



EDITORIAL

O papel da cultura organizacional na transformação digital

The role of organizational culture in digital transformation



id Bruno Richard
Inácio¹



id Rebeca Barreiros
Rolim²



id Francisco Antonio
Serralvo³
Editor-Chefe RAD



A pandemia de COVID-19 proporcionou um impacto significativo no avanço da transformação digital nas organizações, demandando a rápida adaptação nos processos de gestão e inovação de produtos e serviços, tendo por base o auxílio da tecnologia digital (TD). O trabalho remoto passou a ser amplamente utilizado e, em muitos casos, constituiu-se em única alternativa de viabilizar os negócios, levando os funcionários a utilizar computadores e celulares para manterem suas atividades laborais. Nesse contexto, não raro, colaboradores das organizações precisaram de suporte para interagir com novos softwares, tornando a aceleração da transformação digital uma prioridade máxima (Alabdali & Salam, 2022).

¹ inacio.bsp@salesianos.com.br, mestrando em administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP - São Paulo/SP - [Brasil].

² rebecarolim23@gmail.com, mestranda em administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP - São Paulo/SP - [Brasil].

³ serralvo@pucsp.br, Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP - São Paulo/SP - [Brasil].

No entanto, pensar e se adaptar às transformações digitais continua sendo um desafio significativo para muitas organizações. Embora sejam reconhecidas as oportunidades que a TD oferece para o desenvolvimento de produtos e serviços, é importante ressaltar que a adaptação e implementação vão além da produção de bens tangíveis ou intangíveis. É necessário estabelecer mudanças na cultura organizacional a partir de novos modelos de negócio, usuários e experimentos inovadores. Frequentemente, as TDs levam as organizações a adotarem práticas de trabalho diferentes das tradicionais de seus setores (Nambisan et al., 2019).

É crucial considerar que a TD não se refere apenas à tecnologia em si, pois essa é vista como um impulsionador e facilitador da transformação (Alabdali & Salam, 2022). A transformação digital envolve também a cultura e a identidade organizacional, o que pode representar uma ameaça à identidade coletiva e à cultura estabelecida na indústria. No entanto, essa "ameaça" pode se tornar um recurso de inovação para o ambiente industrial, como demonstrado por muitas empresas durante o período crítico da pandemia de COVID-19.

Estudos recentes, como o de Bianchi e outros (2020), têm enfatizado o papel da cultura organizacional na transformação digital das empresas. Essa mudança cultural pode abranger diversos aspectos, especialmente no que diz respeito à cultura organizacional e à identidade coletiva. Nesses estudos incluem-se a relação entre a cultura organizacional e o processo de mudança (Rosenbaum et al., 2018); a influência da liderança na transformação digital (Worley & Beaujolin, 2022) e a importância da cultura organizacional resiliente (Gonzalez & Gulbrandsen, 2022). Estudos esses que evidenciam a importância da cultura organizacional no contexto da transformação digital, considerando sua relação com o processo de mudança, a influência da liderança e a adoção de uma cultura organizacional resiliente.

Transformação Digital e o processo de mudança

Kurt Lewin, pesquisador do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em 1947, apresentou o processo de mudança como sendo composto por três fases: descongelamento do estado presente, mudança para o novo nível e a consolidação neste novo nível. A primeira fase corresponde à disposição necessária para que haja mudança, significa descobrir um problema e partir para a ação. A segunda fase envolve o querer realmente fazer a mudança mesmo que o processo seja árduo e difícil. A terceira e última fase diz respeito à aceitabilidade da mudança. Essas três fases se tornam muito presentes na análise da TD, principalmente quando a cultura organizacional tem dificuldades e até mesmo bloqueios para aceitar a inovação ou a mudança.

Elrod e Tippett (2002) apresentam uma outra perspectiva sobre o processo de mudança que na fase inicial existe sempre uma performance praticamente constante, na etapa de transição essa performance declina e depois ela é restabelecida e, muitas vezes, até aumenta em relação a fase inicial.

Na TD o desejo das organizações é mover a empresa do estado inicial para o estado futuro, no qual ela atinja um maior nível de digitalização. Esse processo é chamado de gestão de mudanças e definido pelo Project Management Institute (PMI) como “uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de pessoas, grupos e organizações de um estado atual para um futuro, com os benefícios pretendidos” (PMI, 2013, p.7).

A gestão de mudanças tem como principal objetivo diminuir a resistência das pessoas em aceitarem a mudança e minimizar a perda de produção que ocorre nessa fase de transição da mudança. A curva de mudanças é diferente para cada pessoa ou departamento dentro da mesma organização. Contudo, quando a resistência à mudança é muito forte pode ocasionar a perda de funcionários da empresa e, até mesmo, no insucesso daquele processo de mudança (Prosci, 2016).

Mudanças dentro das organizações afetam os colaboradores de diversas formas causando reações diferentes em cada um deles. Diversas publicações nas últimas décadas estudaram tanto os fatores que ajudam o processo de mudança como aqueles fatores que prejudicam e podem levar a empresa ao fracasso. Um fator comum que age como barreira no processo de transformação da empresa é a resistência à mudança (Rosenbaum et al., 2018).

A influência da liderança no processo de transformação digital

Na pesquisa realizada pelo MIT Sloan Management Review no ano de 2019 foi identificado que, na era digital, um dos maiores desafios que as empresas enfrentam é o de conseguir atrair e reter pessoas que tem um perfil com habilidades e competências necessárias para estarem em um ambiente com diversas mudanças acontecendo frequentemente (Kane, 2019). Outro ponto destacado é que uma das principais causas de descontentamento dos funcionários com as organizações se dá pela falta de oportunidades para eles aprenderem e desenvolverem novas habilidades. Esse desejo por aprendizagem contínua não é uma característica apenas dos millenials, profissionais de diversas idades mostram interesse por trabalhar em empresas que proporcionem essa aprendizagem contínua. Ressalte-se que entre as lideranças isso também é observado.

No mundo digital, diversas competências que já eram necessárias para um bom líder continuam sendo essenciais, mas surgem outras extremamente importantes para esse novo ambiente digital. Neste as estruturas hierárquicas tendem a ser menos rígidas e verticais, as equipes possuem mais autonomia no trabalho. O papel da liderança é o de ser inspiradora para o time, incentivar a criatividade, a colaboração e o desenvolvimento de cada profissional (Kane, 2019). Desse modo, a TD é caracterizada por uma disrupção tanto no modo de se relacionar com os clientes, fornecedores e, principalmente com a equipe como no modelo de negócio das empresas.

A liderança digital tem como papel promover a inovação na otimização da tecnologia. É essencial para um líder no ambiente digital ter a capacidade de uma boa comunicação e compartilhar conhecimento a fim de trazer inovações tecnológicas para a empresa, mantendo um ambiente flexível. Ele deve ter criatividade e agir de forma global

entre as áreas da empresa, auxiliando a capacidade digital de unir-se no desenvolvimento da cultura e das competências (Mihardjo et al. 2019).

Contudo, há a falta de profissionais com tais habilidades e como principais explicações possíveis tem-se: a desigualdade social e o difícil acesso a tecnologia, a falta de pessoas interessadas em estudar sobre tecnologia, principalmente, devido a escassez de informação sobre o que cada área de tecnologia faz, a demora para treinamentos após surgir uma novidade tecnológica, entre outros (Murri et al. 2019). Um dos grandes desafios da TD é a velocidade com que as inovações tecnológicas estão surgindo e as empresas tendo que se modificar para acompanhar o mercado, um outro desafio que pode ser ainda maior, é preparar as pessoas para trabalharem em ambientes que estão sob constantes mudanças.

Processo de aceitação de mudanças: cultura organizacional resiliente

Basicamente a cultura organizacional corresponde ao conjunto de princípios básicos que orientam as atitudes de um grupo de pessoas diante dos desafios internos e externos à empresa (Fleury, 1987; Schein, 1995). Atrelado à essa concepção de cultura temos as identidades coletivas que moldam o entendimento das características centrais de uma indústria e orientam o comportamento das empresas, afetando diretamente os padrões de inovação (Stigliani & Elsbach, 2018). Em estudos recentes, entende-se por identidade coletiva o conjunto de características intrínsecas e constituintes de uma empresa, na qual seus funcionários compartilham um propósito específico e buscam resultados semelhantes (Kavanagh et al., 2021).

Entendemos que os termos cultura organizacional e identidade coletiva podem ser considerados semelhantes nos estudos organizacionais, pois ambos contribuem no compartilhamento de modelos mentais praticados nas negociações e tomadas de decisões das empresas. Recentemente, esses termos têm sido atrelados e analisados juntamente com o conceito de inovação e a forma como esta ocorre na indústria de produtos e serviços (Kavanagh et al., 2021).

A análise conjunta da cultura e identidade com a inovação digital (Nambisan et al., 2017, 2019); a indústria 4.0 (Almeida et al., 2021) e a transformação digital como vantagem competitiva (Alabdali & Salam, 2022) requerem um processo que envolve a resiliência, principalmente no que diz respeito às mudanças, não dá para inovar pensando de forma defensiva, com medo da mudança e do novo. Isso implica diretamente na forma como as pessoas que fazem parte do ambiente organizacional habitualmente pensam (aspecto subjetivo) e na maneira como irão acolher a inovação digital (aspecto objetivo).

A cultura organizacional e/ou identidade coletiva que se baseiam e entendem a inovação de forma defensiva limitam seu aspecto generativo de criar e inovar, não se abrem para as novidades do mercado e bloqueiam novas formas de acesso aos seus usuários. Uma inovação defensiva, muitas vezes, está ligada apenas ao conhecimento, à emoção da alta administração, à resistência dos usuários internos e das partes interessadas na forma como entendem coletivamente o que é determinada empresa. O papel da cultura organizacional na transformação digital é de suma importância para a

existência das organizações. Esse papel está intrinsecamente ligado à identidade da organização e por essa razão, é por meio dela que se compreende o porquê as empresas ou seus negócios falham ou não se adaptam ao contexto emergente (Kavanagh et al., 2021).

Existem três maneiras principais de preparar o ambiente organizacional e de entender as inovações digitais. 1º) Aspecto da associação - as tecnologias digitais possibilitam novas soluções e novos papéis nas organizações; 2º) Aspecto da acessibilidade - fornecem potenciais reais às organizações que se relacionam com seus usuários internos e externos; 3º) Aspecto da generatividade - as tecnologias digitais desencadeiam criatividade e inovação dentro da organização (Nambisan et al., 2017, 2019). Os aspectos elencados estão associados aos benefícios que a transformação digital possibilita para as empresas. Porém, a questão é que se adequar ou possibilitar a aplicação desses aspectos requer resiliência, pois exige dos usuários internos da organização a abertura total para um novo horizonte, isto significa sair da zona de conforto e da lógica dominante de como as coisas devem funcionar.

Muitas organizações já incorporam a necessidade de estar sempre adquirindo novos conhecimentos organizacionais para que as pessoas se acostumem com as mudanças. Os profissionais de diferentes áreas buscam por uma aprendizagem contínua, por líderes que incentivem isso também. A empresa deve buscar uma cultura organizacional que seja voltada para incentivar os profissionais a sempre adquirirem novos conhecimentos, fazendo com que a mudança nos processos sejam parte do dia a dia daquele indivíduo, visto que a TD tende a trazer cada vez mais mudanças e inovações tecnológicas para dentro das organizações.

Por fim, o surgimento do digital, da internet e das mídias sociais associado a mudança de comportamento da sociedade fez com que a adoção do novo e da TD se tornasse primordial para as organizações sobreviverem. Assim, mais uma vez a sociedade traz benefícios para aqueles que se sentem confortáveis com as mudanças e dificuldades para aqueles que não conseguem se adaptar e continuam estagnados em um mundo que sofre constantes mudanças.

O diferencial para as organizações estará na resiliência aplicada na TD como vimos brevemente, neste edital, mudanças são praticamente inevitáveis. As lideranças das organizações podem contribuir para o processo de TD e a cultura organizacional ou identidade coletiva não deixam de ser os princípios básicos que orientam um grupo de pessoas, na verdade a esses princípios é atrelada a TD, que contribui para uma nova forma de entender o digital dentro da própria cultura e da identidade de uma empresa.

Referências

- Alabdali, M. A., & Salam, M. A. (2022). The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Procurement for Creating Competitive Advantage: An Empirical Study. *Sustainability*, 14, 12269. <https://doi.org/10.3390/su141912269>.
- Almeida, A., Melo, P. N., & Conceição, O. (2021). Impacts of the Implementation of Industry's 4.0 Technologies in the Portuguese Textile Industry: The Effect of Management and Leadership Practices on implementation of industry's 4.0 technologies. *European Conference on Management, Leadership & Governance*. doi:10.34190/MLG.21.073
- Bianchi, M., Di Minin, A., & Pisano, G. (2020). Innovation: organization & management special issue on experimentation for innovation: What's now and what's next. *Innovation: Organization & Management*, 22(1), 91-96. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1700026>
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>
- Gonzalez, J. S., & Gulbrandsen, M. (2022). Innovation in established industries undergoing digital transformation: the role of collective identity and public values. *Innovation*, 24(1), 201-230. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1938578>
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi.org/10.25300/Misq/2017/41.1.03>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Mihardjo, Leonardus W. W., Sasmoko Sasmoko, Firdaus Alamsjah, and Elidjen Elidjen. 2019. Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation and Customer Experience Orientation in Industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11):1749-62. doi: 10.5267/j.msl.2019.6.015.
- Murri, M., Streppa, E., Colla, V., Fornai, B., & Branca, T. A. (2019). *Digital transformation in European steel industry: state of art and future scenario*. ESSA Deliverable, 2.
- PMI. (2016). *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (6a Ed.). Pensilvania, EUA: Project Management Institute, Inc.
- Prosci. (2016). *Prosci Change Management*. Fori Collins, Colorado: Prosci Learning Center Publications.

Rosenbaum, D; More, E; & Steane, P. (2018). Planned organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2015-0089>

Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8(3), 221-238.

Worley, C. G., & Beaujolin, R. (2022). Navigating Conflicting Influences During Complex Strategic Changes: The Contribution of Diagnosis, Congruence, and Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0), 1-31. doi: 10.1177/00218863221098111