

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO ENTRE TALENTO HUMANO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Lidiane da Silva Souza – Lidiane.unemat@gmail.com – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Gilberto Perez - gilberto.perez@mackenzie.br- Universidade Presbiteriana Mackenzie

Fellipe Silva Martins - fellipe.martins@mackenzie.br – Universidade Presbiteriana Mackenzie

1. INTRODUÇÃO

O uso de Tecnologia Digitais nas economias e nos locais de trabalho são vistos como uma condição importante para as empresas se adaptarem às condições competitivas atuais (Demir, 2019). A transformação digital é um ponto crucial relacionado a novos paradigmas que emergem do mundo digital, e que faz as instituições repensarem suas ações para se manterem competitivas, diante da visível dinâmica ser sustentável e adaptável ao longo do tempo, torna-se um desafio para as organizações atendendo assim às necessidades do meio social do qual faz parte (Serna, Branch, Benavides & Burgos, 2018).

Embora a tecnologia seja importante para as empresas, certamente não é tudo, uma vez que, o alcance de uma visão de futuro digital requer que a organização trabalhe de maneiras diferentes, sendo que é preciso que talento, estrutura organizacional e cultura estejam sincronizadas com os ambientes digitais ao seu redor (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2017). As tecnologias digitais oferecem valor agregado quando são integradas e apoiadas por uma cultura que incentiva os riscos, por sua vez, o investimento em tecnologia deve ser acompanhado por um investimento em transformação cultural e organizacional (Gobble, 2018).

Na literatura, diversas ferramentas têm sido utilizadas para mensurar habilidades digitais, pesquisas atuais reconhecem que o uso de habilidades básicas como operar a *internet* se faz necessária tanto quanto aquelas habilidades consideradas mais complexas como as de interpretação (Van Deursen, Helsper & Eynon, 2016). A capacidade de operar computadores e *internet* se faz de grande importância para desenvolver habilidades de convívio social, desenvolvimento e processamento de informações, o que pode auxiliar no sucesso e avanço das organizações (Aesaert, Braak & Van, 2015).

As empresas enfrentam um grande desafio relacionado ao desenvolvimento de habilidades digitais para os funcionários, a escassez de habilidades cria um grande problema no mercado de trabalho em relação a todos os setores econômicos, a nova abordagem do talento representa o desenvolvimento de habilidades essenciais para aumentar o desempenho organizacional (Mihalcea, 2017).

Atualmente os dados são reconhecidos como um recurso valioso, conseqüentemente isso exige maior transparência no compartilhamento de dados entre os colaboradores diariamente. Nesse contexto de trabalho existem funcionários digitais jovens e inexperientes e funcionários experientes mais velhos que não possuem domínio com as tecnologias (Nadkarni, 2021). Dada a complexidade e o ritmo explosivo das tecnologias digitais, existe a ameaça de uma crescente lacuna de habilidades digitais entre os colaboradores (Kohli & Johnsons, 2011).

É importante relatar que as pessoas querem trabalhar para empresas profundamente comprometidas com o progresso digital, os funcionários estarão à procura das melhores oportunidades, e as empresas terão que aprimorar continuamente suas estratégias digitais para retê-las e atraí-las. Se a cultura impulsiona a adoção da tecnologia ou se a tecnologia muda a cultura ainda é uma questão em aberto, dessa forma, as culturas organizacionais devem ser preparadas para trabalhar em conjunto com a análise e o uso de dados na tomada de decisões e processos (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015), precisam construir uma cultura de apoio que integra colaboração, assunção de riscos e experimentação (Kane et al., 2017).

1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo:

Dessa forma, se torna uma necessidade a formação de certas normas culturais, a gestão total do conhecimento e orientação para mudanças rápidas, bem como a criação de sentido para as mudanças na cultura organizacional da organização (Ananyin & Zimin, 2018). Essa mudança requer reavaliação, desenvolvimento e adaptação do conhecimento por parte do profissional, sobretudo sob as habilidades e competências desenvolvidas (Demir, 2019). Nesse contexto, a seguinte questão: Quais são os desafios enfrentados pelas organizações e de que maneira a cultura organizacional influencia a dinâmica do relacionamento entre a tecnologia implementada e o talento humano?

- Identificar os desafios enfrentados pelas organizações na adaptação a transformação digital;
- Compreender o papel da cultura organizacional na integração da transformação digital e talento humano;

Diante do contexto apresentado e das lacunas observadas será feita uma pesquisa qualitativa para verificar como a cultura organizacional influencia a dinâmica do relacionamento entre a transformação digital e o talento humano.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de contribuir à literatura, tanto sobre a transformação digital quanto a cultura organizacional e as habilidades digitais, pela sua relevância ligada ao tema de inovação. A pesquisa atual sobre transformação digital se concentra principalmente em aspectos tecnológicos e de gestão, pouca atenção tem sido dada à cultura organizacional e sua influência nas inovações digitais (Fernandes, Lemos, Hoffmann, & Feuerschütte, 2015). Em síntese, ao adotar a perspectiva centrada no ator, observa-se uma expressiva valorização da liderança e das competências no contexto digital, enquanto a cultura corporativa e o ambiente de trabalho permanecem relativamente menos destacados em termos de atenção (Nadkarni & Prügl, 2021).

Em termos práticos, a relevância deste estudo consiste em oferecer subsídios para a compreensão da dinâmica e interação entre a cultura organizacional e o processo de transformação digital nas empresas, bem como na sua influência nas competências digitais individuais. A proposta é fornecer insights que permitam uma compreensão mais aprofundada das práticas mais eficazes para organizações, gestores e colaboradores. Desta maneira, almeja-se aprimorar o desempenho e os resultados, incrementando significativamente as perspectivas de sucesso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Transformação Digital

As tecnologias estratégicas que podem afetar significativamente o mercado corporativo nos próximos anos são formadas sob a influência de quatro forças convergentes: redes sociais, dispositivos móveis, computação em nuvem e análise de dados. A interseção desses poderes criou uma base para plataformas de transformação digital e a acelerou a economia digital com uma proliferação de computação em nuvem, *big data analytics*, mobilidade e conectividade de banda larga, comércio eletrônico, mídia social, uso de sensores inteligentes e a internet das coisas (Schwertner, 2017).

A transformação digital é a aplicação da tecnologia para criar novos modelos, processos, software e sistemas de negócios que resultam em receita mais lucrativa, maior vantagem competitiva e maior eficiência. As empresas conseguem isso transformando processos e modelos de negócios, capacitando a eficiência e a inovação da força de trabalho e personalizando as experiências dos clientes, cidadãos (Schwertner, 2017).

A generalização do uso das tecnologias digitais nas economias e a utilização nos locais de trabalho é vista como condição indispensável para que as empresas se adaptem às atuais condições competitivas. Nessas circunstâncias, os elementos fundamentais estão mudando rapidamente, são eles: estrutura organizacional, o comportamento organizacional, a cultura organizacional das empresas e a estrutura de recursos humanos (Demir, 2019).

É necessário que a transformação digital esteja relacionada a uma transformação cultural, que não deve ser identificada com uma transformação tecnológica (Serna et al., 2018). Sua implementação requer uma estratégia clara e priorização suportada por recursos financeiros, liderança e participação ativa de todos os funcionários da organização (Schwertner, 2017).

As organizações se veem às voltas com as complexas mudanças proporcionadas pelo avanço da Transformação Digital de forma cada vez mais dinâmica (Júnior & Matos, 2021). A transformação digital impacta a estratégia e a estrutura organizacional das empresas e apresenta grandes oportunidades para a criação de modelos de negócios e formas de entregar valor. Para atuar na economia digital, é necessário as empresas desenvolverem capacidades dinâmicas a fim de obter ou sustentar vantagem competitiva neste ambiente de incerteza e célere mutação (Kowalski, 2021).

A pesquisa realizada por Fernandes, Fleury e Silva (2019) indica que os esforços direcionados para a transformação digital potencializam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas, entre elas: as habilidades de liderança, construção de uma cultura inovadora, a incorporação de um espaço de trabalho interativo, o fluxo de conhecimento entre as equipes, a transparência de dados, o gerenciamento de informações, a agilidade na tomada de decisão, a interação com os gestores, o aprendizado contínuo, os indicadores de desempenho, a gestão dos recursos, a capacidade da empresa e o estabelecimento de redes de cooperação.

2.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é definida como um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhadas por um grupo de indivíduos que trabalham juntos em uma determinada organização (Schein, 1981). A cultura organizacional revela, o modo como os membros conduzem o seu dia-a-dia no trabalho, as suas formas de se comunicar, bem como suas ações, regras, práticas e costumes que direcionam a vida da organização (Schein, 2009).

O autor Schein (2009) apresenta que a cultura organizacional está formada a partir de três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos. Os artefatos visíveis incluem elementos como a estrutura organizacional, a política de recursos humanos e os símbolos da empresa. Os valores compartilhados são princípios e crenças importantes para a organização como um todo. E as suposições subjacentes são as crenças inconscientes que as pessoas têm sobre a organização que muitas vezes não são explicitadas.

A cultura organizacional está associada à capacidade de inovação de uma empresa, ela influencia o modo como as pessoas se comportam, e respondem às situações como imprevisto, ambiguidade, criatividade e à mudança (Isaksen & Tidd, 2006). Nesse sentido, são os comportamentos moldados pela cultura organizacional que vão criar condições para que se estabeleça um ambiente propício ou não à inovação, por isso, torna-se importante a atenção à sua gestão (Fernandes et al., 2015).

As deficiências na cultura organizacional são uma das principais barreiras para o sucesso da empresa na era digital, as mudanças culturais nas instituições corporativas sempre serão mais lentas e complexas do que as mudanças tecnológicas. Para melhores resultados é necessário que se construam culturas organizacionais com bom desempenho em todas as

funções e unidades de negócios, aceitem o risco e se concentrem obsessivamente nos clientes (Goran, LaBerge & Srinivasan, 2017).

A cultura organizacional é uma ponte entre a cultura atual e as aspirações de mudança. Nesse aspecto, é fundamental entender suas características e mobilizar apenas o que precisa ser mudado de forma a economizar tempo e recursos. É necessário a mudança de comportamentos, reformular o conjunto de crenças, valores, hábitos e experiências que definem uma empresa por meio de seus colaboradores. A cultura corporativa reflete o espírito da empresa, sua maneira de pensar e se comportar, seus valores, código de ética e propósito corporativo. Dessa forma, mudanças profundas, como a transformação digital, exigem um ambiente favorável para a inovação tecnológica se estabelecer e se desenvolver (Júnior & Matos, 2021).

É importante ressaltar que a cultura organizacional é uma questão cada vez mais estratégica com impacto direto no sucesso ou fracasso dos negócios na era digital. (Fernandes et al., 2019). Diante disso, é importante compreender os desafios da mudança organizacional na era da transformação digital e principalmente o seu propósito, bem como analisar os principais conceitos relacionados a ambos os processos com o objetivo de apoiar o amadurecimento de uma cultura ágil, inclusiva e transformadora (Júnior & Matos, 2021).

2.3 Habilidade Digitais do Século XXI

A inovação começa com as pessoas, tornando decisivo o capital humano dentro da força de trabalho, ou seja, uma economia do conhecimento em rápida mudança, as habilidades digitais do século 21 impulsionam a competitividade e a capacidade de inovação (Laar et al., 2017). Aprender novas habilidades tecnológicas é importante para a transformação digital, dessa forma, os funcionários devem ser motivados a usar suas habilidades para criar novas oportunidades, eles precisam de uma mentalidade digital, que se apresente como um conjunto de atitudes e comportamentos que aceite que as pessoas e as organizações visualizam as informações como dados, algoritmos e inteligência artificial, isso permite abrir novas possibilidades para o sucesso em um cenário de negócios cada vez mais dominado por tecnologias inteligentes e com uso intensivo de dados (Neeley & Leonardi, 2022).

Atualmente o local de trabalho exige trabalhadores altamente qualificados que se deparam com tarefas cada vez mais complexas e interativas. Os trabalhadores precisam de preparação técnica, tanto em sua vida profissional quanto pessoal, adaptação às mudanças relacionadas ao trabalho, conhecimento eficiente para analisar a quantidade de informações disponíveis (Ahmad, Karim, Din, & Albakri, 2013; Carnevale & Smith, 2013). Em relação ao conceito de habilidades digitais do século 21, identifica-se que essas habilidades são necessárias para o funcionário participar da força de trabalho baseada no conhecimento e buscar seu próprio aprendizado. Além disso, essas habilidades são necessárias para aproveitar ao máximo as tecnologias da informação (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017).

No entanto, o enorme processo de mudança não é realizado a partir da tecnologia, mas sim por meio de pessoas, no mundo do digital do futuro, o foco são as pessoas, suas capacidades e suas habilidades (Júnior & Matos, 2021). A Transformação Digital requer o exame e a reinvenção da maior parte, e talvez de todas as áreas de uma organização, de sua cadeia de suprimentos e do fluxo de trabalho, das habilidades de seus colaboradores, bem como dos processos de discussão no nível da diretoria, interações com os clientes, bem como seu valor para as partes interessadas (Rogers, 2017).

Os autores Van Deursen, Helsper & Eynon, 2016 defendem um modelo composto por seis dimensões de habilidades, que são: informação (gerenciamento de informação digital), comunicação (interação por meio de tecnologias digitais), criação de conteúdo (desenvolvimento de conteúdo e programação), segurança (proteger o meio ambiente), resolução de problemas (inovar e usar a tecnologia de forma criativa) e analisar e refletir (mídias

digitais). A grande maioria dos *frameworks* incluem habilidades relacionadas ao uso da tecnologia da informação e comunicação, colaboração, comunicação e competências sociais e culturais. Adicionalmente, a maioria reconhece criatividade, pensamento crítico e solução de problemas como habilidades necessárias (Voogt & Roblin, 2012).

O estudo de Van Laar (2017) realizado por meio de uma revisão sistemática da literatura, no qual 1.592 artigos diferentes foram selecionados, e dos quais 75 artigos atenderam aos critérios de inclusão pré-definidos. Os resultados mostram que as habilidades do século 21 são mais amplas do que as habilidades digitais e identifica-se sete habilidades básicas essenciais: técnicas, gerenciamento de informações, comunicação, colaboração, criatividade, pensamento crítico e resolução de problemas (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017):

- Habilidades técnicas: À medida que os locais de trabalho se tornam mais complexos e apoiados pelas tecnologias, mais empregos exigem habilidades técnicas. Essas são as habilidades que os colaboradores precisam para usar software ou operar um dispositivo digital, e isso envolve um esforço contínuo para acompanhar novas tecnologias e práticas (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017)
- Habilidades digitais de informação: habilidades para pesquisar, avaliar e gerenciar informações digitais (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017). A gestão da informação inclui a capacidade de (a) definir claramente as necessidades de informação, (b) identificar a informação digital e (c) selecionar a informação digital de forma eficaz e eficiente (Ananiadou & Claro, 2009).
- Habilidades digitais de comunicação: competências para transmitir informação online e para refletir sobre a melhor forma de apresentá-la a um determinado público (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017). As habilidades de comunicação são essenciais e dizem respeito à capacidade de transmitir informações, de forma a garantir que os significados sejam efetivamente expressos entre os públicos (Ananiadou & Claro, 2009).
- Habilidades digitais de colaboração: a capacidade de trabalhar de forma eficaz e respeitosa em equipes para atingir um objetivo comum e assumir responsabilidade compartilhada pela conclusão de tarefas (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017). A complexidade das tarefas exige colaboração entre os indivíduos, pois não possuem todos os conhecimentos e habilidades (Wang, 2010)
- Habilidades digitais criativas: habilidades para usar adequadamente ferramentas online para criar conteúdo com perspectivas e abordagens inovadoras, ela surge como uma habilidade crítica para as organizações liderarem ou se adaptarem à mudança (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017).
- Habilidades digitais de pensamento crítico: a capacidade de fazer julgamentos sobre informação e comunicação apresentados com base em reflexão suficiente (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017). Diz respeito à capacidade de pensar, refletir e julgar de modo a decidir qual informação ou comunicação é relevante em um determinado contexto (Gut, 2011).
- Habilidades digitais de resolução de problemas: competências para utilizar as tecnologias da informação e comunicação para analisar uma situação problemática e aplicar o conhecimento na solução de um problema (Van Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017). É crucial que os indivíduos entendam a natureza e origem das informações, logo, o foco está na qualidade das mensagens e na extração de informações valiosas (Dedé, 2010).

As habilidades digitais adquiridas proporcionam benefícios às organizações, uma vez que possibilitam a criação de um ambiente propício à adoção e implementação de tecnologias avançadas. Além disso, contribuem para o aumento do número de profissionais qualificados, evidenciando que a introdução de inovações digitais está diretamente correlacionada ao incremento de colaboradores dotados de habilidades digitais. Consequentemente, são esses

profissionais que maximizarão a utilização eficiente dessas tecnologias (Rurato & Calvosa, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa assumiu uma abordagem qualitativa, de forma a compreender como a cultura organizacional influencia a dinâmica do relacionamento entre a transformação digital e o talento humano. A escolha pela abordagem qualitativa decorreu da complexidade das questões em análise, visando a captura de nuances e insights relevantes por meio de entrevistas semiestruturadas. Tal escolha metodológica propiciou uma compreensão abrangente das dinâmicas envolvidas no relacionamento entre a transformação digital e o talento humano.

Os critérios adotados para selecionar os participantes foram: a) possuem vínculo de emprego b) ocupam cargo de gestão, selecionaram-se entrevistados com diferentes cargos, formações e organizações empregadoras. No total foram entrevistados 07 pessoas, 06 homens e 01 mulher. A distribuição de da amostra envolveu seguintes segmentos: educacional (4); vendas (1); consultoria (1). Os profissionais foram contactados a partir de contatos pessoais dos pesquisadores. Para as entrevistas, foi necessário gravar as falas com a devida autorização, descrever os trechos mais importantes e fazer a análise dos resultados. As entrevistas foram realizadas em locais de preferência dos entrevistados, variando entre ambientes privados de trabalho e até na residência dos entrevistados. As entrevistas duraram, em média, 30 minutos e ocorreram no mês de novembro de 2023. O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cargo	Formação	Segmento
E1	masculino	Diretor	Administrador	Educação
E2	feminino	Diretora	Administradora	Educação
E3	masculino	Diretor	Marketing	Vendas
E4	masculino	Diretor	Economista	Educação
E5	masculino	Diretor	Relações Públicas	Educação
E6	masculino	Diretor	Administrador	Consultoria

Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

A abordagem metodológica empregada neste estudo alinhou-se à proposta do estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico delineado, esse enfoque visa aprofundar a compreensão das perspectivas e visões de mundo dos participantes inseridos no contexto investigado. Seguindo a orientação de Merriam (2002), o estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico busca investigar: a) as interpretações que as pessoas atribuem às suas experiências, b) como constroem suas realidades, c) os significados que atribuem a essas vivências.

Para a coleta de dados, optou-se pela técnica de entrevista em profundidade semiestruturada. Conforme descrito por Mason (2002), busca-se uma coprodução de informações entre o entrevistador e o entrevistado, caracterizando um processo colaborativo na obtenção dos dados. O quadro 2 apresenta as questões relacionadas à adaptação das empresas às condições competitivas por meio de tecnologias digitais, desafios na integração de talento humano e cultura organizacional em ambientes digitais, e a influência da cultura organizacional

na transformação digital. As questões são formuladas com base em pesquisas anteriores, visando obter insights de líderes sobre práticas, desafios e impactos nessas áreas.

Quadro 2: Roteiro de entrevista

Tópico	Questão	Autor
Adaptação às Condições Competitivas por Meio de Tecnologias Digitais	Na sua visão, a sua empresa está se adaptando às atuais condições competitivas por meio do uso de tecnologias digitais? Como isso acontece?"	Demir (2019)
Desafios na Integração de Talento Humano e Cultura Organizacional com Ambientes Digitais:	Na sua experiência, quais são os principais desafios enfrentados pela sua empresa na integração de talento humano e cultura organizacional com os ambientes digitais?	Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley (2017)
	Quais são, em sua opinião, os principais desafios que a sua empresa enfrenta em relação à escassez de habilidades digitais no mercado de trabalho, e de que forma isso impacta o desenvolvimento da organização?	Mihalcea (2017)
	Como você enxerga a lacuna de habilidades digitais entre funcionários jovens e inexperientes e funcionários mais velhos e experientes, e de que maneira isso pode impactar o ambiente de trabalho?	Nadkarni (2021), Kohli & Johnsons (2011)
Influência da Cultura Organizacional na Transformação Digital	Na sua experiência, como a cultura organizacional influencia a adoção da tecnologia na organização e vice-versa?	Kane et al. (2015, 2017)
	Como líder, você identifica práticas efetivas para integrar a cultura organizacional ao processo de transformação digital na sua empresa?	Gobble (2018)
	Na sua visão como diretor ou gerente, de que forma a cultura organizacional orientada à transformação digital contribui para o desenvolvimento das habilidades digitais dos colaboradores?	Gobble (2018)
	Quais são, segundo a sua perspectiva de liderança, os principais aspectos do papel da cultura organizacional na transformação digital que merecem destaque?	Gobble (2018)
	Na sua posição de liderança, como você avalia a contribuição das habilidades digitais do século XXI, desde as básicas até as mais complexas, para impulsionar a transformação digital na sua empresa?	Van Laar et al. (2017)

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

A avaliação dos dados obtidos foi realizada seguindo a metodologia proposta por Flores (1994), a qual compreende a interpretação do conteúdo da informação textual. No âmbito dessa análise, os dados provenientes das entrevistas em profundidade foram minuciosamente examinados com o objetivo de identificar padrões, coerências e núcleos centrais de significados.

O processo de categorização foi conduzido de maneira a posteriori, culminando na identificação de três conjuntos de categorias centrais (metacategorias) e seus elementos relevantes:

1. Transformação Digital
2. Cultura Organizacional
3. Desenvolvimento de Habilidades Digitais

4. RESULTADOS

4.1 Transformação Digital

As organizações enfrentam um cenário dinâmico e em constante evolução, no qual a dinâmica organizacional se depara com desafios cruciais relacionados à transformação digital e ao desenvolvimento de habilidades digitais. Essas questões abrangem desde a adaptação tecnológica nas empresas até a integração da cultura organizacional à transformação digital, passando pela escassez de competências digitais no mercado de trabalho e pela disparidade entre gerações no ambiente de trabalho.

Sobre a adaptação tecnológica nas empresas, a falta de um plano estruturado é destacada, evidenciando a influência do ambiente externo e a necessidade de ajuste às demandas dos stakeholders. Um trecho exemplifica essa categoria:

E3 - O que se pode observar, portanto, é que o ambiente externo e, portanto, a própria pressão do mercado, como hábitos, rotinas e processos nos fazem adaptar nossas dinâmicas internas com o intuito de nos adequarmos às necessidades que os stakeholders anseiam.

Hess et al. (2016) enfatizam que a transformação digital está centrada nas mudanças que as tecnologias digitais podem introduzir nos modelos de negócios, ocasionando alterações em produtos, estruturas organizacionais e automação de processos (p. 124). No entanto, destacam também o papel crucial dos atores, incluindo gestores, na promoção de processos de transformação, enfrentando simultaneamente o desafio de equilibrar exploração e exploração de recursos (Nadkarni & Prügl, 2021).

4.2 Cultura Organizacional

Uma estratégia eficaz para mitigar esse potencial conflito cultural é promover uma cultura organizacional propícia à aprendizagem contínua, conforme sugerido por Kohli e Melville (2019). Além disso, torna-se crucial que a alta administração declare publicamente seu respaldo e confiança nesse processo, reforçando o comprometimento com a coesão organizacional e a valorização de ambas as perspectivas. Essas medidas, quando implementadas de maneira proativa, têm o potencial de minimizar as divergências culturais decorrentes da transformação digital, promovendo, assim, um ambiente organizacional mais integrado e colaborativo.

Quanto à influência da cultura organizacional na adoção da tecnologia e vice-versa, destaca-se a renovação do quadro de pessoas como fator de ajuste na cultura. Mudanças na cultura organizacional apenas quando necessárias são abordadas:

E3 - A cultura organizacional é influenciada pelas expectativas que os mercados têm de seus processos e rotina. Portanto, em sua maioria, as organizações não querem mudança, mudam apenas quando é necessário."

A transformação digital não se limita a um desafio meramente impulsionado pela tecnologia; ao contrário, requer uma profunda mudança cultural, ressalta-se a necessidade de que todos os membros da organização estejam preparados com habilidades adaptativas e conhecimento digital (Nadkarni & Prügl, 2021).

A integração da cultura organizacional à transformação digital enfatiza o alinhamento dos líderes como fundamental, essas adaptações aos anseios do mercado são reconhecidas como necessárias. O ambiente digital turbulento e em constante mudança está a forçar os gestores a tomar decisões e implementar estratégias significativamente mais rapidamente do que o anteriormente necessário. A nível organizacional, um dos desafios mais intrigantes para os gestores será a gestão da ambidestria em termos de capacidades analógicas e digitais. As empresas precisam de incorporar capacidades antigas e novas na sua estrutura organizacional de uma forma complementar e não dificultadora (Nadkarni & Prüggl, 2021).

Para garantir que a cultura organizacional está integrada de forma harmoniosa no processo de transformação digital, torna-se crucial traçar uma estratégia que dê importância à flexibilidade na estrutura da organização, na tecnologia utilizada e nas pessoas envolvidas. Este método pode incluir a criação de organizações pouco conectadas que giram em torno de equipes auto-organizadas e que têm a liberdade de lidar com quaisquer interrupções que surjam. Além disso, é importante promover a colaboração entre as diferentes funções e evitar a formação de grupos isolados, de forma a cultivar uma cultura que promova a tomada de riscos e permita a independência (Goble, 2018).

No que diz respeito às evidências de transformação digital na prática organizacional, são ressaltados treinamentos, capacitações, reuniões e seminários. Os desafios e complicações na implementação da transformação digital são discutidos, com a seguinte afirmação:

E6 - Lidar com práticas diretas que têm evidências comprovadas é bastante desafiador, pois a transformação digital não é apenas necessária, é quase uma obrigação, não é mesmo? Portanto, acaba sendo que você implementa a transformação digital de cima para baixo hoje em dia...

Inicialmente, a adoção de tecnologias móveis e analíticas implica na necessidade de implementação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional destinados aos colaboradores já existentes. Em segundo plano, a fim de superar os desafios inerentes aos mercados dinâmicos, as organizações devem passar por um processo de reestruturação e se tornar mais ágeis em sua operação (Mihalcea, 2017).

No contexto da cultura organizacional e desenvolvimento de habilidades digitais, o engajamento é considerado um pilar para a adaptação à nova realidade digital. A responsabilidade do sistema educacional na preparação para o mercado de trabalho digital é discutida, com a afirmação:

E3 - Atribuir às organizações a responsabilidade de capacitar indivíduos, creio ser uma visão equivocada, os indivíduos deveriam chegar ao mercado de trabalho preparados pelo sistema educacional.

A contribuição das habilidades digitais para a transformação digital destaca o gerenciamento de informações e a solução de problemas. Os desafios na formação de profissionais, especialmente no desenvolvimento do pensamento crítico, são abordados, com a seguinte explicação:

E7 - Eu percebo que enfrentamos alguns problemas na formação de profissionais, tanto em relação a habilidades técnicas quanto em habilidades de comunicação. O desenvolvimento do pensamento crítico representa um desafio nesse contexto.

No contexto do pensamento crítico, destaca-se a relevância de quatro elementos essenciais: compreensão clara do tema, análise criteriosa de fontes, apresentação consistente de argumentos e a introdução de novas ideias. Essa perspectiva, derivada de critérios que avaliam a abertura crítica e reflexiva, sublinha a importância de acolher abertamente novas ideias, adotar uma postura crítica e ajustar nosso pensamento com base em evidências convincentes (Laar et al., 2018).

4.3 Desenvolvimento de Habilidades Digitais

A integração do talento humano e da cultura organizacional com ambientes digitais enfrenta desafios como a resistência à mudança e a adoção do usuário. A resistência por parte de alguns colaboradores é abordada, com a explicação:

E4 - Creio que o principal ponto é a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. Seja por medo de errar, por costume, por acomodação, etc.

Diante desse cenário, há a necessidade imperativa de reavaliação, desenvolvimento e adaptação contínua do conhecimento, das habilidades e das competências profissionais dos funcionários (Demir, 2019). Este contexto ressalta a importância de uma abordagem proativa para enfrentar os desafios inerentes à transformação digital no ambiente de trabalho.

Em relação à escassez de habilidades digitais no mercado de trabalho, destaca-se a necessidade de preparar pessoas na organização. O impacto da escassez no desenvolvimento organizacional é discutido, conforme apresentado:

E3 - O impacto é imensurável, haja visto que o tempo é um recurso escasso e por mais que possamos desenvolver programas de treinamentos e capacitação, isso demanda um prazo de maturação, que impacta em algumas questões: "Clientes querem agilidade, programas de treinamento envolvem custos financeiros..."

A difusão de tecnologias disruptivas na produção de bens e serviços tem impactado de maneira significativa os papéis e as tarefas desempenhados pelos colaboradores em diversos setores organizacionais (Demir, 2019). As empresas podem cultivar uma mentalidade digital, que consiste em uma combinação de atitudes e comportamentos que possibilitam que as pessoas e organizações percebam como os dados, algoritmos e inteligência artificial abrem novas oportunidades e delineiem um caminho para o sucesso em um cenário de negócios cada vez mais dominado por tecnologias intensivas em dados e inteligência (Neeley & Leonardi, 2022). Na lacuna de habilidades digitais entre gerações, ressalta-se a aprendizagem mútua entre jovens e experientes. O impacto alarmante da lacuna na contratação é esclarecido:

E3 - O impacto é alarmante. Algumas questões podem surgir: Contratação apenas de jovens habituados com ferramentas digitais, entretanto inexperientes para as rotinas da organização.

A introdução da transformação digital no ambiente organizacional pode propiciar a emergência de conflitos culturais entre dois grupos distintos de colaboradores: os mais jovens, adeptos das tecnologias digitais, e os mais experientes, cuja vivência se estende à época anterior. Sugere-se que a administração implemente ações preventivas com o intuito de impedir a criação de duas culturas distintas dentro da organização. Tal dualidade pode surgir entre os colaboradores proficientes em tecnologias digitais e aqueles com uma extensa trajetória no modelo de negócios tradicional, mas com defasagem tecnológica (Kohli e Johnson, 2011).

A transformação digital não é apenas um desafio impulsionado pela tecnologia; ela requer uma profunda mudança organizacional, além da cultura de compartilhamento de dados. Dessa forma, todos os membros de uma organização devem ter um conjunto de habilidades adaptativas e digitais, proporcionando uma base sólida para enfrentar as demandas e oportunidades do ambiente empresarial contemporâneo (Dremel, Wulf, Herterich, Waizmann & Brenner, 2017). Apresenta-se o Quadro 3:

Quadro 3: Metacategorias e suas definições sobre a Transformação Digital, Cultura Organizacional e Habilidades Digitais.

Transformação Digital	
Transformação Digital: Adaptação Tecnológica nas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação Tecnológica Sem Plano Estruturado. - Adaptação Parcial com Ferramentas Tecnológicas.
Desafios na Integração de Talento Humano e Cultura Organizacional com Ambientes Digitais:	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à Mudança e Adoção do Usuário. - Desafios na Adoção de Sistemas e Cultura Organizacional. - Necessidade de Treinamento e Acesso a Ferramentas.
Integrando Cultura Organizacional à Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento dos Líderes como Fundamento para Transformação Digital. - Adaptações aos Anseios do Mercado como Resposta à Transformação Digital. - Evidências de Transformação Digital na Prática Organizacional. - Desafios e Complicações na Implementação da Transformação Digital. - Treinamento e Sensibilização como Estratégias de Mitigação de Riscos Culturais. - Responsabilidade e Foco na Identificação de Práticas Efetivas.
Cultura Organizacional	
Cultura Organizacional: Escassez de Habilidades Digitais no Mercado de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de Preparar Pessoas na Organização. - Impacto da Escassez de Habilidades no Desenvolvimento Organizacional.- -Desafios com Colaboradores Mais Antigos e Resistência a Novos Métodos.
Lacuna de Habilidades Digitais entre Gerações no Ambiente de Trabalho:	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem Mútua entre Jovens e Experientes. - Impacto Alarmante da Lacuna na Contratação e Ambiguidade de Processos. - Troca de Experiências entre Gerações como Solução. - Perspectiva Crítica sobre Letramento Digital e Comunicação entre Gerações. - Ênfase em Treinamento para Superar a Diferença de Gerações. - Renovação do Quadro de Pessoas como Fator de Ajuste na Cultura.
Influência da Cultura Organizacional na Adoção da Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Influência da Cultura na Busca por Autonomia e Inovação.
Habilidades Digitais	
Contribuição das Habilidades Digitais na Transformação Digital:	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase em Gerenciamento de Informações e Solução de Problemas. - Agilidade, Ramificação e Diversificação dos Negócios. - Importância das Habilidades Comportamentais e Soft Skills. - Desafios na Formação de Profissionais e Pensamento Crítico.

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou parcialmente a problemática da adaptação das organizações à transformação digital, examinando os desafios enfrentados e a influência da cultura organizacional nesse processo. Os objetivos da pesquisa foram amplamente atingidos, resultando em compreensão significativa sobre a interação entre a transformação digital e o talento humano. Esse entendimento foi aprimorado, especialmente no contexto dos desafios organizacionais e da cultura corporativa. A pesquisa qualitativa desempenhou um papel crucial ao proporcionar *insights* valiosos sobre a dinâmica do relacionamento entre a transformação

digital e o talento humano. Isso incluiu uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelas organizações, destacando a importância fundamental da cultura organizacional nesse processo.

Os resultados revelam desafios na transformação digital, indicando adaptação tecnológica nas empresas sem plano estruturado, resistência à mudança e necessidade de treinamento na integração do talento humano e cultura organizacional com ambientes digitais. A integração da cultura organizacional à transformação digital destaca o alinhamento dos líderes, adaptações ao mercado, evidências práticas, desafios na implementação e estratégias de mitigação. Na cultura organizacional, são identificados desafios na escassez de habilidades digitais, lacuna entre gerações no ambiente de trabalho e a influência da cultura na busca por autonomia e inovação ao adotar tecnologia. O desenvolvimento de habilidades digitais destaca a contribuição dessas habilidades na transformação digital, enfatizando gerenciamento de informações, *soft skills* e desafios na formação profissional.

O estudo desempenhou um papel significativo ao concordar com outros achados na literatura sobre a compreensão dos desafios específicos enfrentados pelas organizações durante o processo de adaptação à transformação digital. No que diz respeito à adaptação tecnológica nas empresas, sublinha-se a imperativa necessidade de alinhamento com as demandas dos stakeholders, indo além da mera implementação de tecnologias. Quanto à integração do talento humano e da cultura organizacional, destaca-se a resistência à mudança como um obstáculo crítico, exigindo a implementação de estratégias proativas na administração dessas transformações. A escassez de habilidades digitais no mercado de trabalho demanda uma abordagem interna no desenvolvimento dos colaboradores, levando em consideração a resistência a novos métodos e a troca de experiências entre diferentes gerações. Por fim, a formação de profissionais e o estímulo ao pensamento crítico requerem estratégias educacionais mais eficazes, que integrem habilidades técnicas, competências de comunicação e capacidade de resolução de problemas.

As descobertas desta pesquisa reforçam considerações significativas sobre a transformação digital e a cultura organizacional, destacando os seguintes pontos:

- Necessidade de uma Abordagem Holística: A transformação digital transcende a simples implementação de tecnologias, exigindo também a promoção de mudanças culturais e o desenvolvimento de habilidades digitais.

- Importância do Engajamento da Liderança: O engajamento da alta administração é fundamental para apoiar a transformação digital e cultivar uma cultura organizacional propícia à aprendizagem contínua, tanto individual quanto em grupo.

- Desafios na Adoção de Tecnologia e Cultura Organizacional: As organizações enfrentam desafios ao adotar tecnologias e integrar a cultura organizacional à transformação digital, incluindo resistência à mudança, escassez de habilidades digitais e lacuna entre gerações.

Ênfase na Aprendizagem Contínua e na Flexibilidade: Uma cultura organizacional que promova a aprendizagem contínua e a flexibilidade é essencial para lidar com as mudanças trazidas pela transformação digital, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente a um ambiente de negócios em constante evolução.

- Valorização das Habilidades Digitais: Investir no desenvolvimento de habilidades digitais entre os funcionários é crucial para o sucesso das organizações no cenário atual de negócios, destacando a importância dessas habilidades para a inovação e a eficácia organizacional.

Em síntese, este estudo destaca a interconexão e a complexidade dos desafios organizacionais relacionados à transformação digital. As metacategorias oferecem uma estrutura abrangente para compreender as nuances desses desafios, onde o equilíbrio entre a tecnologia, a cultura organizacional e o desenvolvimento de habilidades digitais emerge como um fator crítico para o sucesso das organizações no ambiente empresarial. Este estudo preenche lacunas na compreensão dos desafios específicos enfrentados pelas organizações durante a adaptação à transformação digital, sendo relevante para pesquisadores, gestores e líderes organizacionais interessados na interseção entre cultura organizacional, talento

humano e transformação digital. Reconhecemos as limitações, sugerindo a ampliação da amostra e inclusão de diferentes setores para uma compreensão mais abrangente. Além disso, futuras pesquisas podem explorar estratégias específicas para superar os desafios identificados e investigar a influência dos contextos culturais na dinâmica entre transformação digital e talento humano.

REFERÊNCIAS

- Aesaert, K., & Van Braak, J. (2015). Gender and socioeconomic related differences in performance based ICT competences. *Computers & Education, 84*, 8-25.
- Ahmad, M., Karim, A. A., Din, R., & Albakri, I. S. M. A. (2013). Assessing ICT competencies among postgraduate students based on the 21st century ICT competency model. *Asian Social Science, 9*(16), 32.
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21St century skills and competences for new millennium learners in OECD countries. *OECD education working papers, no. 41. OECD Publishing (NJ1)*
- Ananyin, V. I., & Zimin, K. V. (2018). Transformation into the new reality. *Business Informatics, 2*(44), 45–54.
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. *The Oxford Handbook of Evidence Based Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: *Based on the competing values framework. 3rd.ed. San Francisco: John Wiley & Sons.*
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição.* Brasil: McGraw Hill.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. *Armed* (3º ed.). Porto Alegre.
- De Haan, J. (2004). A multifaceted dynamic model of the digital divide. *It & Society, 1*(7), 66-88.
- Dedé, C. (2010). Comparando estruturas para competências do século XXI. *Habilidades do século 21: Repensando como os alunos aprendem*, 20 (2010), 51-76.
- Demir, O. (2019). Digital skills, organizational behavior and transformation of human resources: a review. *Ecoforum Journal, 8*(1).
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J. C., & Brenner, W. (2017). How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive, 16*(2).
- Fernandes, K. R., Fleury, M. T. L., & da Silva, L. F. (2019). A Transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: um mapeamento da literatura. *XLIII Encontro da ANPAD.*
- Fernandes, R. F., da Cunha Lemos, D., Hoffmann, M. G., & Feuerschütte, S. G. (2015). O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 9*(4), 54-68.
- Ferreira, M., RURATO, P., & CALVOSA, M. (2021). Habilidades Digitais e Habilidades Digitais do Século 21–Uma Análise Bibliométrica. *XXIV SEMEAD-Seminários de Administração FEA/USP. São Paulo.*
- Flores, J. G. (1994). Análisis de datos cualitativos. *Aplicaciones a la investigación educativa.*

Barcelona: PPU, 7-107.

Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research Technology Management*, 61(5), 66–71.

Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 56-67.

Gut, D. M. (2010). Integrating 21st century skills into the curriculum. In *Bringing schools into the 21st century* (pp. 137-157). Dordrecht: Springer Netherlands.

Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence—an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21(3), 655-679.

Isaksen, S. G., & Tidd, J. (2006). Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth. (*No Title*).

Júnior, C. R. O. D. S., & Matos, F. N. O. (2021). Os Desafios da Mudança Organizacional para Alcançar a Transformação Digital (Master's thesis, ISMT).

Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).

Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).

Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.

Kowalski, M. E. (2021). Proposta de um framework para diagnóstico das capacidades dinâmicas para transformação digital. Centro Universitário FEI, São Paulo, 2021.

Kiefer, D., Van Dinther, C., & Spitzmüller, J. (2021). Digital innovation culture: a systematic literature review. *Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues*, 305-320.

Lins, S. (2003). *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista*. Editora E-papers.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: Sage.

Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.

Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341.

Neeley, T., & Leonardi, P. (2022). Developing a Digital Mindset How to Lead Your Organization into the Age of Data, Algorithms, and AI. *Harvard Business Review*. 100(5-6), 50-55.

Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.

Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus

- longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of marketing research*, 45(3), 261-279.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1981). Improving face-to-face relationships. *Sloan Management Review* (pre-1986), 22(2), 43.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Serna, M. D. A., Branch, J. W., Benavides, L. M. C., & Burgos, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 95-107.
- Souza, R. R. (2006). Algumas considerações sobre as abordagens construtivistas para a utilização de tecnologias na educação. *LIINC em revista*, 2(1).
- Van Deursen, A. J., Helsper, E. J., & Eynon, R. (2016). Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS). *Information, communication & society*, 19(6), 804-823.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2019). The sequential and conditional nature of 21st-century digital skills. *International journal of communication*, 13, 26.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577-588.
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of curriculum studies*, 44(3), 299-321.
- Wang, Q. (2010). Using online shared workspaces to support group collaborative learning. *Computers & Education*, 55(3), 1270-1276.
- Vygotsky, L. S., & Cole, M. (1978). *Mind in society: Development of higher psychological processes*. Harvard university press.