencial de flexibilidade organizacional, sendo tal característica considerada importante no processo de desenvolvimento de um produto, pois tende a aumentar a velocidade e variedade de respostas das organizações diante de mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

A primeira afirmativa é “A empresa estimula a criação de times de cooperação multidisciplinares e interações de grupo” com média de 2,47. Com a nova liderança da Empresa C, tornou-se uma estrutura mais horizontalizada do que a antiga. Equipes são criadas desde o princípio de forma multidisciplinar, como exemplo o laboratório de inovação e analytics. Porém, no que tange a interação entre equipes para realização de projetos esse estímulo não acontece tanto. Assim, é imperioso o poder da flexibilização na busca de constante adaptação estratégica (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011).

Os entrevistados acreditam que quando os projetos envolvem coparticipação de outras equipes o resultado é mais inovador e com rápida implantação, apesar de que essa prática raramente ocorra na empresa como um todo.

Como principais pontos negativos da afirmativa, percebe-se a presença de silos extremamente fechados, citando um dos entrevistados: "ninguém se fala aqui dentro". Um dos principais motivos relatados para a criação de silos organizacionais, dentro da Empresa C, é o ego muito forte dos profissionais. Essa é a principal mudança cultural necessária no

ponto de vista dos entrevistados: tornar uma empresa única, todos juntos pelo mesmo objetivo.

Quando os silos organizacionais caracterizam a organização, as respostas às necessidades dos clientes ou do mercado que evoluem rapidamente são muitas vezes estreitas, com os sinais-chave perdidos ou tratados com muita lentidão, simplesmente porque foram vistos pela parte errada da empresa (TRANSFORMAÇÃO, 2019a).

A equipe do laboratório de inovação é uma das poucas na qual cada um faz um pouco de tudo. Acredita-se que se essa estrutura for replicada, onde cada um é responsável por uma parte do todo, a empresa aprenderia mais. Para a diretoria, essa é uma das maiores dificuldades desde que iniciou a Empresa C, mas acredita que a projeção é positiva.

Já a segunda afirmativa apresenta a presença de práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a Transformação Digital.

Com a média de 1,93, relativamente baixa, os principais pontos negativos foram a falta de condições e processos criados para que a prática ocorra de forma espontânea e organizada. Relata-se que as soluções são pouco testadas e utilizadas internamente, onde os Product Owners⁵ conhecem muito, porém os outros não. Já como pontos elogiados, mostrou-se apenas a execução de eventos para discussão das dores dos clientes, apesar de ainda ocorrer de forma isolada.

A partir disso, percebe-se que a cultura organizacional influencia a estrutura organizacional e o sistema operacional de uma organização (ARMSTRONG, 1995). Além de que, diante de um ambiente em significativa mutação, é arriscado que as organizações insistam no funcionamento regular dos seus processos, pois sem flexibilidade podem ter a sua sobrevivência ameaçada (VOLBERDA, 1998).

A terceira afirmativa obteve a maior média da categoria, resultando em 2,8. A afirmação é relativa aos membros da equipe serem mutuamente responsáveis pelo resultado, eliminando a mentalidade de “isso não é trabalho meu”.

Porém, essa mentalidade está presente em níveis mais estratégicos, no operacional nem tanto. Conforme relata um dos entrevistados: *“O senso de equipe acontece quando o resultado é positivo, caso contrário, inicia-se uma caça às bruxas, ninguém assume o erro. Nem como pessoa nem como time.”* De acordo com Arad, Hanson e Schneider (1997) e o estudo realizado em 1996, em Londres, denominado CIMA Study Text, uma estrutura plana,

⁵ Product Owner: profissional responsável por liderar o processo de desenvolvimento de um produto para que sigam uma visão definida. (VIEIRA, 2017).

autonomia e equipes de trabalho cooperativos promoverão a inovação, enquanto a especialização, formalização, padronização e centralização inibem a inovação.

Em contrapartida, a visão dos entrevistados mostra que esse problema já está melhorando, a responsabilidade, cada vez mais, está sendo compartilhada. A principal dificuldade se dá devido ao histórico de que a empresa surgiu, de uma realidade completamente diferente de call center.

A diretoria da Empresa C está implementando uma nova metodologia de MCIs⁶, onde cada área tem a sua meta crucialmente importante, alinhada com o objetivo da empresa. Dessa forma, ficará mais claro o que cada um pode fazer e como auxiliar os demais. Para Judge, Fryxell e Dooley (1997), os profissionais devem ser livres para atingirem seus objetivos de maneira automática e criativa dentro das diretrizes. Uma estratégia de inovação é aquela que promove o desenvolvimento e a implantação de novos produtos ou serviços, sendo formada pela missão, visão, metas e objetivos de uma organização (DOMBROWSKI *et al.*, 2007).

A questão de número 04 (quatro), a qual afirma que a liderança na empresa não é determinada por padrões hierárquicos ou definições funcionais formais, obteve a menor média de toda a dimensão Estrutura, não apenas da categoria Flexibilidade. A média foi de 1,73, sendo também a menor nota de todo o resultado da entrevista, junto com a afirmativa relacionada à remuneração variável.

O único ponto positivo argumentado pelos entrevistados foi que há uma busca por lideranças situacionais, mas ainda existe uma forte influência da hierarquia vertical. Nesse ponto Freitas (1991) ressalta como elemento importante da cultura organizacional as lideranças situacionais, o que o autor denomina como “heróis”, sendo estes, pessoas ligadas a organização que servem de modelos aos demais e acabam por motivar a todos pelo exemplo.

Já como pontos a serem melhorados, o principal foi a burocracia e hierarquia para fins desnecessários e não importantes. Faltam processos para os fins importantes, enquanto que a burocracia para todo o resto apenas os níveis hierárquicos superiores são capazes de resolverem. Inclusive, Barreto *et al.* (2011) acentuam que, no que diz respeito às tendências na área de administração, o processo de trabalho flexível encontra-se entre os temas mais pesquisados nos últimos cinco anos.

⁶ MCI: Meta crucialmente importante. Faz parte da metodologia das 4 disciplinas da execução. (MCCHESENEY *et al.*, 2018).

Outro ponto negativo, é o respeito à um líder existir apenas se for acompanhado de um cargo superior. Na Empresa C, todos olham a assinatura do e-mail para saber como

Figura 16 – Padrões Hierárquicos/Definições Formais

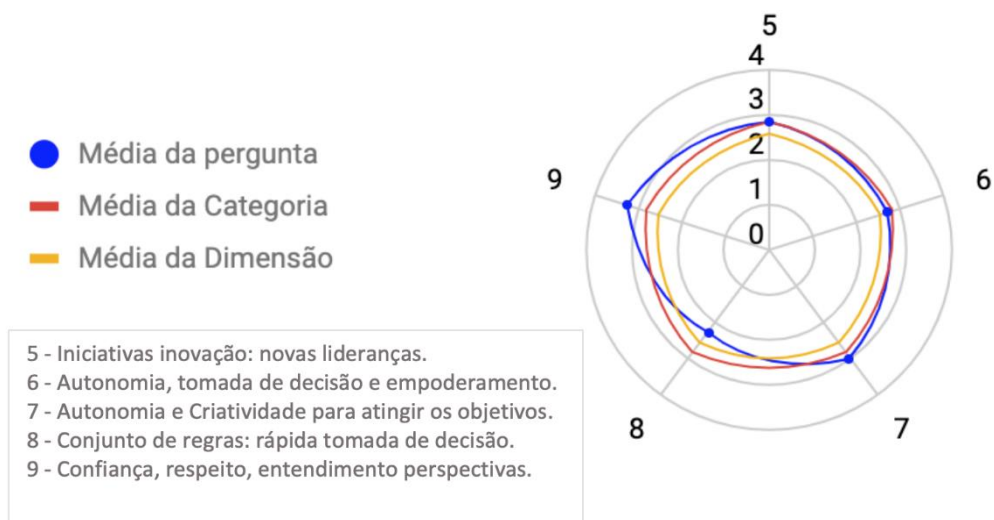
lideranças situacionais
influência da hierarquia
 hierarquia bem definida
 verticalização

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

proceder, a estrutura é extremamente verticalizada. Na Figura 16 é possível perceber os principais termos levantados pelos entrevistados nesta afirmativa de baixo desempenho.

4.1.2.2 Categoria 2: Autonomia – 2,83

Figura 17 – Categoria 2: Autonomia



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A segunda categoria analisada é denominada “Autonomia”, com uma média maior que a média da dimensão de 2,83. A categoria conta com 5 afirmativas, sendo uma delas a afirmativa com a maior nota de todos os resultados. Jeff Sutherland (2014), define autonomia como as equipes se auto-organizam e se auto-gerenciam; têm o poder de tomar as próprias decisões sobre como fazer o próprio trabalho e têm o poder de fazer com que tais decisões sejam acatadas.

A afirmativa inicial é se as iniciativas associadas à inovação dão oportunidades para o surgimento de novas lideranças. Diante da colocação, as respostas variaram entre positivas e negativas, nas quais repetiram-se pontos como a ocorrência apenas em casos isolados e a burocracia excessiva como prejudicial para a iniciativa.

Também foi levantado que não surgem novas lideranças associadas à inovação, e sim bons profissionais que se destacam e conseguem conduzir um processo até o fim. Apesar de a maioria dos entrevistados terem demonstrado uma visão bastante negativa à respeito, a média da afirmativa foi de 2,87, maior que a média da categoria e dimensão.

Em contrapartida às ideias apresentadas pela maioria dos entrevistados, a diretoria tem um ponto de vista positivo nesse aspecto. Acredita-se que uma reestruturação já esteja acontecendo para viabilizar o processo dentro da Empresa C.

A afirmativa seguinte, buscou abordar a questão de estímulo à autonomia, tomada de decisão e empoderamento dos profissionais por parte da Empresa C. A nota obtida foi de 2.73, menor que a média da categoria e maior que a da dimensão. Para Judge, Fryxell e Dooley (1997), a gerência deve acreditar nos profissionais e incentivá-los a serem mais criativo, permitindo-lhes mais liberdade, ou seja, capacitando-os em vez de controlá-los.

Semelhante às outras colocações recebidas em toda a aplicação do instrumento, a maior parte das opiniões, mesmo quando positivas inicialmente, tiveram um viés negativo ao concluir. Um dos participantes, alega que apesar da autonomia ser estimulada, a tomada de decisão ainda está totalmente na mão de cargos elevados. Um segundo entrevistado também elogiou o nível de autonomia positivo, porém em seguida destacou que quando o assunto são mudanças que tangem decisões orçamentárias, a hierarquia fala mais alto.

Todos os aspectos além dos já citados são de viés negativo. Um ponto fortemente citado por diversos profissionais é que a empresa não estimula a autonomia, ocorre por necessidade. a distância entre os níveis hierárquicos faz com que a autonomia ocorra. As decisões que geram mais impacto não podem ser tomadas sem consulta, o que acaba retirando o empoderamento teoricamente dado.

No fim, os profissionais alegam que o mais importante na empresa é o que é mais cerceado a liberdade na tomada de decisão. Enquanto que a diretoria acredita que esse ponto da afirmativa seja um dilema. O objetivo é fazer com que as pessoas decidam por conta própria e ações serão tomadas para que isso ocorra.

O grau em que os funcionários têm liberdade e autoridade para participar da tomada de decisões na solução de problemas determina o nível de empoderamento, o que está

positivamente relacionado ao nível de criatividade e inovação em uma organização. (ARAD; HANSON; SCHNEIDER, 1997).

A terceira afirmativa da categoria é “Os profissionais são livres para atingir seus objetivos de forma autônoma e criativa dentro das diretrizes organizacionais”. A média de 03 (três), apesar de ser relativamente alta se comparada com as outras afirmativas e médias da categoria e dimensão, trouxe diversos apontamentos negativos por parte dos entrevistados.

O único ponto positivo é que a visão de dar liberdade para os profissionais atingirem seus objetivos de forma autônoma e criativa existe, porém ainda falta evoluir. Muitos profissionais alegam que a prática ocorre, mas não é intencional, não existe processo para que isso ocorra.

Em contrapartida, também foi levantado a dificuldade em ter tempo para realizar as atividades e metas de forma criativa, pois na maior parte das vezes não é possível nem realizar um planejamento antes de executar. Como relatou um dos entrevistados: *"Estimular de forma criativa não ocorre, pensar de maneiras diferentes muito menos, funcionamos na reação."*

As soluções são pensadas de forma reacionária, tem que ser realizado da maneira mais rápida, que custe menos e seja mais efetivo. Não existe uma estrutura, percebida pelos entrevistados, para que o funcionário cresça, ocorre por conta própria, pela proatividade, porém sem retorno por parte da empresa.

A visão da diretoria para a afirmativa também foi negativa, acompanhando a opinião do restante dos entrevistados. O diretor categorizou o modelo de gestão atual como "socialista", onde todo mundo decide em conjunto e ninguém tem responsabilidade. Dada a dificuldade em escalar uma empresa com essa mentalidade, a nova diretoria vai passar a medir o desempenho por resultados e não por esforços.

Em seguida, a afirmativa apresentada foi "A empresa adota um conjunto de regras (escritas e não escritas) que levam à rápida tomada de decisões com a finalidade de promover a implementação da inovação". A presente questão resultou em uma média de 2,27, sendo uma nota menor que a média da dimensão e da categoria.

Assim como na afirmativa anterior, obteve-se apenas um apontamento positivo por parte dos entrevistados no qual comentou-se que o mindset da afirmativa está formado, porém não plenamente. As decisões são extremamente lentas no ponto de vista dos entrevistados, mesmo quando são altamente necessárias.

Os profissionais desconhecem qualquer regra em relação à isso, há um esforço para uma rápida tomada de decisão, porém em assuntos práticos isso não ocorre. A agilidade para

a rápida tomada de decisão ocorre para resolução de um problema, não para a inovação, nem mesmo no próprio laboratório de inovação da empresa.

Para a presente afirmativa, o ponto mais ressaltado por todos os entrevistados foi a alta burocracia envolvendo grande parte das tomadas de decisões, o que resulta em uma séria dificuldade em implementar a inovação na Empresa C.

Por fim, a última afirmativa da categoria Autonomia obteve a maior média da dimensão Estrutura com uma nota de 3,27. A afirmativa “Os membros da equipe são capazes de confiar, respeitar, entender as perspectivas e o estilo de funcionamento um do outro” obteve diversos comentários positivos, poucas críticas e algumas sugestões de melhoria.

Para grande parte dos entrevistados, a prática citada ocorre de maneira muito clara, sendo difícil existir algum ruído. A organização está bem posicionada apesar de existir silos organizacionais que atritam a relação eventualmente. Apesar de existir um distanciamento entre áreas devido ao acordo de nível de serviço, existe um respeito muito grande entre todos.

Porém, em alguns momentos os clientes recebem uma importância maior do que o respeito entre profissionais e equipes. De certa forma, quando o cliente aparece com um determinado problema, os profissionais têm que “se virar” para dar um jeito.

Por mais que a empresa fomente a ideia, se os profissionais não tiverem o perfil para tal, o resultado não será o esperado. A diretoria concorda com esse ponto de vista, pois percebe que existe uma resistência nesse aspecto, necessitando uma mudança de postura por parte de diversas equipes.

Na Figura 18 é possível perceber os principais termos citados nessa afirmativa, que apesar de obter uma média elevada, também resultou em diversos apontamentos negativos.

Figura 18 – Confiança, respeito, entendimento

respeito
 depende do perfil
 não é natural
silos organizacionais
 resistência muito grande
 sla e processos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.3 Dimensão 3: Mecanismos de Suporte – 2,68

A terceira dimensão do instrumento utilizado, trata dos mecanismos de suporte. São os meios que inspiram e incentivam os colaboradores, e a organização como um todo, a serem inovadores. Dessa forma, a atitude passa ser constantemente repetida pelos outros colaboradores e, aos poucos, torna-se dominante dentro da organização.

Uma das questões trabalhadas na dimensão é o reconhecimento, que para Martins e Terblanche (2003), representa um reconhecimento pelo trabalho criativo e inovador, que assume riscos, experimenta e gera novas ideias. Além disso, a disponibilização de recursos como tempo, informação, tecnologia e pessoas criativas também são estudados na dimensão.

Para Martins e Terblanche (2003), permitir que os colaboradores tenham acesso à informação e tempo para pensar criativamente e experimentar projetos que lhes interessam é uma forma de disponibilizar recursos necessários para que a Transformação Digital ocorra. Além disso, disponibilizar tecnologia e meios que facilitem a interação das pessoas melhora as chances de inovar. Cabe destacar a importância, conforme os autores, de se buscar colaboradores criativos e de diferentes backgrounds à medida que isso pode enriquecer as ideias e os processos dentro da organização.

No Quadro 11, a seguir, resume-se as afirmativas da dimensão Mecanismos de Suporte em categorias de discordância ou concordância de acordo com o resultado obtido na aplicação do instrumento de coleta.

Quadro 11 – Dimensão 3: Notas por Afirmativas

(continua)

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 3	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A empresa aplica remuneração diferenciada mediante resultados de ideias e projetos que contribuam para sua capacidade de inovação e Transformação Digital - 1,73	A diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, é importante na empresa - 3,33
A empresa tem práticas de recompensas intrínsecas, como maior autonomia e melhores oportunidades de crescimento pessoal e profissional - 2,73	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 11 – Dimensão 3: Notas por Afirmativas

(conclusão)

AFIRMATIVAS DIMENSÃO 3	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A seleção de novos empregados leva em conta a identificação de perfis favoráveis ao desenvolvimento da inovação e Transformação Digital (inteligência, conhecimento, assumir riscos, curiosidade e energia) - 2,72	A empresa disponibiliza tecnologias de suporte ao trabalho coerentes com as atividades que precisam ser desenvolvidas - 3,13
Os processos de Recrutamento, seleção, nomeação e manutenção de funcionários levam em consideração a promoção da cultura para inovação e Transformação Digital - 2,4	
O ambiente físico estimula fatores como qualidade de vida, interação e criatividade - 2,93	
A realocação de recursos normalmente ocorre de maneira ágil, respaldando os objetivos de inovação - 2,47	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.3.1 Categoria 1: Reconhecimento – 2,23

Figura 19 – Categoria 1: Reconhecimento



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A primeira categoria analisada na dimensão Mecanismos de suporte é a de Reconhecimento. O comportamento recompensado reflete os valores de uma organização. Se o comportamento criativo for recompensado, ele se tornará a maneira geral e dominante de se comportar (ARAD; HANSON; SCHNEIDER, 1997).

É a categoria com o score mais baixo de toda a dimensão, com a nota 2,23. É possível entender o motivo analisando as afirmativas que foram debatidas, sendo a primeira delas “A empresa aplica remuneração diferenciada mediante resultados de ideias e projetos que contribuam para sua capacidade de inovação e Transformação digital”.

A primeira afirmativa resultou na pior nota de todo o instrumento, com um score de 1,73 e apenas um comentário positivo de que há o reconhecimento dos profissionais, mas não financeiro. A maior dificuldade hoje na Empresa C, na visão dos entrevistados, é a remuneração.

Remuneração como reconhecimento não ocorre, a remuneração variável que ocorre hoje para a equipe de vendas está atrelada à muitos fatores, que acaba desmotivando. Os projetos em inovação não recebem nenhum tipo de reconhecimento ou remuneração. Para Martins e Terblanche (2003), o problema é que muitas organizações esperam que os profissionais pensem de forma mais criativa e assuma riscos, mas são recompensados por métodos comprovados e confiáveis e por um trabalho sem falhas.

Não existe na empresa um plano de carreira definido, um mapa do que fazer para alcançar o que se quer, muito menos uma remuneração diferenciada, a meritocracia ainda

tem um papel muito grande. Para boa parte dos entrevistados, o valor de um profissional é baseado no que ele vale no mercado e não no que vale para a Empresa C.

Outro ponto bastante discutido como uma dificuldade é a falta de autonomia das lideranças em remunerar mediante projetos e ações que promovam a inovação e Transformação Digital.

A diretoria alega que um dos objetivos até o fim de 2020 era a implantação de uma remuneração diferenciada para todos os profissionais, porém devido às dificuldades do momento, o plano foi adiado.

Na Figura 20 foram destacadas as principais frases e palavras levantadas e pontuadas pelos entrevistados para a afirmativa. As frases com maior tamanho representam um maior volume de aparições, enquanto que as menores um volume menor.

Figura 20 – Remuneração Diferenciada



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A segunda e última afirmativa da categoria é referente às práticas de recompensas intrínsecas, como maior autonomia e melhores oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Com a nota de 2,73, resultou em uma colocação melhor do que a média da categoria e dimensão. Para Shattow (1996) e Kanter (1983) citado em Arad, Hanson e Schneider (1997), recompensas intrínsecas, como maior autonomia e melhores oportunidades de crescimento pessoal e profissional, apoiam o processo de inovação.

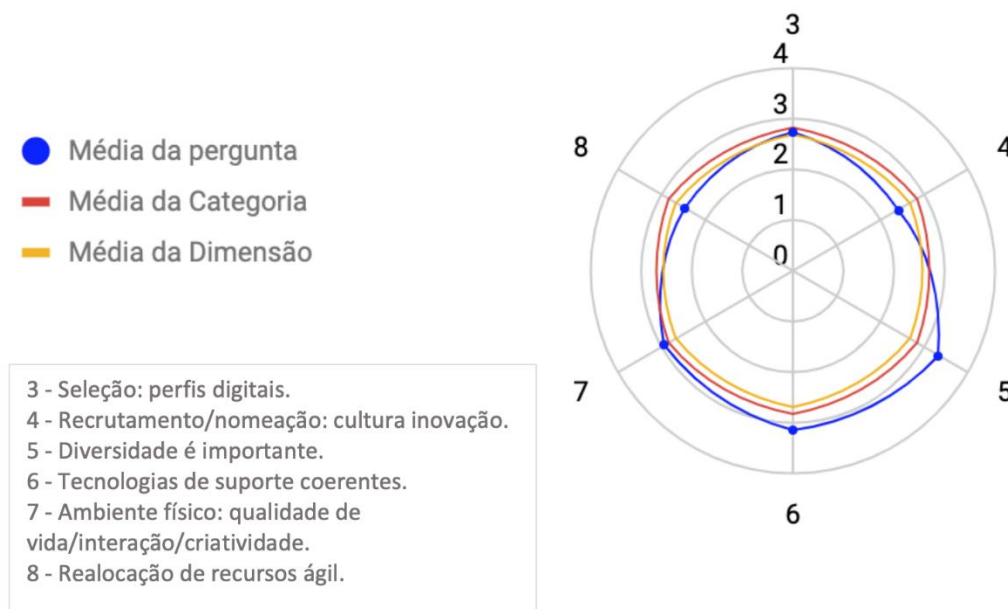
Como comentários positivos, obteve-se afirmativas de que a prática ocorre, apesar de ser apenas em algumas áreas. Enquanto que a diretoria acredita fortemente que se o profissional se destaca e cria novas oportunidades, ele será reconhecido. Os profissionais estão ganhando maior autonomia e poder de decisão.

Por outro lado, os entrevistados acreditam que mesmo quando os profissionais são reconhecidos, a prática não ocorre da melhor forma. Empresas do mercado estão fazendo muito mais do que a Empresa C para valorizar e reter seus profissionais, alegam os

entrevistados. Apesar de boa parte dos profissionais terem uma visão positiva quanto à afirmativa, outros acreditam que não ocorre a valorização, e sim os profissionais fazerem o trabalho necessário e diário, cada um dentro do seu quadrado.

4.1.3.2 Categoria 2: Disponibilização de recursos – 2,83

Figura 21 - Disponibilização de Recursos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A Dimensão Mecanismos de Suporte conta com diversas categorias, sendo a segunda "Disponibilização de recursos". A categoria obteve média 2,83 e avalia 6 afirmativas diferentes dentro da empresa estudada. A disponibilização de recursos é de extrema importância e o estudo da literatura revelou que recompensas, reconhecimento e disponibilidade de recursos, tempo de nomeação, são informações de extrema importância no apoio a pessoas criativas e inovadoras (Martins e Terblanche, 2003).

A primeira afirmativa avaliada, resultou em uma média de 2,72 e é referente à identificação de perfis favoráveis ao desenvolvimento da inovação e Transformação Digital na seleção de novos empregados.

Apesar da categoria obter um resultado bastante positivo quando comparada a outras categorias analisadas, nenhum comentário positivo foi realizado pelos entrevistados. O principal argumento levantado foi a falta de conhecimento nos processos de seleção da

organização, dificultando a resposta. Porém, aqueles que realizaram comentários foram todos negativos, como a busca pelos gestores em perfis excessivamente técnico.

Um ponto levantado, foi que a organização está muito mais preocupada em criar inovação para resolver os problemas internos, do que a pura e simples inovação aberta.

Além disso, o perfil para inovação e Transformação Digital não é ressaltado em todas as áreas da empresa, apenas em algumas. Quanto ao perfil dos contratados, é majoritariamente profissionais juniores, acredita-se que isso ocorre pois o salário ofertado pela Empresa C é abaixo do ofertado pelo mercado de trabalho, não restando muita margem para a escolha de perfis inovadores.

Devido ao perfil júnior predominante na organização, os profissionais entrevistados relataram que a curva de aprendizado é muito maior e demorada. Apesar dos contratados poderem crescer na cultura interna e construir uma carreira dentro da organização, o que realmente ocorre é permanecer na Empresa C até que a curva de aprendizado se uniformize e logo após sair para receber um salário maior.

Em seguida, a alternativa trabalhada com os entrevistados foi referente aos processos de recrutamento, seleção, nomeação e manutenção de funcionários levando em consideração a promoção da cultura para inovação e Transformação Digital. Com uma média de 2,4 a afirmativa teve o pior desempenho da categoria Disponibilização de Recursos.

Os entrevistados da área de produtos Cloud obtiveram uma visão positiva da afirmativa, enquanto que o restante demonstrou um ponto de vista diferente, alegando que o critério de seleção e nomeação é realizado por cada gestor, não existe na área de Recursos Humanos uma equipe preocupada com esse enfoque.

Porém, o tópico que predominou nos comentários foi a inexistência de uma política dentro da organização para a promoção da cultura para inovação e Transformação digital na área de Recursos Humanos. Conforme comentou um dos entrevistados: *"Não temos o RH andando junto com a Transformação Digital."*

A próxima afirmação apresentada na entrevista foi "A diversidade, caracterizada por diferenças tais como gênero, idade, religião, formação, origem, raça, etnia e orientação sexual, é importante na empresa" com nota superior a todas as outras afirmativas da dimensão, com um resultado de 3,33.

Diferente de todas as outras afirmativas, essa contou com diversos comentários positivos e elogios para a empresa. A maioria dos participantes, consideram a empresa um exemplo no quesito diversidade, além de ser um valor claro para todos. A nomeação de

peças de diversas origens deve levar a ideias e processos mais ricos que devem estimular a criatividade e a inovação (BRESNAHAN, 1997; GARDENSWARTZ; ROWE, 1998).

A contribuição de uma fala de um dos participantes esclarece: “Só construímos as coisas com as diferenças. Em Machine Learning, os modelos só são construídos com dados diferentes, quanto mais diferentes mais fácil de encontrar os padrões construtivos. Isso também vale para as pessoas, se todas são iguais, os resultados serão iguais.”

O respeito é tão forte na organização, que em alguns momentos os profissionais não percebem que a diversidade existe. Os entrevistados acreditam que algumas empresas têm políticas à respeito da diversidade, mas na Empresa C não existe pois já é natural.

Apesar de todos os elogios e pontos positivos já ressaltados, diversos pontos de importância e melhoria foram levantados, como por exemplo a inexistência da presença feminina no *Board* da organização. Não existem negros na alta liderança (superintendência para cima), no nível operacional e tático a diversidade realmente existe, porém no nível estratégico não, é muito homogêneo.

Mesmo que não exista discriminação dentro da organização, para os entrevistados isso não significa que exista uma procura proativa no mercado por pessoas com certas habilidades e características. Não é um fator exclusivo de recrutamento, da mesma forma que não é um fator decisivo.

A visão da diretoria acompanha os entrevistados quando opina que a diversidade tem que fazer parte da organização, apesar de que o Conselho deixou o valor da diversidade de lado. A Diretoria acredita que a Empresa C herdou uma mentalidade antiga de alguns membros, mas têm-se a vontade de mudar isso.

Na Figura 22, pode-se avaliar os principais pontos levantados para a afirmativa. O ponto de maior destaque foi o fato de que a diversidade é respeitada, mas nunca foi o foco da empresa.

Figura 22 – Diversidade é importante

um exemplo
 não ocorre na liderança
 não é mais um valor
respeitada
 nunca foi foco da empresa
 não precisa de política

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Outra categoria analisada é a disponibilização de tecnologias de suporte ao trabalho coerentes com as atividades desenvolvidas, a qual obteve média 3,13. Da mesma forma que ocorreu com a primeira afirmativa da categoria, apesar do bom resultado quantitativo nenhum comentário positivo foi realizado pelos entrevistados, apenas algumas considerações e críticas.

A crítica com maior recorrência foi que a empresa ainda não consegue oferecer a tecnologia necessária para o trabalho, principalmente para o trabalho remoto. Não existe um momento no qual se discuta quais tipos de tecnologias serão utilizadas para um projeto, nem mesmo quais tipos de investimentos são necessários.

O segundo ponto que foi levantado diversas vezes foi a falta de computadores coerentes com as atividades realizadas, conforme relatou um líder: *"Eu não consigo dar o mínimo para as pessoas executarem as suas tarefas"*. Alegou-se que necessita de muita justificativa para se ter o equipamento mínimo: *"Estamos em uma empresa inovadora, não deveríamos precisar implorar por certas coisas"*.

Além disso, o processo para a disponibilização de recursos ocorrer é extremamente moroso e difícil, tendo que ser muito bem justificado e fundamentado para obter aprovação, mesmo sendo necessário para o trabalho, visto que existem muitas restrições e processos internos extremamente rígidos.

A penúltima afirmação da categoria Disponibilização de Recursos é o estímulo à qualidade de vida, interação e criatividade pelo ambiente físico com a nota 2,93.

Para a presente afirmativa poucos comentários foram realizados, entre eles diversos elogios para a nova unidade na Rio Branco. As equipes que trabalham no novo prédio enaltecem os lanches semanais, bolos de aniversário, festas temáticas, picolé, dia da pantufa: *"coisas pequenas, mas que estimulam"*.

Outras unidades foram citadas como modelos para as demais, entre elas a Atucuri, laboratório de inovação e Pedra Branca. Apesar de elogios, algumas críticas foram ressaltadas, como a preocupação excessiva em ocupar o espaço ao máximo e não de forma coerente. Sempre há mais pessoas do que o espaço poderia abrigar.

Para os entrevistados, falta um ambiente onde os profissionais realmente se conectem e troquem ideias, as salas de trabalho não estimulam a criatividade.

Por fim, a última afirmativa da categoria com uma nota de 2,47 é sobre a realocação de recursos de maneira ágil, respaldando os objetivos de inovação. Goran, Laberge e Srinivasan (2017), alega que a realocação ágil de recursos normalmente se faz necessária para respaldar os objetivos de inovação e Transformação Digital.

Em muitas empresas tradicionais, no entanto, as decisões sobre recursos e gastos de capital são lentas, com obstáculos demais pelo caminho. Elas precisam ser reformuladas para adotar uma abordagem de dimensionar, testar, investir e desinvestir, tudo com rapidez.

A opinião resultante foi bastante homogênea, os entrevistados alegam que é sempre muito complicado fazer a realocação de novos recursos, por mais justificada que seja, não é ágil e tem muita burocracia. Alguns até consideram uma falha grave por parte da empresa, poderia ser extremamente mais ágil.

4.1.4 Dimensão 4: Comportamento – 2,95

A dimensão Comportamento trata de diversas categorias importantes, entre elas aprendizagem contínua e geração de ideias, correr riscos e tolerância ao erro, suporte a mudança e disposição e interesse em inovar.

Dessa forma, é possível afirmar que o comportamento reflete valores e normas da organização que podem promover ou inibir as inovações. A aprendizagem contínua e geração de ideias são relevantes no incentivo a busca contínua do conhecimento por parte dos colaboradores uma vez que o aprendizado contínuo encoraja as ideias inovadoras.

Tolerar os erros e fazer deles um aprendizado, por exemplo, é essencial para que as pessoas se sintam livres para correr riscos e inovar, existindo compromisso com a experimentação dentro da organização.

Para Cameron e Quinn (2011) a mudança de cultura não ocorre sem o envolvimento, comprometimento e apoio ativo dos membros da organização durante todo o processo. Por isso que o suporte a mudança e disposição e interesse em inovar por parte dos líderes é de suma importância.

Além disso, os gestores têm que incentivar formas melhores de se fazer o trabalho e devem treinar os colaboradores para lidar com as diferenças de ideias e perspectivas de modo construtivo, incluindo a gestão de conflitos dentro da organização.

No Quadro 12, são listadas as afirmativas por categorias de concordância ou discordância, de acordo com o score obtido na aplicação das entrevistas.

Quadro 12 – Dimensão 4: Notas por Afirmativas

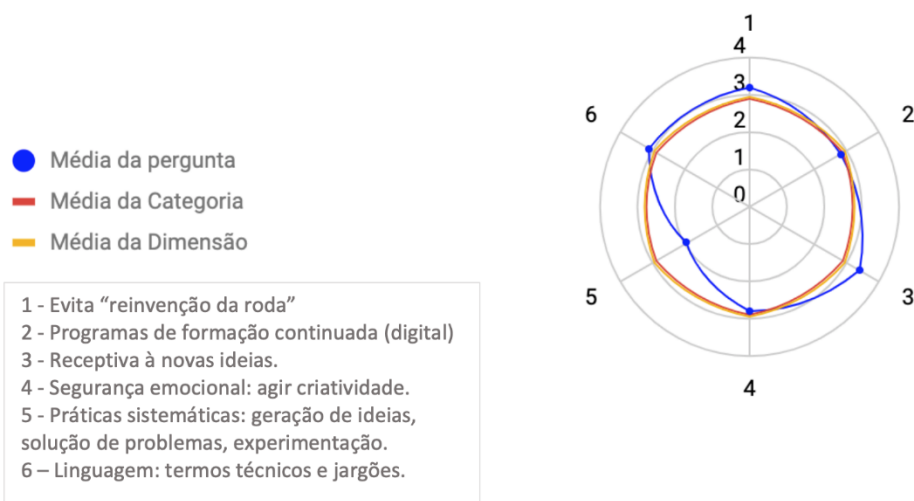
AFIRMATIVAS DIMENSÃO 4	
DISCORDÂNCIA	CONCORDÂNCIA
A empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências digitais - 2,8	A empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, evitando a “reinvenção da roda” - 3,2
Os profissionais se sentem emocionalmente seguros para agirem de maneira criativa e inovadora e, portanto, confiam um no outro - 2,8	A empresa é receptiva a novas ideias apesar das regras formalizadas - 3,4
São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a inovação - 1,93	É comum na organização uma linguagem baseada em termos técnicos, gírias e jargões, dentre outros, associados à inovação - 3,13
Os executivos alavancam ações ousadas e decisivas que permitem à empresa avançar rapidamente, às vezes em escala muito grande - 2,73	Erros são percebidos como uma oportunidade de aprendizado ao invés de ignorados, encobertos ou usados como punição - 3,13
Os líderes priorizam o foco em inovar, em vez de otimizar - 2,13	Os líderes da empresa são considerados empreendedores e inovadores; aceitam desafios e enfrentam riscos - 3,33
Os executivos deixam claro, por meio de atos, que confiam na linha de frente para tomar decisões significativas - 2,47	A empresa investe em iniciativas voltadas à inovação - 3,13
	Os objetivos da empresa refletem o ritmo de ruptura (inovações) verificado no setor - 3,27
A tolerância ao conflito e o tratamento construtivo do conflito são valores que apoiam o comportamento criativo e	Na empresa cada gestor atua como um gestor de pessoas, sendo responsável pela orientação a seus subordinados - 3,6

inovador da empresa - 2,8	A discordância é tratada como algo aceitável pela empresa - 3,27
---------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.4.1 Categoria 1: Aprendizagem contínua e Geração de Ideias – 2,8

Figura 23 – Categoria 1: Aprendizagem Contínua e Geração de Ideias



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A primeira categoria analisada na dimensão Comportamento é a de Aprendizagem contínua e geração de ideias, a qual busca avaliar diversos fatores, entre eles se a empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, se estimula o aperfeiçoamento dos profissionais e se é receptiva a novas ideias. Essa categoria foi a que obteve maiores notas para cada afirmativa, contribuindo para uma boa média final de 2,8. Apenas a questão relacionada ao desenvolvimento de práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favoreçam a inovação que obteve uma média inferior de 1,93.

Foi observado, na primeira afirmativa, se a empresa valoriza os conhecimentos gerados pelas experiências anteriores, evitando a "reinvenção da roda" ou não. Acompanhada de diversos comentários, a média da afirmativa foi de 3,2. Entre os pontos positivos foi citado que não há reinvenção da roda, os erros são assumidos e corrigidos e sempre existe a tentativa de se aprender com os mesmos.

Como pontos negativos, alegou-se que a organização perde muito conhecimento pela elevada troca de profissionais, pois não há preocupação das lideranças em fazer a gestão correta da inovação. Uma boa iniciativa se perde pela simples saída de um funcionário.

Além disso, não há uma prática de lições aprendidas, quando o assunto são erros é apenas com o intuito de resolver, não como forma de aprendizado. Cameron e Quinn (2011), argumentam a importância do incentivo e apoio aos profissionais a assumirem riscos. Deve-se evitar punir as pessoas quando elas tentam algo novo e falham. Cultivar uma sensação de entusiasmo ao tentar algo que possa produzir uma melhoria, garantindo que aqueles que falham identifiquem claramente quais lições foram aprendidas.

Com relação ao estímulo ao aperfeiçoamento dos profissionais por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências digitais, houveram muitas respostas em discordância. Entre elas, a falta de estímulo aos profissionais, pois acaba sendo um discurso bonito que não é colocado em prática, além de que se acredita que o programa é bem fraco em relação às outras empresas.

Apesar disso, algumas iniciativas são percebidas pelos profissionais, nas quais a empresa lidera recursos e investimentos para que os profissionais se aperfeiçoem. A diretoria compartilhou que se iniciou recentemente com a prática, que o conceito de universidade digital está sendo criado e o estímulo acontecerá.

Por fim, os últimos comentários foram à respeito de existir oportunidade, mas a comunicação ser falha, além de que os programas existentes poderiam ser melhores e mais amplos.

O terceiro tópico da dimensão afirma que a empresa é receptiva a novas ideias apesar das regras formalizadas. Poucos comentários foram feitos, em sua maioria positivos, refletindo a média de 3,4 da afirmativa. Os profissionais consideram que as ideias são ouvidas, mas raramente implementadas. Apesar de alguns entrevistados considerarem que falta fomentar a ideia, outros alegam que existem canais para expor as novas ideias.

Para a diretoria, acredita-se que há uma avaliação de todas as ideias. Sempre há a investigação de viabilidade da solução antes de iniciar o desenvolvimento, por isso nem sempre todas as ideias são postas em prática.

Quanto aos profissionais se sentirem emocionalmente seguros para agirem de maneira criativa e inovadora e, portanto, confiarem um no outro, a média foi de 2,8. Os profissionais devem sentir-se emocionalmente seguros para poderem agir de forma criativa e inovadora e, portanto, devem confiar um no outro, o que, por sua vez, é promovido pela comunicação aberta. (Martins e Terblanche, 2003).

Ficou evidente um maior volume de comentários negativos, entre eles a apreensão dos profissionais devido ao processo de mudança recente que a organização passou. Outro ponto de dificuldade para existir confiança entre os profissionais é a existência de diversos grupos apartados dentro da organização.

Para grande parte dos entrevistados, há insegurança em inovar, dar opinião errada, expor a marca e perder o emprego. *"A empresa não dá segurança para sair da caixa"*, diz um dos profissionais, os profissionais são muito focados em faturar e entregar.

A diretoria conta que recebeu alguns feedbacks que fez crer que os profissionais estão ganhando confiança. O estilo da nova liderança é trazer novas ideias e discuti-las: *"Não existe pergunta idiota, existe idiota que não pergunta"*. Apesar desse ponto de vista da direção, acredita-se que as lideranças não passam pros profissionais a segurança suficiente para poder atuar de forma inovadora.

A quinta afirmativa, teve o pior desempenho da dimensão, com uma média de apenas 1,93 e é referente ao desenvolvimento de práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação que favorecem a inovação.

Assim como nas outras afirmativas que envolvem alguma prática sistemática, essa obteve diversos comentários negativos pelo fato de ter o termo "sistemático" na afirmativa. Visto que diversas práticas da Empresa C são totalmente empíricas, sem processos e nada sistemáticas, os profissionais tendem a discordar.

Apesar da diretoria concordar que não é uma prática existente na empresa, é necessário provocar as pessoas, ou seja, estimular para que tragam soluções, que são capazes. Um exemplo dado pela equipe de CS, é que raramente as sugestões enviadas para a área de produtos são implementadas, não existem discussões de melhorias.

Na Figura 24, é possível compreender os principais motivos destacados pelos entrevistados ao darem uma avaliação baixa para a afirmativa.

Figura 24 – Práticas sistemáticas: geração de ideias, solução de problema, experimentação

empírico
sem processo
não sistematicamente
sem estruturação
não deliberadamente

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

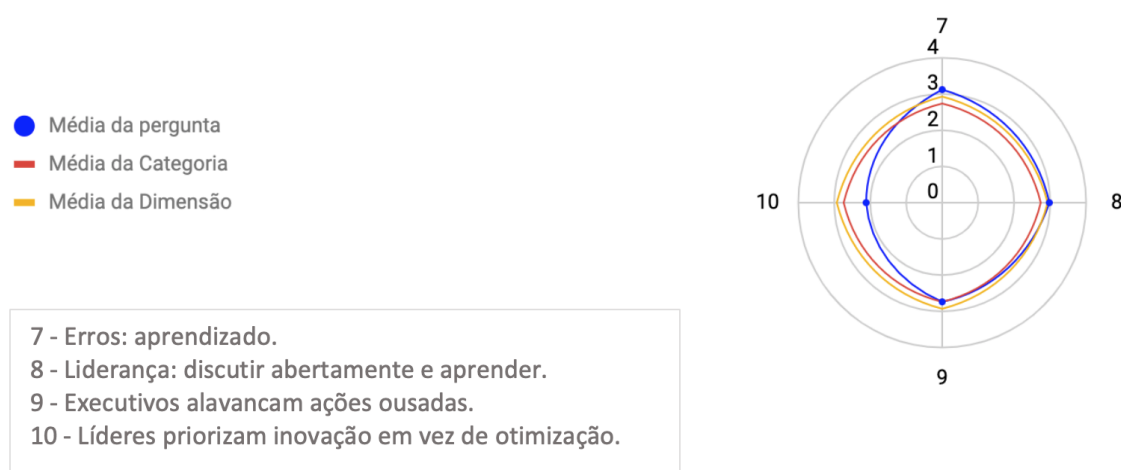
A última afirmativa da categoria, com média 3,13 discorre a respeito de ser comum na organização uma linguagem baseada em termos técnicos, gírias e jargões, dentre outros, associados à inovação.

Poucos comentários foram dispensados, entre eles que é algo extremamente comum que os profissionais nem reparam mais. São criados alguns termos para tornar o ambiente mais descontraído e as pessoas se sentirem mais à vontade e expressarem suas ideias. A diretoria acredita que se o ambiente é descontraído, conseqüentemente as pessoas se sentem mais encorajadas a participar das discussões.

Em contrapartida, o único ponto negativo levantado foi que apesar de se utilizar diversas gírias e jargões, os conceitos não são tratados e repassados para todos.

4.1.4.2 Categoria 2: Correr riscos e Tolerância ao erro – 2,75

Figura 25 – Categoria 2: Correr Riscos e Tolerância ao erro



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A segunda categoria da dimensão Comportamento analisa a questão de Correr riscos e tolerância ao erro e obteve um score de 2,75. Dentro da presente categoria, diversos fatores foram estudados, entre eles a percepção dos erros como uma oportunidade de aprendizado, a liderança atuando com oportunidades de discussão aberta, entre outros.

A primeira afirmativa é "Erros são percebidos como uma oportunidade de aprendizado ao invés de ignorados, encobertos ou usados como punição" e resultou em uma nota de 3,13.

Como pontos positivos, foram levantadas as questões de os erros são usados como ponto de melhoria, sempre bem trabalhados, além de nunca serem usados como punição. Alguns profissionais ressaltaram que a atitude depende muito da área, não sendo uma visão da empresa como um todo, acredita-se que o perfil vem do líder, não da organização.

Outro ponto de bastante relevância é que a diretoria enfatiza a não problematização do erro. *“Errar sai caro, mas é uma das melhores maneiras de aprender. Prefiro uma organização que cometa erros do que uma organização onde todos são responsáveis pela decisão e no fim ninguém decide. Todos querem autonomia e não querem responsabilidade.”* O único problema para a direção é cometer o mesmo erro diversas vezes.

Como pontos de atenção, ressalta-se que os erros ocorrem mais de uma vez, existem poucas iniciativas de melhoria dos processos para evitar que os erros sejam recorrentes. Os erros estão associados ao risco, quando o risco é maior a ponto de corresponder à um prejuízo para a empresa, também acaba sendo prejudicial para o profissional.

Da mesma forma, a cultura da organização é oposta aos erros serem percebidos como aprendizado. Apesar de não serem usados contra os profissionais, a visão ainda é completamente focada na entrega e quando o foco é exclusivamente esse, os profissionais perdem a liberdade de errar, pois os problemas não tem tempo para serem maturados.

A segunda alternativa é "A liderança cria oportunidade para discutir abertamente e aprender com os erros" e foi a afirmativa com maior nota da categoria, com uma média de 3 pontos. Alguns profissionais acreditam que independente do nível hierárquico, os erros são tratados de forma bastante clara.

Em contrapartida, diversos profissionais comentaram que não ocorre a discussão aberta dos erros, principalmente em grupo. Raras as vezes reuniões one-to-one acontecem, deixando como inexplorado os erros de equipe, faltando análises de causa raiz de diversos problemas. Mesmo que, algumas vezes, a discussão dos erros seja incentivada, raramente se concretiza, visto que não são todas as lideranças que têm essa mentalidade.

Como terceiro ponto da categoria, analisou-se as ações ousadas e decisivas que os executivos alavancam que permitem à empresa avançar em escala muito grande. Apesar da nota resultante ter sido 2,73, mantendo a média da dimensão, os comentários realizados pelos entrevistados foram todos negativos, exceto o comentário da direção que alega estar trabalhando com um foco muito grande na afirmativa, pois acredita-se que não há outra forma de tomar decisões.

Para Goran, Laberge e Srinivasan (2017), os executivos têm responsabilidades elevadas na mudança cultural da organização, uma delas é incorporar em todos os patamares

da empresa a mentalidade de assumir riscos e inovar. A segunda é os próprios executivos agirem com ousadia, assim que se decidirem por uma linha digital específica – o que pode exigir mudar a mentalidade acerca dos riscos assumidos e inspirar os principais líderes e os conselhos a pensarem mais como capitalistas de risco.

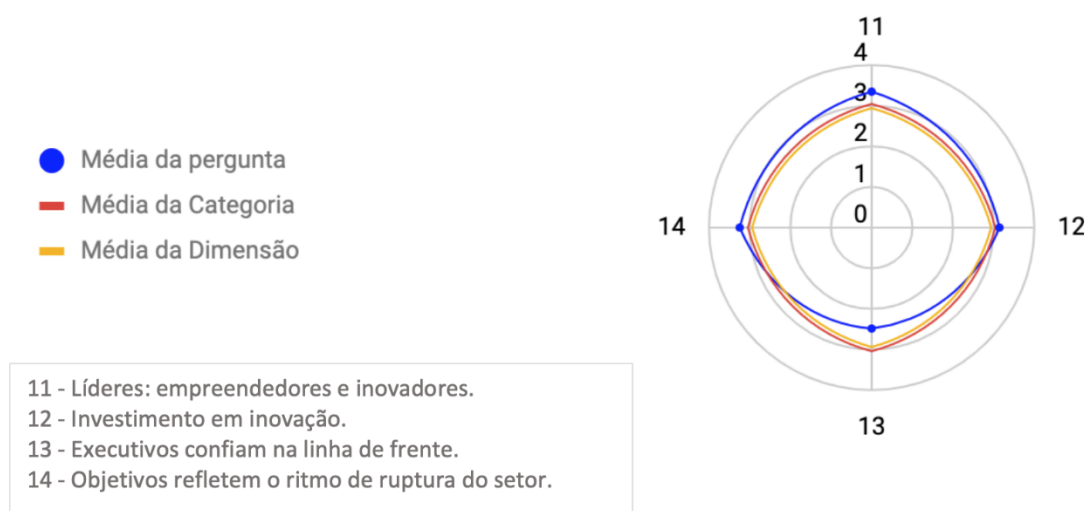
Para a maioria dos entrevistados, o problema sempre foram os grandes executivos, que impactaram as inovações, tornando a organização muito lenta para a tomada de decisões ousadas. Todas as mudanças são consideradas lentas e prejudiciais ao clima da empresa, visto que a Transformação Digital, em grande parte, está nas mãos dos executivos. O foco de todos sempre foi a recompensa baseada nos esforços, agora a organização está mudando para a mentalidade de que a recompensa é baseada nos resultados.

O último item, obteve a menor nota da categoria, com 2,13 de pontuação e discute se os líderes priorizam o foco em inovar, em vez de otimizar. Para os profissionais, poucos líderes pensam em inovar ao invés de otimizar. Quando a empresa passa por um momento difícil o que ocorre é apenas a redução de custos, não a inovação.

Já para outros entrevistados, o que ocorre não é nem inovação nem otimização, e sim manutenção do que já existe, inovando apenas quando não existe outra saída. Dessa forma, fica claro que a organização apenas realiza melhorias, não se transformando, com total foco na resolução de problemas. Porém, com a chegada da nova direção, percebeu-se um espaço maior para inovação do que existia na Empresa F, em grande parte devido à diretoria acreditar que no poder da inovação tanto quanto na otimização.

4.1.4.3 Categoria 3: Suporte à mudança e Interesse em Inovar – 3,05

Figura 26 – Categoria 3: Suporte à mudança e Interesse em Inovar



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com a média de 3,05, na terceira e penúltima categoria, estudou-se o Suporte à mudança e interesse em inovar. Com uma das melhores médias de todas as categorias, percebeu-se uma nota elevada para todas as afirmativas. Uma cultura organizacional na qual os funcionários são incentivados a gerar novas ideias, sem serem prejudicados, onde o foco está no que é apoiado em vez do que não é viável, deve incentivar a criatividade e a inovação (FILIPCZAK, 1997).

Com quatro afirmativas, a categoria inicia avaliando se os líderes da empresa são considerados empreendedores e inovadores, se aceitam desafios e enfrentam riscos. Junto com uma das maiores médias de 3,33, vieram alguns poucos comentários. Entre eles, a concordância de que a diretoria e presidência são inovadores, ao mesmo tempo que não consideram o nível de superintendência inovadores da mesma forma. A única crítica realizada para a presente afirmativa foi de que apesar de considerar o board inovativo e ousado, muitos os consideram extremamente lentos.

Em seguida, avaliou-se os investimentos em iniciativas voltadas à inovação, e da mesma forma que a afirmativa anterior a nota final foi bastante satisfatória com 3,13. Para a maioria, o investimento em ações associadas à inovação poderia ser maior, apesar de a movimentação realizada para os produtos cloud já tenha sido um avanço.

Em suma, os investimentos ainda são embrionários, mas estão sendo feitos de uma forma ou de outra: novos prédios, eventos, laboratório de inovação, novos recursos externos, além da criação de um plano de aceleração da Empresa C.

A penúltima afirmativa da categoria Suporte à mudança e interesse em inovar é “Os executivos deixam claro, por meio de atos, que confiam na linha de frente para tomar decisões significativas” com a menor média da categoria de 2,47. Nenhum comentário positivo foi realizado na presente questão, apenas algumas considerações de atenção de que a linha de frente só consegue tomar decisões operacionais, decisões significativas têm que passar pelo alto escalão.

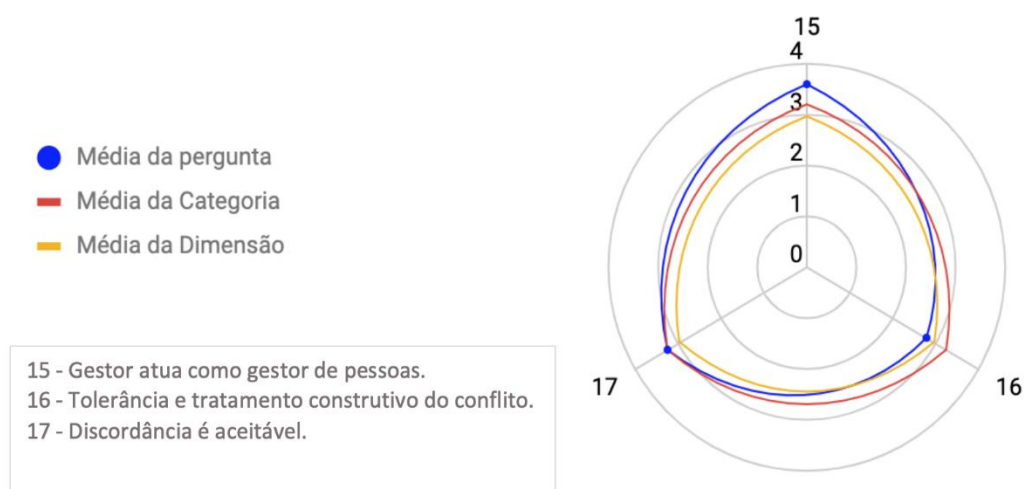
Mesmo que em alguns momentos ocorra a confiança, não é constante, a confiança não chega a ser plena. Comentários repetitivos ocorreram de que diversas decisões poderiam ser feitas no primeiro nível, mas que na maioria das vezes acaba chegando ao quinto nível, gerando uma centralização de decisão muito grande e desnecessária na diretoria e presidência. Um exemplo citado foi em questões orçamentárias, onde a autonomia é muito baixa para a execução do orçamento que já está aprovado.

Por fim, a última média com a segunda maior nota de 3,27 foi para a categoria final da dimensão referente aos objetivos da empresa refletirem o ritmo de ruptura verificado no setor. Para os profissionais entrevistados, a organização acompanha totalmente o ritmo de mudança, alegando que nenhuma outra empresa do setor do Grupo C está inovando tanto.

Porém analisando o mercado como um todo em que a Empresa C compete, novas empresas surgiram no mercado de relacionamento com o cliente e nesse quesito os profissionais consideram-se atrasados. A diretoria acredita que a organização tem objetivos bem agressivos e um ritmo acelerado para os próximos meses, enquanto que os profissionais percebem a evolução, mas ainda acreditam que seja demorada demais.

4.1.4.4 Categoria 4: Atuação em Conflitos – 3,22

Figura 27 – Categoria 4: Atuação em Conflitos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A última categoria analisada foi a com o maior desempenho de todo o instrumento, obtendo uma média de 3,22.

A primeira afirmativa também foi a de maior desempenho dentro da categoria e trata sobre cada gestor atuar como um gestor de pessoas, sendo responsável pela orientação a seus subordinados. Essa afirmativa obteve não só a maior média da categoria como de todo o instrumento que foi 3,6.

Apenas pontos positivos foram comentados e destaca-se que a liderança como um todo absorve bem a função de atuar como um gestor de pessoas, orientando os profissionais. Visto que cada gestor tem a liberdade de conduzir a equipe e solucionar os problemas como acreditar ser melhor, acaba sendo algo intrínseco de toda organização.

Na Figura 28 fica extremamente claro os principais assuntos abordados pelos entrevistados para esclarecer seus pensamentos e sentimentos acerca da afirmativa.

Figura 28 – Gestor atua como gestor de pessoas

é o que se espera

liderança absorve bem

está presente em todos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Já a segunda afirmação foi “A tolerância ao conflito e o tratamento construtivo do conflito são valores que apoiam o comportamento criativo e inovador da empresa” e obteve nota 2,8. Os líderes devem identificar os conflitos, analisar e elaborar um conjunto sistemático de intervenções para superá-los. Quando os membros da equipe discordam ou a equipe enfrenta um conflito, para Cameron e Quinn (2011), deve-se evitar a personalização do conflito, mantenha-o sob vigilância e lide diretamente com ele, ajudando a equipe a buscar soluções alternativas.

A tolerância ao conflito e o tratamento construtivo do conflito são valores que apóiam o comportamento criativo e inovador nas organizações (MUMFORD; WHETZEL; REITER-PALMAN, 1997; ROBBINS, 1997; JUDGE; FRYXELL; DOOLEY, 1997). Quando há conflito entre diferentes ideias, percepções e maneiras pelas quais as informações são processadas e avaliadas, o processo de lidar com conflitos deve ser tratado de forma construtiva para promover a criatividade e a inovação (MARTINS E TERBLANCHE, 2003).

A organização tem uma aceitação ao erro aceitável por parte dos entrevistados, e acredita-se que isso seja usado para crescer e inovar. Alguns até entendem a tolerância ao conflito como um excesso, enquanto que a resolução do conflito é evitada.

Para os profissionais, falta trabalhar o conflito e desenvolver habilidades de mediação em líderes, visto que isso a empresa não incentiva e não existe nenhuma prática para isso. A diretoria tem uma percepção de que muitos profissionais fogem do conflito na organização, principalmente em conflito com a Empresa F.

Por enquanto, a herança herdada da Empresa F é mais forte do que a nova cultura que a Empresa C está criando, mas a organização está mudando de um modelo familiar para um profissional, no meio do caminho algumas forças acabam puxando mais forte.

A última afirmativa do instrumento utilizado foi “A discordância é tratada como algo aceitável pela empresa”, com nota 3,27.

A discordância fundamentada foi considerada como algo aceitável dentro da Empresa C, porém quando baseada em premissas pessoais ou de interesse próprio, acaba não sendo aceita. Um dos principais pontos de incentivo da diretoria é a discordância, infelizmente ainda não é uma prática totalmente difundida pois alguns profissionais entendem a discordância como sendo algo pessoal.

Discordar, de forma oposta à maioria dos comentários, para alguns entrevistados, não é incentivado, os profissionais não se sentem à vontade para discordar. Raramente ocorrem debates construtivos ou situações discutidas para criar algo melhor. *“Discordância não está presente no dia a dia”*.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Conforme apresentado na análise da realidade estudada, para os pontos fracos identificados nas dimensões de cultura organizacional preponderantes para a Transformação Digital na Empresa C, foram observadas diversas oportunidades de melhoria. Entre elas, destacam-se oportunidades relacionadas à estratégia, como compartilhamento de objetivos e participação de uma rede de parceiros externos com foco em inovação; Estrutura, como o estímulo à criação de times multidisciplinares e lideranças situacionais; Mecanismos de Suporte, como remuneração diferenciada e processos de recrutamento e seleção focados em perfis favoráveis à Transformação Digital e Comportamento, como programas de formação continuada e práticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias.

Sendo assim, para que fosse possível propor um plano de ação para alcançar o aprimoramento nas dimensões e fragilidades levantadas, elencou-se as afirmativas com score baixo, assim como as oportunidades de melhoria citadas pelos entrevistados, propondo possíveis soluções para cada afirmativa, às quais recomenda-se intervenção da empresa.

A classificação das afirmativas, oportunidades de melhoria com suas respectivas atividades para possíveis soluções, juntamente com o motivo e benefício que irá ocasionar, com uma proposta de como implementar as atividades, seus respectivos responsáveis, local e periodicidade são apresentadas nos Quadros 13 e 14, a seguir.

Quadro 13 – Plano de Ação: O que, Por que, Como

(continua)

Afirmativa	Oportunidades de melhoria	O que	Por que	Como
		Objetivos, metas	Motivo, benefício	Atividades, processo
Os clientes participam sistematicamente do desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos/serviços.	Envolvimento muito forte dos clientes; Falta de critérios para priorizar os insights fornecidos.	Estruturação da área de Product Marketing.	Aumentar o relacionamento de 3 áreas muito importantes em qualquer negócio: produto, marketing e vendas.	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking com outros profissionais da área em outras empresas de tecnologia (Ebanx, Nubank, Softplan, ContaAzul, Resultados Digitais) - Participação em Eventos sobre o tema. - Contratação de novos profissionais. - Criação de um Trello com as Atividades Macro.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quadro 13 – Plano de Ação: O que, Por que, Como

(continuação)

Afirmativa	Oportunidades de melhoria	O que	Por que	Como
		Objetivos, metas	Motivo, benefício	Atividades, processo
		Política de Priorização de roadmap.	Aprimorar a forma como os novos desenvolvimentos entram no roadmap de cada produto a fim de evoluir as soluções conforme real necessidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da Metodologia: Esforço x Impacto. - Divulgação do roadmap fechado para as outras áreas da empresa. - Unificação do recebimento de solicitação + Avaliação constante de novas solicitações.
Os objetivos da empresa são compartilhados/conhecidos por todos.	Comunicação desatualizada; Poucos eventos internos; Velocidade de mudança vs. Fluxo de Comunicação	Plataforma unificada de comunicação interna	Unificação e Atualização constante das comunicações oficiais da empresa para todos os profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Oficialização do canal Kolmeia: Rede Social Corporativa. - Criação de cronograma de divulgação por área.
		Mais eventos de compartilhamento	Divulgação dos objetivos atualizados e unificação da meta global.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de um evento chamado Gestão à vista no qual a diretoria compartilha com todos os membros da empresa as principais mudanças e atualizações de metas e objetivos.
A empresa participa de uma rede de parceiros externos com foco no desenvolvimento de inovação.	Potencial ainda não foi atingido; Falta estrutura e iniciativa.	Webinars com participação de parceiros com foco na inovação.	Construção de uma rede de relacionamento para debate e divulgação sobre assuntos relacionados à inovação.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de Eventos virtuais ao vivo relacionados aos temas de inovação pertinentes para o momento. - Criação de uma Landing Page para a inscrição de Pessoas externas no evento e captação de dados. - Envio de e-mail pós-evento com a gravação do encontro para os participantes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quadro 13 – Plano de Ação: O que, Por que, Como

(continuação)

Afirmativa	Oportunidades de melhoria	O que	Por que	Como
		Objetivos, metas	Motivo, benefício	Atividades, processo
		Podcasts com participação de parceiros com foco na inovação	Ganhar autoridade no mercado de inovação.	- Gravação de podcasts sobre temas relevantes e divulgação nas principais redes sociais da empresa.
		Blogposts com participação de parceiros com foco na inovação	Captação de parceiros e potenciais interessados em conteúdos sobre inovação.	- Criação de conteúdo em forma de texto, vídeo e GIF para o blog da Code7.
A empresa estimula a criação de times de cooperação multidisciplinares e interações de grupo.	Falta de coparticipação entre equipes; Não é uma empresa única com um objetivo em comum.	Área de PM auxiliando na interação entre produtos x Comercial/C S/Inside Sales	Criação de uma visão unificada dos objetivos e evolução do produto/mercado.	- Atuação dos profissionais da área como uma área neutra e resolvendo os interesses de todos os lados. - Criação de processos para cada atividade e formalização das solicitações.
		Oficialização de nova metodologia de metas	Tornar o objetivo macro de todas as áreas algo comum à todos, a fim de potencializar a cooperação entre setores.	- Definição de uma Meta Crucialmente Importante (MCI) para cada área, além de diversas micro atividades para atingir a meta global.
São desenvolvidas práticas sistemáticas para criar espaços favoráveis à geração de ideias, solução de problemas, experimentação o que	Falta de processos; soluções são pouco testadas e utilizadas internamente; Product Owners conhecem muito, porém outros profissionais não.	Novos materiais produzidos para a propagação e alinhamento dos produtos internamente.	Unificar o entendimento de cada solução oferecida e ter um mesmo discurso de venda e divulgação.	- Criação de Landing pages de divulgação para todos os produtos. - Criação de uma página de planos para todos os produtos. - Criação de um FAQ para todos os produtos. - Criação de um vídeo comercial para todos os produtos. - Criação de um ambiente

favorecem a Transformação Digital.				de demonstração. - Criação de um estudo da concorrência.
------------------------------------	--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quadro 13 – Plano de Ação: O que, Por que, Como

(conclusão)

Afirmativa	Oportunidades de melhoria	O que	Por que	Como
		Objetivos, metas	Motivo, benefício	Atividades, processo
		Soluções utilizadas e testadas pela área de Product Marketing.	Melhorar o onboarding e experiência do cliente final.	- Utilizar as soluções ofertadas para o mercado com o ponto de vista de clientes. - Testar todas as possibilidades de erro e utilização de cada feature.
O ambiente físico estimula fatores como qualidade de vida, interação e criatividade.	Ocupação excessiva do espaço; Falta de um ambiente onde os profissionais realmente se conectem e troquem ideias.	Política de Home Office	Aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida dos profissionais	- Criação, Divulgação e Oficialização de uma política de Home Office: Suporte à aquisição de computadores. Suporte à aquisição de infraestrutura. Definição do sistema híbrido de escala de trabalho presencial pelo líder.
A empresa estimula o aperfeiçoamento de seus empregados por meio de programas de formação continuada e desenvolvimento de competências digitais.	Discurso bonito que não é colocado em prática	Criação do programa Faculdade Digital.	Melhoria no desenvolvimento dos profissionais acerca de competências digitais	- Definição de ferramentas apropriadas. - Definição de cursos disponíveis. - Definição de plataformas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quadro 14 – Plano de Ação: Onde, Quando e Quem

O que	Onde	Quando	Quem
Objetivos, metas	Local, departamento	Data, cronograma	Responsável, equipe
Estruturação da área de Product Marketing.	ACATE	De 01/09 até 31/10	Marketing de Produto
Política de Priorização de roadmap.	Online: excel	trimestralmente	Marketing de Produto
Plataforma unificada de comunicação interna	Online: Kolmeia	semanalmente	Todas as áreas
Mais eventos de compartilhamento	Online: Teams	trimestralmente	Diretoria
Webinars com participação de parceiros com foco na inovação.	Online: Zoom e Youtube	quinzenalmente	Marketing de Produto Marketing Digital Produto
Podcasts com participação de parceiros com foco na inovação	Online: Anchor	semanalmente	Marketing de Produto
Blogposts com participação de parceiros com foco na inovação	Online: Blog Code7	semanalmente	Marketing Digital
Área de PM auxiliando na interação entre produtos x Comercial/CS/Inside Sales	ACATE	diariamente	Marketing de Produto
Oficialização de nova metodologia de metas	Online: Excel	trimestralmente	Diretoria

Novos materiais produzidos para a propagação e alinhamento dos produtos internamente.	Online: linktr.ee/pmcode7	semanalmente	Marketing de Produto
Soluções utilizadas e testadas pela área de Product Marketing.	Online: soluções code7	a cada novo lançamento	Marketing de Produto
Política de Home Office	Online	até final de 2020	Diretoria Liderança
Criação do programa Faculdade Digital.	Online: Google Classroom	início de 2021	Diretoria Liderança RH Marketing de Produto

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

6 CONCLUSÕES

A Transformação Digital se preocupa com as mudanças digitais que podem resultar na reestruturação do modelo de negócios de uma empresa, seja na ordem dos produtos, estruturas organizacionais ou na automação de processos (HESS *et al* , 2016). Para lidar com as condições organizacionais em rápida mudança e o ritmo acelerado dessas mudanças devido à inovação tecnológica, as organizações precisam transformar e reestruturar fundamentalmente suas organizações para sobreviver.

Entretanto, no decorrer desse processo de transformação, as organizações encontram diversos obstáculos, entre eles a necessidade de mudar a mentalidade. Para Keller e Schaninger (2019), esse é o maior obstáculo para as transformações bem-sucedidas. A chave está em fazer a mudança tanto individual quanto institucional - ao mesmo tempo.

Embora a literatura reconheça o papel da cultura na facilitação e gestão da transformação organizacional (PILLAY; HACKNEY; BRAGANZA, 2012), por outro lado, os executivos de empresas também precisam se dar conta de que é extremamente importante trabalhar a cultura como alavanca para a Transformação Digital. Keller e Schaninger (2019) também alegam em seus trabalhos, que as organizações que abordaram a cultura como um elemento da Transformação Digital eram quatro vezes mais propensas do que aquelas que não o fizeram em classificar seus programas de transformação como pelo menos "bem-sucedidos".

Neste sentido, trabalhar os elementos de cultura organizacional como preponderantes para uma Transformação Digital bem sucedida e entender quais dimensões funcionam como alavancas e barreiras é essencial para o processo de inovação e transformação. E, neste

contexto, faz-se importante obter um diagnóstico junto aos profissionais da empresa, sobre a percepção da cultura organizacional voltada para a Transformação Digital.

Sendo assim, fundamentada na análise da teoria existente e no estudo de caso da Empresa C, uma empresa de tecnologia pertencente ao Grupo C, esta pesquisa teve como objetivo “elaborar um plano de ações para identificar os riscos associados às dimensões de cultura organizacional preponderantes para as iniciativas de Transformação Digital na Empresa C”. Para isso, foram elencados quatro objetivos específicos: Identificar, junto à literatura, as dimensões da Cultura Organizacional pertinentes para a Transformação Digital; Elaborar um instrumento de análise das dimensões da cultura organizacional relevantes à Transformação Digital; Caracterizar os elementos de cultura organizacional preponderantes para o processo de Transformação Digital e Diagnosticar junto aos profissionais da empresa do setor de tecnologia da informação, a percepção de cultura organizacional sob a ótica da Transformação Digital.

Identificou-se junto à literatura, as dimensões da cultura organizacional pertinentes para a Transformação Digital. A análise e levantamento do referencial teórico deste estudo foi de extrema significância, principalmente para o estabelecimento do Instrumento utilizado para a aplicação das entrevistas e posterior diagnóstico.

O referencial teórico foi feito a partir de pesquisas bibliográficas e revisões sistemáticas. Foram abordados os temas relacionados à Transformação digital, facilitadores da Transformação Digital, barreiras para a Transformação Digital, Relação de inovação com Transformação Digital, Cultura Organizacional, Cultura Digital, alavancas culturais e barreiras culturais. Com base na teoria estudada, foi elaborado um Instrumento de análise com quatro dimensões: Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Suporte e Comportamento.

As informações levantadas para a consolidação de um novo Instrumento que avalia a preponderância dos elementos de cultura organizacional para a Transformação Digital são de grande contribuição para os instrumentos já existentes na literatura, podendo ser utilizado em outras empresas de realidade similar.

No que se refere a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e método exploratório-descritivo, feita através de um estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevistas com a liderança da empresa mediante utilização de um instrumento elaborado em adaptação à outras metodologias e análise documental do site e apresentações institucionais. Por fim, a análise de dados foi descritiva e interpretativa, por meio de análise de conteúdo.

A partir da análise da situação problema, constatou-se, entre diversos aspectos, o diagnóstico de que a empresa dispõe de uma cultura organizacional com diversas barreiras, as quais, grande parte delas, foram herdadas da Empresa F de origem, visto que é uma empresa que atua em um segmento com margens apertadas e pouca flexibilidade para inovação e Transformação Digital.

Além disso, observou-se diversas categorias da cultura organizacional atuando como barreira para a Transformação Digital, como as categorias de Flexibilidade, Autonomia, Reconhecimento, Disponibilização de Recursos, Aprendizagem Contínua e Geração de ideias e Correr Riscos e Tolerância ao erro. Assim como, observou-se, também, atuação de algumas categorias como alavancas para a Transformação Digital, como Visão e Missão, Clientes, Suporte à mudança e interesse em inovar e Atuação em Conflitos.

O resultado do diagnóstico realizado com a Empresa C é uma grande colaboração para acréscimo dos trabalhos já realizados e encontrados na literatura, dada à compilação de ricas informações sobre a cultura organizacional e a Transformação Digital analisados no contexto da empresa. Além disso, foi possível identificar as necessidades/gaps relacionados às dimensões culturais que afetam o desenvolvimento da capacidade de Transformação Digital na Empresa C, visto que o tema foi tratado com aceitação e entusiasmo pelos profissionais entrevistados, possibilitando verificar conexões entre as dimensões e categorias estudadas.

Com base neste diagnóstico e no estudo do referencial teórico, esta pesquisa propõe um plano de ações para que a empresa seja capaz de trabalhar os elementos culturais para que a Transformação Digital seja impulsionada e facilitada. Este plano tem como objetivo principal unificar e compartilhar com todos os profissionais interessados, o processo de construção e aprimoramento de uma cultura digital na empresa, gerando transparência e, principalmente, formalizando cada uma das ações de melhoria.

O plano de ação proposto contempla as afirmativas com uma baixa percepção e avaliação por parte dos entrevistados, assim como os principais pontos de atenção e atividades-chave para ações de melhoria nos próximos meses. Sua implantação e uso precisam ser acompanhados constantemente, para que as ações sejam realizadas com eficiência.

Sugere-se um comitê com profissionais de diversas áreas da empresa, para viabilizar o encaminhamento das ações, assim como a revisão da mesma a fim de otimizar o desempenho da cultura a ser trabalhada. Além disso, a partir do momento em que as ações estiverem sendo implantadas, sugere-se avaliar os resultados obtidos através delas, no

processo de Transformação Digital. Por fim, sugere-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento do diagnóstico na Empresa C, com o restante dos profissionais, os quais não fazem parte da liderança, para contribuir no diagnóstico completo da empresa.

Ademais, a pesquisa apresenta-se como uma oportunidade de impulsionar o processo de Transformação Digital na empresa, uma vez que são avaliados os elementos de cultura organizacional importantes para alavancar o processo. Acredita-se que a pesquisa também contribui para a sociedade, refletindo o papel das empresas em trabalhar a cultura organizacional para obter um melhor desempenho e resultar em um modelo de trabalho alinhado com os objetivos de transformação e crescimento, proporcionando a alavancagem e sucesso das mais diversas empresas.

Visto que o escopo de recursos e tempo foram reduzidos, a presente pesquisa possui determinadas limitações. Não foram contemplados todos os profissionais da Empresa C para a aplicação das entrevistas, os sujeitos da amostra explorados na pesquisa foram apenas o nível de liderança, assim, os resultados e a proposta de intervenção se baseiam apenas na percepção de um grupo e não de toda a empresa. Além disso, a recente mudança de uma única empresa (Empresa F) para uma derivação de base tecnológica (Empresa C), resultou em diversas opiniões e posicionamentos realizados pelos entrevistados decorrentes de uma cultura herdada da antiga empresa, não sendo uma opinião unicamente da realidade da Empresa C.

Para finalizar, cabe destacar que este estudo pode ser aplicado a outras empresas de base tecnológica (EBT), que operam especialmente no mercado B2B (Business-to-business) e tem como objetivo melhorar o trabalho dos elementos de cultura organizacional preponderantes para o processo de Transformação Digital.

Propõe-se a continuidade dos estudos sobre o assunto, tanto na Empresa C coletando dados de todos os profissionais, quanto no meio acadêmico, visto que o tema Transformação Digital está em constante mudança, é possível verificar importantes mudanças na realidade estudada. Além de trabalhos futuros para contribuição na ampliação das categorias de análise, assim como o aprofundamento das dimensões estudadas e associação com outros elementos e temas.

A Transformação Digital ainda é muito relacionada, em pesquisas acadêmicas, com assuntos correlatos de tecnologia como indústria 4.0, economia digital, digitalização e big data. Dessa forma, percebeu-se a oportunidade de contribuição para o meio acadêmico, com o presente estudo, relacionando os temas Transformação Digital e Cultura Organizacional,

até então explorados em pesquisas mercadológicas e pouco estudados em pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R. *et al.* The digital transformation of healthcare: current status and the road ahead. **Information Systems Research**, v. 2, n. 4, pp. 796-809, 2010.

AGUIRRE, D.; POST, R.; ALPERN, M. **Culture's role in enabling organizational change**. New York: Booz & Company, 2013. Disponível em: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

AMABILE, T.M. Discovering the unknowable, managing the unmanageable. *In*: FORD, C.M; GIOIA, D.A. (Eds). **Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices**. Sage, London, 1995. pp. 77-81.

ANDAL-ANCION, A.; CARTWRIGHT, P. A.; YIP, G. S. The digital transformation of traditional business. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, pp. 34-41, 2003.

ARAD, S., HANSON, M.A.; SCHNEIDER, R.J. A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. **The Journal of creative behavior**, v. 31, n. 1, pp-42-58, 1997.

ARMSTRONG, M. **A Handbook of Personnel Management Practice**. 5th ed., Kogan Page, London, 1995.

BARCIELA, E. Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. **ACIMED**, Ciudad de La Habana, v. 16, n. 2, ago. 2007.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n.1, p. 215-232, 2011.

BATISTA, T. **O que é Customer Sucess e como levar o seu cliente ao sucesso com a metodologia!**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/customer-success/>. Acesso em 10 jul. 2020.

BEARINGPOINT. **The Digital Evolution Journey of the Contact Centre: What is the future for voice in a digital world?** 2012. Disponível em: https://www.bearingpoint.com/files/BEUK1206_Digital_Contact_Centre.pdf. Acesso em: 4 set. 2019.

BEKKHUS, R. Do KPIs used by CIOs decelerate digital business transformation? The case of ITIL. **Proceedings of the Twenty-First DIGIT Workshop**, Dublin, dez. 2016.

BELASCO, J. A. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. 4. reimp. São Paulo: Campus, 1992.

BERMAN, S.J. Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. **Strategy & Leadership**, 40, 16-24, 2012.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O.A.; PAVLOU, P.A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, 2013.

BIESDORF, S.; MOLLER, M.; THOMAS, F. Barriers to Digital Scale: Shifting the focus from tech to culture. **McKinsey & Company**, out. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/barriers-to-digital-at-scale-shifting-the-focus-from-tech-to-culture>. Acesso em: 19 ago. 2019.

BONNET, D.; NANDAN, P. Transform to the power of digital - digital transformation as a driver of corporate performance. **Capgemini Consulting**, n. 1, pp. 18, 2011. Disponível em: <https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/Transform-to-the-Power-of-Digital.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BOURNE, V. **Embracing a Digital Future**: Transforming to Leap Ahead. Dell Technologies. 2016. Disponível em: https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/promotions/resources/Digital_Future_Executive_Summary.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.

BOURNE, V. **Digital Transformation Index**. Dell Technologies. 2018. Disponível em: https://www.dellemc.com/resources/en-us/asset/briefs-handouts/solutions/dt_index_ii_executive_summary.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRESNAHAN, J. The elusive muse. **CIO**, v. 11, n. 2, pp. 50-6, 1997.

BRODRICK, O. Innovation as reconciliation of competing values. **Optimum**, v. 27, n. 2, pp. 1-4, 1997.

BRUEL, G. J. **A Transformação Digital é sobre pessoas, não tecnologia**. 2017. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-tecnologia/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BUGHIN, J; HOLLEY, A; MELLBYE, A. Cracking the digital code: McKinsey global survey results. **McKinsey & Company**, set. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/cracking-the-digital-code>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BUGHIN, J.; LABERGE, L.; MELLBYE, A. The case for digital reinvention. **McKinsey Quarterly**, jun. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>. Acesso em: 20 ago. 2019.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

CARAYANNIS, E. G. *et al.* High technology spin-offs from government R&D laboratories and research institutes. **Technovation**, v. 18, n. 1, pp. 1-10, 1998.

CARVALHO, M.M. *et al.* Empresas de Base tecnológica brasileira: características distintivas. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998, São Paulo. Anais.... São Paulo, PGT-USP, 1998.

CATLIN, T.; SCANLAN, J.; WILLMOTT, P. Raising your Digital Quotient. **McKinsey Quarterly**, jun. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>. Acesso em: 20 ago. 2019.

CHRISTENSEN, C.M. **O Dilema da Inovação - Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso**. M.Books Editora, 1997.

CIMA Study Text. **Organisational Management and Development**, Stage 3, Paper 11, 3rd ed., BPP Publishing, London, 1996.

COSTA, J. A. **Imagens Organizacionais da Escola**. Porto: Edições ASA, 1998.

CURY, A. **Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DAVENPORT, T. **Big data@work: dispelling the myths, uncovering the opportunities**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

DEMIRKAN, H.; SPOHRER, J. C.; WELSER, J. J. Digital innovation and strategic transformation. **IT Prof**, v. 18, n. 6, p. 14-18, 2016. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7763741>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DOMBROWSKI, C. *et al.* Elements of Innovative Cultures. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 190–202, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. William Heinemann Ltd, 1985.

EYTON, R. Making innovation fly. **Business Quarterly**, v. 61, n.1, pp-59-64, 1996.

FERENHOF, H.A.; FERNANDES, R.F. Desmistificando a revisão de literatura como base para a redação científica: Método SSF. **Revista ACB**, 2016.

FILIPCZAK B. It takes all kinds: creativity in the workforce. **Training**, v. 34, n. 5, pp. 32-40, 1997.

FITZGERALD, M. *et al.* **Embracing digital technology: a new strategic imperative**. MIT Sloan Management Review Research Report. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2013. Disponível em: <https://www.capgemini-consulting.com/embracing-digital-technology-a-new-strategic-imperative>. Acessado em: 20 ago. 2019.

FITZGERALD, M. *et al.* Embracing digital technology: a new strategic imperative. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 2, p. 1–12, 2014.

FITZGERALD, S. *et al.* **IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2018 Predictions**, 2017. Disponível em: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US43154617>. Acesso em: 4 set. 2019.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, mar.-abr., pp. 26-34, 1993.

FONSECA, L. **Estratégia omnichannel: uma nova experiência de consumo**. 2017. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/omnichannel/#:~:text=Omnichannel%20%C3%A9%20uma%20estrat%C3%A9gia%20de,do%20virtual%20e%20do%20f%C3%ADsico>. Acesso em: 10 jul. 2020.

FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação em microempresas de setores tradicionais: estudo de casos em incubadoras brasileiras. *In: SBRAGIA, R.; STAL, E. (Ed.). Tecnologia e inovação: experiências de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo: PGT/USP, pp. 89-109, 2002.

FORD, J.; FORD, L.; D'AMELIO, A. Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, pp. 362–377, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991.

GARDENSWARTZ, L.; ROWE, A. Why diversity matter. **HR Focus**, v. 75, n. 7, pp. S1-S3, 1998.

GASSMANN, O., FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. **The St. Gallen Business Model Navigator**. 2014. Disponível em: http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOR, E.D. Encouraging public sector innovation. **Optimum**, v. 27, n. 2, pp. 41,1997.

GORAN, J.; LABERGE, L; SRINIVASAN, R. Culture for a digital age. **McKinsey Quarterly**, jul. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>. Acesso em: 19 ago. 2019.

GRETZEL, U. *et al.* Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. **Comput. Hum. Behav.**, n.50, 558–563, 2015.

HARSHAK, A.; SCHMAUS, B.; DIMITROVA, D. **Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization**. New York: Booz & Company, 2013. Disponível em: <http://www.strategyand.pwc.com/reports/building-a-digital-culture>. Acesso em: 20 ago. 2019.

HARTL, E.; HESS, T. The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, Boston, 2017.

HECHENBICHLER, R. **Transformação digital: como começar?** 2017. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/comecar-a-transformacao-digital/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J.W.; WOODMAN, R.W. *Organizational Behavior*, 8th ed., South-Western College, Cincinnati, OH. 1998.

HEMERLING, J. *et al.* It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. 2018. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>. Acesso em: 20 ago. 2019.

HESS, T. *et al.* Options for Formulating a Digital Transformation Strategy, **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, pp. 103-119, 2016.

HOLAND, A.; SVADBERG, S.; BREUNIG, K. J. Beyond the Hype: A Bibliometric Analysis Deconstructing Research on Digitalization. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 10, pp. 38-50, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.22215/timreview/1274>. Acesso em: 20. Ago. 2019.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ISHAK, W. Creating an innovation culture. **McKinsey Quarterly**, set. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture>. Acesso em: 20 ago. 2019.

JANOWSKI, T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 3, pp. 221–223, 2015.

JANSSON, K. Developing and using an innovation and engineering maturity model to identify competence development. *In: RINA*, Royal Institution of Naval Architects, International Conference on Computer Applications in Shipbuilding, 2011.

JANTTI, M.; HYVARINEN, S. Exploring Digital Transformation and Digital Culture in Service Organizations. *In: 2018 15th International Conference on Service Systems and Service Management*, 2018.

JARRETT, P. Digital Transformation and innovation. 2019. Disponível em: <https://medium.com/swlh/digital-transformation-and-innovation-2a4352e4e885>. Acesso em: 20 mar. 2020.

JOHNSON, M.M. Finding creativity in a technical organization. **Research Technology Management**, v. 3^a, n. 5, pp. 9-11, 1996.

JUDGE, W.Q.; FRYXELL, G.E; DOOLEY, R.S. The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. **California Management Review**, v. 39, n. 3, pp 71-85, 1997.

KANE, G. C. Digital maturity, not digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, abr. 2017. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digitaltransformation/>. Acesso em: 4 set. 2019.

KANE, G. C. *et al.* Achieving digital maturity: adapting your company to a changing world. **MIT Sloan Management Review**, v. 59, n. 1, jul. 2017.

KANE, G. C. *et al.* Aligning the Organization for its Digital Future. **Management Review**, v. 58, n. 1, 2016.

KANTER, R. M. **The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation**. New York: Simon & Schuster, 1983.

KARAGIANNAKI, A.; VERGADOS, G.; FOUSKAS, K. The impact of digital transformation in the financial services industry: Insights from an open innovation initiative in fintech in Greece. *In: Mediterranean Conference of Information Systems*. Genoa, 2017.

KATZENBACH, J.; OELSCHLEGEL, C.; THOMAS, J. 10 principles of organizational culture. **Strategy+Business: Organizations & People**, v. 82, feb. 2016. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=1f9d7>. Acesso em: 20 ago. 2019.

KELLER, S.; SCHANINGER, B. A better way to lead large-scale change. **McKinsey & Company**, out. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/A%20better%20way%20to%20lead%20large%20scale%20change/A-better-way-to-lead-large-scale-change.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2019.

KILMANN, R. H. *et al.* **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: JosseyBass Inc. Publishers, 1993.

KLETZKINE, J. Digital Transformation Doesn't Mean innovation. **Forbes**. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/startupnationcentral/2018/05/31/digital-transformation-doesnt-mean-innovation/#61ec78ea7c0f>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KORHONEN, J.; HALEN, M. Enterprise architecture for digital transformation. *In: 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*, v. 1, pp. 349–358, 2017.

KOTARBA, M. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, v. 10, n. 1, pp. 123-142, 2018.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

FEUERSCHÜTTE, S. G. *et al.* Desenvolvimento de uma ferramenta para identificação de padrões culturais para a inovação: relato da trajetória de um projeto de cooperação técnico-científica. **Race: Revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 1, p. 327-352, 2017.

LI, C. *et al.* **Altimeter's Top Digital Trends for 2016**. 2016. Disponível em: <https://www.prophet.com/2016/01/altimeters-top-technology-trends-for-2016/>. Acesso em: 14 ago. 2019.

LIERE-NETHELER, K.; PACKMOHR, S.; VOGELSANG, K. Drivers of digital transformation in manufacturing. *In: Proceedings of the 51 st Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 3926–3935, 2018.

LIU, D. Y.; CHEN, S. W.; CHOU, T. C. Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, v. 49, n. 10, pp. 1728-1742, 2011.

LORSCH, J. W.; MCTAGUE, E. Culture is not the culprit. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 4, pp. 96–105, 2016.

LUC, D.; FILION, L. J. Rapport de Recherche. Essaimage d'entreprises Classiques. 1998-2001. *Cahier de Recherche*, Montreal, École des Hautes Études Commerciales (HEC), 2002.

LUCAS JR., H. C.; GOH, J. M. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information System*, v. 18, n. 1, pp. 46–55, 2009.

MAANEN, J. V.; BARLEY, S. R. Cultural organization: fragments of a theory. *In: FROST, P. J. et al. Organizational culture*. London: Sage Publications, 1985.

Machado, H.V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Rev. adm. contemp.* [online], vol.7, n.spe, pp.51-73, 2003.

MAJCHRZAK, A.; MARKUS, M. L.; WAREHAM, J. Designing for digital transformation: lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges. *MIS Quart.*, v. 40, n. 2, p. 267–277, 2016.

MANUEL, T. **Cultura (s) organizacional (ais) da universidade**: a tomada de decisões para o provimento da carreira docente na Universidade Pública de Angola. 574f. Tese (Doutrado) - Universidade do Minho, Braga, 2013.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, pp. 64-74, 2003.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. *Bus. Inform. Syst. Eng.*, v. 57, n. 5, pp. 339–343, 2015.

MCAFEE, A.; WELCH, M. Being digital: engaging the organization to accelerate digital transformation. *Digit Transform Rev*, n. 4, pp. 37–47, 2013.

MCCHESENEY, C. *et al. As 4 Disciplinas da Execução*. Rio de Janeiro, Atlas Book, 2018.

MORAKANYANE, R.; GRACE, A. A.; O'REILLY, P. Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature. *In: Bled eConference*. Bled, pp. 427–444, 2017.

MORETTI, S. L. A.; CAMPANARIO, M. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 13, pp. 68-86, 2009.

MUMFORD, M. D.; WHETZEL, D. L.; REITER-PALMAN, R. Thinking creatively at word: organization influences on creative problem solving. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, pp. 7-17, 1997.

NAMBISAN, S. *et al.* Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 1, pp. 223-238, 2017.

NARAYANA, M.G.P.L. A framework approach to measure innovation maturity. *In: IEEE International Engineering Management Conference*. IEEE Xplore Digital Library, v. 2, sep. 2005. Disponível em: <http://140.98.202.196/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2F140.98.202.196%2FXplore%2Fdefdeny&authDecision=-203>. Acesso em: 16 jul. 2020.

NEWMAN, D. Innovation Vs. Transformation: The Difference In A Digital World. **Forbes**. 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/02/16/innovation-vs-transformation-the-difference-in-a-digital-world/#15ba16c65e8b>. Acesso em: 20 mar. 2020.

NWANKPA, J. K.; ROUMANI, Y. IT capability and digital transformation: a firm performance perspective. *In: International Conference of Information Systems*, 2016.

OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Eds.). **Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation**. Springer International Publishing Switzerland, 2017.

PATEL, N.; TAYLOR, B. Growth Hacking: Guia Definitivo de Hacks Para Crescer a Sua Empresa. 2016. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/o-que-e-growth-hacking-o-guia-passo-a-passo/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

PETTIGREW, A. Studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, n. 24, pp. 570-581, 1979.

PICCININI, E. *et al.* Transforming industrial business: the impact of digital transformation on automotive organizations. *In: Thirty Sixth International Conference on Information Systems Fort Worth 2015*, 2015.

PILLAY, J.; HACKNEY, R.; BRAGANZA, A. Informing Strategic IS Change: Towards a “Meta-Learning” Framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 1, pp. 58-71, 2012.

PINHO, M. *et al.* Empresas de base tecnológica. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2005. FUNDUNESP/ FINEP/DPP, Relatório de Pesquisa.

PWC. Where organizational culture is headed. 2018. Disponível em: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2018/global-culture-survey.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.

RABELO, A. Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em 10 ago. 2020.

RIES, E. **The Lean Startup**. Crown Publishing Group, 2011.

RILEY, P. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, pp. 414- 437, 1983.

ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

ROBBINS, S.P. **Essentials of Organizational Behavior**. 5th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997.

RYAN, M.J. Driving out fear. **Health-care Forum Journal**, v. 39, n. 4, pp.28-32, 1996.

SAMAHA, H.E. Overcoming the TQM barrier to innovation. **HR Magazine**, v. 41, n. 6, 1996.

SATHE, V. Culture and Related Corporate Realities. (1st ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass Publications, 1985.

SCHEIN, E. Three cultures of management. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, pp. 9-20, 1996.

SCHEIN, E. **The corporate culture survival guide**. New and Revised. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SCHMID, A. M.; RECKER, J.; BROCKE, J. The socio-technical dimension of inertia in digital transformations. *In: Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa Beach, HI, pp. 4796–4805, 2017.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SERRA, F. A.R. *et al.* **A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera**. Journal of Technolofy Management & Innovation, 2008.

SHATTOW, M. Out of the blue. **Electric Perspectives**, v. 21, n. 3, pp. 44-54, 1996.

SHUTHERLAND, J. **Scrum: A Arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo, LeYa, 2014.

SINGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quart. Exec.**, v. 16, n. 1, pp. 1–17, 2017.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, pp. 339-358, 1983.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P.; PELISSARI, A. S. Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Slow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSC**, v. 4, pp. 251-267, 2011.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLTERMAN, E.; FORS, A. C. Information Technology and the Good Life. In: KAPLAN, B. *et al.* **Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice**. London: Kluwer Academic Publishers, 2004.

SVAHN, F.; MATHIASSEN, L.; LINDGREN, R. Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo Cars managed competing concerns. **MIS Quart.**, v. 41, n. 1, pp. 239–253, 2017.

TAURION, C. **Transformação digital é muito mais que tecnologia...** 2019. Disponível em: https://medium.com/@C_Taurion/transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-%C3%A9-muito-mais-que-tecnologia-662a0ca1ec28. Acesso em 10 jul. 2020.

TAURION, C. **Mas qual é a essência da Transformação Digital, afinal?** CIO from IDG. 2017. Disponível em: <https://cio.com.br/mas-qual-e-a-essencia-da-transformacao-digital-afinal/>. Acesso em: 19 ago. 2019.

TRANSFORMAÇÃO Digital. **Como quebrar os silos organizacionais para a transformação digital fluir.** 2019a. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/gestao/como-quebrar-os-silos-organizacionais-para-a-transformacao-digital-fluir/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

TRANSFORMAÇÃO Digital. **O que é transformação digital?** 2019b. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/o-que-e-transformacao-digital/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUMBAS, S.; BROCKE, J.V. Three types of chief digital officers and the reasons organizations adopt the role. **MIS Quarterly**, 2017.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. III. **Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, pp. 73-86, 1994.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, 2019.

VIEIRA, R. **O que é um Product Owner?** 2017. Disponível em: <https://medium.com/produto-di%C3%A1rio/o-que-%C3%A9-um-product-owner-c44bb29a9f66>. Acesso em: 20 maio 2020.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, pp. 359-374, 1996.

VOLBERDA, H. W. Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. *Organization Science*, 1998.

BERTALANFFY, L. V. General system theory. New York, George Braziller. p. 38, 1968.

WEBER, Y.; PLISKIN, N. The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 1996, 30, 81-90

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. The nine elements of digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 3, pp. 1-6, 2014. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation>. Acesso em: 4 set. 2019.

WESTERMAN, G. *et al.* Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. **MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**, n. 1, pp. 1-68, 2011.

WESTERMAN, G.; SOULE, D. L; ESWARAN, A. Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. **MIT Sloan Management Review**, mai. 2019.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Employment change in independent owner managed high technology firms in Great Britain. **Small Business Economics**, v. 11, n. 12, pp. 111-140, 1995.

WIENER, A. Z. **Blast From the Past: 6 Websites That Were One Thing, But Now They're Another.** Hubspot. 2018. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/marketing/before-and-after-websites#sm.0000wf6pxlcotfmvvi713zz9vqmjq>. Acesso em: 19 ago. 2019.

WOKURKA, G. *et al.* Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together. In: OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Eds.). **Shaping the Digital Enterprise.** Springer International Publishing Switzerland, pp. 109-120, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, E. On the Naming of the Rose: Interests and multiple meanings as elements of organizational culture. **Organization Studies**, v. 10, n. 2, 1989.

APÊNDICE

Apêndice A – Referências consultadas não citadas no trabalho

BOULTON, C. **What is Digital Transformation?** A Necessary Disruption. CIO, dec. 2018. Disponível em: <https://www.cio.com/article/3211428/digital-transformation/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BOUTETIERE, H.; REICH, A. Unlocking Success in Digital Transformations. McKinsey Digital, oct. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.ashx>. Acesso em: 15 mar. 2019.

CABRANES, L. G. **La cultura de la empresa**. Madri: MacGraw-Hill, 1994.

CHANIAS, S.; HESS, T. **Understanding digital transformation strategy formation: insights from Europe's automotive industry**. Pacific Asia Conference on Information Systems: Chiayi, Taiwan, 2016.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COLETA, J. A.; COLETA, M. F. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **PsicoUSF**, v. 12, n. 2, pp. 227-237, 2007.

CÔRTEZ, M. R. *et al.* Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, pp. 85-94, 2005.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, pp. 539-559, 2008.

E-CONSULTING Corp. **O Cenário do Call Center para 2017**. Disponível em: <http://www.e-consultingcorp.com.br/o-cenario-call-center-para-2017/>. Acesso em: 15 jul. 2020.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, F. Estratégias Customer Centric: o que são e como aplicá-las dentro da sua agência? 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/como-criar-uma-estrategia-customer-centric/>. Acesso em 10 jul. 2020.

GRANT, A. Givers take all: The hidden dimension of corporate culture. **McKinsey Quarterly**, abr. 2013.

HANDY, C. **Gods of management:** The changing work of organizations. New York: Oxford University Press, 1978.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. **MCIS 2015 Proceedings**, v. 10, 2015.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.

ISLAM, N.; BUXMAN, P.; ELING, N. Why should incumbent firms jump on the start-up bandwagon in the digital era? A qualitative study. *In: **Wirtschaftsinformatik Conference***. St. Gallen: AIS Electronic Library, pp. 1378–1392, 2017.

JACOBI, R.; BRENNER, E. How Large Corporations Survive Digitalization. *In: LINNHOF-POPIEN, C.; SCHNEIDER, R.; ZADDACH, M. (Eds.). **Digital Marketplaces Unleashed***. Berlin: Springer, 2018.

KANE, G. C. *et al.* **The Technology Fallacy:** How People Are the Real Key to Digital Transformation. The MIT Press, 2019, *online*.

KELLER, S.; PRICE, C. **Performance and Health:** An evidence-based approach to transforming your organization. New York: McKinsey & Company, 2010.

KOHNKE, O. It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization. Springer International Publishing. *In: OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Eds.). **Shaping the Digital Enterprise***. Springer International Publishing Switzerland, 2017.

MAHER, L. Building a culture for innovation: A leadership challenge. **World Hospitals and Health Services**, v. 50, n. 1, pp. 4-6, 2014.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. **Machine, Platform, Crowd:** Harnessing Our Digital. W. W. Norton & Company, 2017.

MHLUNGU, N. S. M.; CHEN, J. Y. J.; ALKEMA, P. The underlying factors of a successful organisational digital transformation. **South African Journal of Information Management**, v. 21, n. 1, 2019.

MICHELMAN, P. The End of Corporate Culture as We Know It. **MIT Sloan Management Review**, abr. 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-end-of-corporate-culture-as-we-know-it/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

NG, I. C.; WAKENSHAW, S. Y. The Internet-of-Things: Review and research directions. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, pp. 3-21, 2017.

NUNES, A. **It's the culture, stupid!** HSM Experience. 2018. Disponível em: https://experience.hsm.com.br/posts/its-the-culture-stupid?utm_medium=search&utm_term=cultura. Acesso em: 19 ago. 2019.

QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R. **The transformation of organizational cultures: A competing values perspective.** Beverly Hills: Sage Publications, Inc., 1985.

ROGERS, D.L. **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age.** Columbia University Press, 2016.

RUCHIINSKI, C. **Retrato de uma Instituição de Ensino Superior de Educação Tecnológica por meio de indicadores da cultura organizacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SCHRECKLING, E.; STEIGER, C. Digitalize or Drown. *In:* OSWALD, G.; KLEINEMEIER, M. (Eds.). **Shaping the Digital Enterprise.** Springer International Publishing Switzerland, pp. 3-27, 2017.

SCOTT, K.; SCHANINGER, B. Getting personal about change. **McKinsey Quarterly.** 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-personal-about-change>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, pp. 103-111, 1985.

SIMON, K. E. **Las empresas de base tecnológica: motor de futuro en la economía del conocimiento.** Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas. Madrid: ANCE, 2003.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura.** São Paulo: Pioneira, 1994.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In:* TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados, pp. 175-193, 1997.

TIERNEY, W. G. Organizational culture in higher education: Defining the essentials. **The Journal of Higher Education**, pp. 2-21, 1988.

TM Forum. **Catalyst 2018 Digital Organization & Culture Transformation.** 2018. Disponível em: <https://www.tmforum.org/wp-content/uploads/2018/03/T.-Digital-Organization-Culture-Transformation.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

TORNATZKY, L. G; FLEISCHER, M. **The Processes of Technological Innovation.** Lexington: Lexington Books, 1990.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TUNSTALL, W. B. Cultural transition at AT&T. **Sloan Management Review**, , n. 25, pp. 15-26, 1983.

VENKATRAMAN, V. **The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation through Technology.** Greystone Books, 2017.

WHITE, S. K. **Como a cultura organizacional pode prejudicar a inovação da sua empresa?** CIO from IDG. 2019. Disponível em: <https://cio.com.br/como-a-cultura-organizacional-pode-prejudicar-a-inovacao-da-sua-empresa/>. Acesso em: 19 ago. 2019.