

**GOVERNANÇA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ESTUDO DE CASO
NA ÁREA DE SAÚDE DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

***DIGITAL TRANSFORMATION GOVERNANCE: CASE STUDY IN THE
HEALTHCARE AREA OF A LARGE COMPANY***

MARGARETH TREICHEL GLÜGER

MBA em Gestão da Transformação Digital (USP - 2023) Universidade de SP.

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA

Doutor pela Uninove. Mestre pela Universidade Paulista. Tecnólogo em Processos Gerenciais pelo Centro Universitário Eniac e MBA em Gestão Estratégia de Pessoas pela Universidade Brás Cubas. Professor da FATEC e do Centro Universitário Senac. Pós Graduando em Educação Especial e Inovação Tecnológica (CECIERJ _UFRRJ) e Pós Graduando em Educação Tecnológica (Instituto Federal - IF e Centro Paula Souza).

MARCOS ANTÔNIO MAIA LÁVIO DE OLIVEIRA

Doutor e Mestre em Administração. Pós-graduado em Logística, Engenharia de Segurança do Trabalho e Gestão Pública. Professor Universitário e Consultor na área de Logística e Transportes. Membro Fundador do Grupo de Excelência Cadeias Produtivas e Logística Empresarial do Conselho Regional de Administração-SP (CRA/SP). Diretor da FATEC - Faculdade de Tecnologia de Bragança Paulista Jornalista Omair Fagundes de Oliveira e Professor Mediador das disciplinas de Logística e Planejamento e Gestão Estratégica do CST em Gestão Empresarial - EAD da FATEC/SP

RESUMO

Este artigo consiste em um estudo de caso único, que buscou avaliar o nível de maturidade em transformação digital da área de Saúde em uma grande empresa brasileira, aprofundando a análise a partir de quatro dimensões: governança



estratégica, tecnologia da informação, transformação digital de processos e gerenciamento da força de trabalho. Utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio da estratégia de estudo de caso único, a coleta de dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados coletados nas entrevistas foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), a análise de conteúdo foi realizada com o emprego do software de análises qualitativas Atlas TI. Identificou-se a importância da governança estratégica para ações efetivas e alinhadas ao planejamento estratégico, bem como a importância das pessoas no contexto da tecnologia. Esta pesquisa contribui para o desenvolvimento e refinamento da teoria de transformação digital, mais especificamente da governança do processo de transformação digital nas empresas, assim como apresenta implicações gerenciais importantes, uma vez que gestores podem utilizar os resultados da pesquisa como um guia para promover a transformação digital nas suas empresas.

Palavras-chave: Transformação digital; Governança; Nível de maturidade; Governança Estratégica.

ABSTRACT

This article consists of a single case study that sought to assess the level of digital transformation maturity in the healthcare sector in a large Brazilian company, deepening the analysis based on four dimensions: strategic governance, information technology, digital transformation of processes, and workforce management. A qualitative approach was used through the single case study strategy, and data collection was carried out through semi-structured interviews. The analysis of the data collected in the interviews was carried out based on the content analysis technique (Bardin, 1977), and the content analysis was performed using the qualitative analysis software Atlas TI. The importance of strategic governance for effective actions aligned with strategic planning was identified, as well as the importance of people in the context of technology. This research contributes to the development and refinement of digital transformation theory, more specifically the governance of the digital transformation process in companies, as well as presenting important managerial implications, since managers can use the research results as a guide to promote digital transformation in their companies.

Keywords: Digital transformation; Governance; Maturity level; Strategic Governance.

1 INTRODUÇÃO

Transformar, segundo o dicionário Oxford, pode ser conceituado como “alterar-se, modificar-se, transfigurar-se”. Digital faz alusão à algo produzido por meio de tecnologias digitais, eletrônicas, em oposição à existência “real”, em papel. Transitando os conceitos para o mundo corporativo, a transformação digital (TD) pode ser compreendida como uma revolução promovida por tecnologias digitais na estratégia e nos sistemas de trabalho de uma organização. Essa mudança gera necessariamente a reformulação dos modelos de negócios pré-estabelecidos, criando melhores



interações com clientes e otimizando os processos a fim de produzir resultados financeiros favoráveis e sustentáveis (DONAIRE, 2021).

Segundo Peixoto (2021), a Transformação Digital, no contexto de um mundo globalizado, hiper conectado e algoritmizado, é um processo inadiável para as empresas. Trata-se não mais de uma mera vantagem competitiva, mas um processo imprescindível e que vem ocorrendo em ritmo acelerado em todo mundo. As organizações vêm buscando a transição dos seus modelos de negócio, processos e forma de trabalho tradicionais (analógicas) para o mundo híbrido analógico-digital, em um processo de mudança provocado pelas pessoas – tanto colaboradores quanto clientes – empoderados por plataformas digitais, criando assim um vetor para ampliar a competitividade e a produtividade, mantendo o cliente no centro das operações, e redirecionando a estratégia de forma que o negócio orientado a comportamentos digitais, para além da digitização (transição das informações para formatos digitais), e da digitalização (mera automação de processos de negócios). Segundo Clark (2018), a transformação digital, em seu nível mais simples, significa transformar o modelo de negócios da organização através da tecnologia e dos dados, atendendo às crescentes expectativas dos clientes. A transformação digital é impulsionada por quatro objetivos: melhor experiência do cliente, maior rentabilidade, maior agilidade em toda a empresa e maior competitividade. Hernandez (2021) complementa estas visões, conceituando a transformação digital como um processo de mudança organizacional que tem como base o alinhamento das estratégias organizacionais, integrando o uso de tecnologias digitais e sua governança para melhorar radicalmente o desempenho ou a abrangência de negócios da organização – levando a organização a obter vantagem competitiva e melhor desempenho do negócio, fidelizando clientes e desenvolvendo novos modelos de negócios disruptivos.

Conforme estudo realizado pela Consultoria McKinsey em 2019, a transformação digital implica em uma série de desafios, como por exemplo o fato de que a disrupção causada pelo digital está se acelerando – e em alguns casos, levando a concentração de mercado em poucos players. No entanto, empresas com maior maturidade digital apresentam desempenho superior, crescimento da taxa de EBITDA até 5 vezes maior em comparação às demais empresas. (MARTINS, 2019).

A transformação digital vai muito além do aumento de robôs, ou mesmo da interação entre robôs e sociedade. Trata-se de uma profunda mudança na atividade econômica,



bem como em quais setores da economia executam quais tipos de negócios, além da forma como ocorre a produção de bens, como a produtividade é medida, e como bens e serviços são apresentados e consumidos (SHAEDE et al, 2022).

A partir desta realidade posta, surge uma importante problemática para empresas ditas “tradicionais”: por que e como mudar seu atual modelo de negócios? Quais benefícios serão efetivamente gerados?

Considerando estruturas organizacionais tradicionais, muitas empresas ainda dependem da interação física dos clientes com seus produtos ou serviços como uma etapa chave no processo de criação de valor. Desta forma, o principal desafio quanto à transformação digital será associar a proposta de valor em serviços digitalizados, ou em outras palavras, conduzir a mudança da geração de valor centrada no produto para a experiência cocriada com os clientes e com apoio dos clientes (KIM, 2021).

Portanto, em um cenário mundial com tantas transições – aceleradas pela pandemia, guerra na Europa, crises e incertezas políticas e econômicas no País, e pela grande mudança no mercado de Saúde e healthcare, o artigo em questão buscará desenhar um retrato sobre o que a referida empresa entende enquanto Transformação Digital em sua área dedicada à Saúde, os caminhos para avançar na maturidade digital, e quais ferramentas, capacidades e governança necessária como habilitadora desse avanço. A escolha se justifica pela necessidade de customizar as soluções, *frameworks* e modelos de transição existentes para a cultura da empresa, considerando suas especificidades e contexto empresarial.

Esta temática representa um campo novo, nas fronteiras do conhecimento, sendo, no entanto abundante o volume de estudos, artigos, livros, cursos e outros materiais já produzidos. No entanto, é fundamental compreender os desafios que cada organização irá enfrentar, a partir do contexto específico em que se encontra, bem como fatores intrínsecos relacionados a: cultura e pessoas, clientes, modelos de negócio e concorrência, liderança, processos organizacionais, tecnologias habilitadoras, dados e ambiente regulatório, e processos relacionados à inovação.

O presente artigo busca aumentar a compreensão sobre como a governança impacta diretamente nos processos de transformação digital de uma grande empresa, na área de saúde, complementando as literaturas que tratam sobre este tema emergente. Espera-se que este estudo de caso contribua com a literatura complementando os poucos estudos que abordaram o papel da governança nos processos de transformação digital, sobretudo na área da saúde. A pesquisa também fornecerá



contribuies gerenciais, uma vez que os gestores que atuam na área da saúde poderão utilizar o estudo para implantar aes, a partir do entendimento da importância da go- vernana nos processos de transformao digital, facilitando o entendimento sobre a importância de processos no campo da governança.

Segundo Bagolle (2022), a governança  uma das dimensões chave para garantir o sucesso da transformao digital. Hernandez (2021) complementa esta visão, ao afirmar que a transformao de produtos e/ou serviços na organizao passa por mudanças organizacionais associadas  eficiência da governança, considerada um elemento crucial para o sucesso na jornada de transformao digital das organizaes. Peixoto et al (2020) indica a necessidade de implantao de um processo de governança que seja capaz de medir o sucesso das iniciativas. Para Donaire (2021), a criao ou mudança das estruturas de governança  necessária para viabilizar a transformao digital – estabelecer departamentos executivos deliberativos, atribuindo a estes a tarefa de coordenar a TD, ou alinhar as estratégias de TD com outras estratégias organizacionais ou funcionais.

A transformao digital tem sido um tema amplamente discutido nos últimos anos,  medida que as empresas buscam se adaptar às rápidas mudanças tecnológicas e ao ambiente de negócios cada vez mais “phigital” (físico e digital). Neste contexto, o presente estudo de caso visa analisar a transformao digital em da área de saúde de uma empresa de grande porte. A escolha desse tema se justifica pela importância de compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizaes ao implementar a transformao digital em áreas específicas, considerando as particularidades de cada contexto empresarial.

A problemática central deste estudo de caso consiste em investigar como a TD pode ser implementada e gerenciada de forma eficaz em uma área de uma empresa de grande porte. A questão central que norteará esta pesquisa : "Quais são os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para promover a transformao digital na área de saúde de uma empresa de grande porte?".

O presente artigo aprofundar a análise da importância da governança, como elemento chave para o sucesso de iniciativas de transformao digital na área de saúde de uma empresa gaúcha, bem como investigar como as aes, organizao da governança e demais dimensões impactam no nível de maturidade em TD. A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma: na introduo  apresentada uma contextualizao da governança digital e importância da governança, como também a problemática,



objetivos e contribuições. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico, detalhando a condução do estudo de caso único, através de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente com os gestores da área. Os dados coletados resultarão na análise de conteúdo, bem como avaliação do nível de maturidade da área em transformação digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo “maturidade digital” vem recebendo especial atenção nos últimos anos. Conforme aponta Rossmann (2018), recentes estudos já demonstram as evidências de que empresas com maior maturidade digital apresentam melhor *performance*. O conceito de maturidade digital pode ser decomposto em capacidades digitais (como estratégia, conhecimento tecnológico, modelos de negócios e experiência do cliente), e capacidades de liderança (como por exemplo cultura, gerenciamento de mudanças e governança).

A governança, segundo Teece (2014) faz parte de um conjunto de capacidades empresariais, ainda segundo o autor, são um conjunto de atividades (potenciais ou atuais) que utilizam os recursos produtivos da empresa para fornecer serviços. As capacidades são subdivididas em duas classes: ordinária e dinâmica, sendo a governança considerada uma capacidade ordinária, isto é, envolve o desempenho de funções necessárias para realizar tarefas. A governança, portanto, é uma das capacidades que as empresas devem possuir a fim de garantir algum grau de suficiência e excelência no desempenho de tarefas, necessitando para isto de pessoal qualificado, instalações e equipamentos, processos e rotinas e coordenação para realizar o trabalho.

Segundo Rossmann (2019), a governança compõe é uma das dimensões que impulsiona a maturidade digital, e pode ser decomposta em coordenação, alinhamento, mensurabilidade e orientação para metas. A fim de determinar o nível de maturidade em governança na transformação digital, o autor propõe avaliar os itens acima através de um modelo de avaliação de escala de maturidade digital em um modelo de medição formativa.

Nesse sentido, Vial (2019) apresenta o conceito de estratégia para transformação digital (buscar dar foco na transformação de produtos, processos e aspectos



organizacionais devido a novas tecnologias) e ressalta que a governança cuidadosa e planejada deste projeto é fundamental para orquestrar as transformações digitais que surgem devido à integração das tecnologias digitais, bem como em suas operações, após uma transformação, a fim de alavancar as tecnologias digitais em benefício da organização sem abrir mão das restrições financeiras. Nesse sentido, a governança tem um importante papel a fim de complementar a estratégia de transformação de negócios – que se concentra em “estados futuros” do negócio.

Para Bagolle et al (2022), a transformação digital na área da saúde é uma oportunidade de promover a evolução dos sistemas de saúde através do poder transformador da tecnologia, mudando as formas de trabalho, interação e do pensar da organização ou setor. Nesse sentido, os processos de transformação digital possuem relevância fundamental em termos de qualidade e eficiência. Ainda segundo Bagolle et al (2022), o conceito de transformação digital aborda como as tecnologias mudam as formas de interação, trabalho e a maneira de pensar a organização ou setor, através de três elementos-chave: missão, processos e cultura de trabalho, pessoas e cultura social e tecnologias informáticas e manuais. Em seguida, Bagolle et al (2022) acrescenta a necessidade de estabelecimento da governança do processo - estabelecer mecanismos, processos e instituições por meio dos quais todas as partes interessadas trabalhem de maneira coordenada.

Modelos de Maturidade Transformação Digital

a) Análise dos modelos de mercado:

Por tratar-se de um tema emergente, diversos autores e consultorias tem proposto modelos e escalas para avaliar a maturidade digital das empresas. HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), em sua revisão de literatura, propôs como um dos critérios qualificadores o desenho do processo – propondo que o modelo de maturidade digital deve ser *theory-driven*, isto é, orientado pela teoria, e publicado em revistas científicas, que são indicadores de abordagens acadêmicas. Desta forma, para essa análise não foram considerados os modelos de mercado, propostos por consultorias, tais como Deloitte, PWC (Price Waterhouse Coopers International Limited), Forrester digital maturity model 4.0, Capgemini Consulting e McKinsey, pois foram publicados na forma de *white papers* – documento informativo que busca promover um serviço, porém sem fornecer detalhes de como ocorrem as análises, e quais embasamentos teóricos.



b) **Modelo proposto por GURBAXANI e DUNKLE (2019):**

Segundo GURBAXANI e DUNKLE (2019), a transformação digital é a reinvenção da empresa em função do contexto de negócios digital em constante mudança. Os autores propõem avaliar seis dimensões de transformação digital (visão estratégica, cultura de inovação, know-how e propriedade intelectual, capacidades digitais, alinhamento estratégico e ativos tecnológicos), analisando a maturidade através de uma escala de 1 a 5, onde 1 significa discordar totalmente e 5 significa concordar totalmente.

c) **Modelo proposto por HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023):**

Os autores (2023) propõe um modelo para avaliar o nível de maturidade digital avaliando 7 dimensões: Organização e Estrutura, Tecnologia, Estratégia, Clientes, Colaboradores, Cultura e Transformação de Processos de Negócios, analisando estas dimensões utiliza a escala Likert, conforme ilustra a figura 1:

Figura 1. Dimensões e descritores do modelo de maturidade digital

Organização e Estrutura	Tecnologia	Estratégia	Clientes	Colaboradores	Cultura	Transformação de Processos de Negócios
<ul style="list-style-type: none">Gestão da Estrutura OrganizacionalAprendizado SustentávelGestão da Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none">Sistemas de InformaçãoSegurança da InformaçãoInfraestrutura	<ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento da EstratégiaAnálise FinanceiraGestão do Portfólio	<ul style="list-style-type: none">Engajamento de ClientesExperiência dos ClientesConfiança dos Clientes	<ul style="list-style-type: none">HabilidadesConhecimentosAprendizado Contínuo	<ul style="list-style-type: none">Disposição para mudarColaboração	<ul style="list-style-type: none">Digitalização de processos de negócioIntegração vertical de processos de negócioIntegração horizontal de processos de negócio

Fonte: Adaptado de HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023).

A escala proposta pelos autores vai do nível 0 – Incompleto, ao nível 5 – Otimização:

- Nível 0 – Incompleto:** não alcançado. Indica que a empresa ou área não tem iniciativas relevantes em transformação digital. Alguns requisitos podem existir, porém de forma pontual e pouco estruturada.
- Nível 1 – Realizado:** realiza processos relacionados a transformação digital. Existe planejamento para transformação digital, porém não está totalmente implementado. Visão e estratégia de transformação digital foram desenvolvidas, projetos identificados, avaliados e priorizados, e a qualificação da força de trabalho e infraestrutura de transformação digital foram determinadas.
- Nível 2 – Gerenciado:** promove o gerenciamento do desempenho da



transformação digital. O processo de transformação digital é gerenciado, com as atividades de transição digital identificadas e implementadas. Os processos de negócio são digitalizados por meio de tecnologia. Infraestrutura digital é utilizada nos processos de negócio de forma prioritária, relacionamentos com terceiros são gerenciados gerencialmente.

- **Nível 3 – Estabelecido:** além dos requisitos acima, a empresa também promove iniciativas de gerenciamento de produtos relacionados a transformação digital de forma consistente, em todas as frentes. Mudanças organizacionais, da perspectiva dos colaboradores e processos, tornam-se um hábito.
- **Nível 4 – Previsível:** além do avanço nos indicadores dos níveis anteriores, a empresa também utiliza técnicas quantitativas, através da coleta de dados em tempo real sobre serviços, produtos e processos. Ocorre medição do sucesso do processo de transição digital. Ocorre também integração horizontal está implementada. Análise de dados dos processos de negócios está implementada.
- **Nível 5 – Otimização:** O processo de implementação da transformação digital é continuamente avaliado através de dados, buscando aprimoramentos. Emerge uma cultura de inovação, transparência e cooperação dinâmica.

d) **Modelo proposto por GÖKALP e MARTINEZ (2022):**

GÖKALP e MARTINEZ (2022) também identificaram em revisão de literatura lacunas nos modelos existentes, propondo então um modelo com duas dimensões: processos e capacidades – sendo as capacidades avaliadas através da metodologia SPICE (utilizado para medir a melhoria de processos e a determinação da capacidade de processos de uma organização), a partir de quatro dimensões, conforme figura abaixo:

Figura 2. Dimensão e Níveis de Capacidade *versus* Dimensão Processos



Fonte: Adaptado de GÖKALP e MARTINEZ (2023).

Em relação à dimensão processos, GÖKALP e MARTINEZ (2022) detalham subdimensões para analisar a capacidade de cada dimensão:

- **Governança Estratégica (GE):** dimensão fundamental, pois determina a visão e as atividades de governança que devem ser executadas para criar um novo futuro. Subpro- cessos:

- GE1. Desenvolvimento da estratégia de transformação digital;
- GE2. Gerenciamento de portfólio;
- GE3. Gerenciamento de projetos;
- GE4. Recursos financeiros e gestão de fornecedores.

- **Tecnologia e Informação (TI):** a gestão da informação, da comunicação e da tecnolo- gia é considerada uma das dimensões fundamentais na jornada de transformação digital das organizações.

Subprocessos:

- TI1. Gestão de estratégia de TI;
- TI2. Definição de requisitos;
- TI3. Desenvolvimento de arquitetura corporativa;
- TI4. Gestão de infraestrutura;
- TI5. Gestão de dados;
- TI6. Desenvolvimento ágil de software;
- TI7. Gerenciamento de segurança;
- TI8. Integração de arquitetura corporativa;
- TI9. Análise de dados;
- TI10. Manutenção de arquitetura corporativa.

- **Transformação Digital de Processos (TDP):** grupo de processos cujo foco é a digitalização de processos de negócios, visando redução de custos, aumento da produtividade e integração de processos em diferentes níveis, tanto internos quanto com agentes externos à empresa. Subprocessos:
 - TDP1. Digitalização de processos de negócios;
 - TDP2. Integração vertical de processos de negócios;
 - TDP3. Integração horizontal de processos de negócios;
 - TDP4. Gerenciamento de decisões baseado em dados;
 - TDP5. Gestão de desempenho quantitativo; TDP6. Gestão de decisões auto-otimizada;
 - TDP7. Integração de processos de negócios em direção ao ciclo de vida;
 - TDP8. Melhoria quantitativa de processos.
- **Gerenciamento de força de trabalho (GFT):** mudanças na cultural devem ser implementadas antes da transformação iniciar. Sub-processos:
 - GFT1. Desenvolvimento de habilidades de RH;
 - GFT2. Gestão da estrutura organizacional;
 - GFT3. Gestão de aprendizagem sustentável;
 - GFT4. Gestão de mudanças organizacionais.

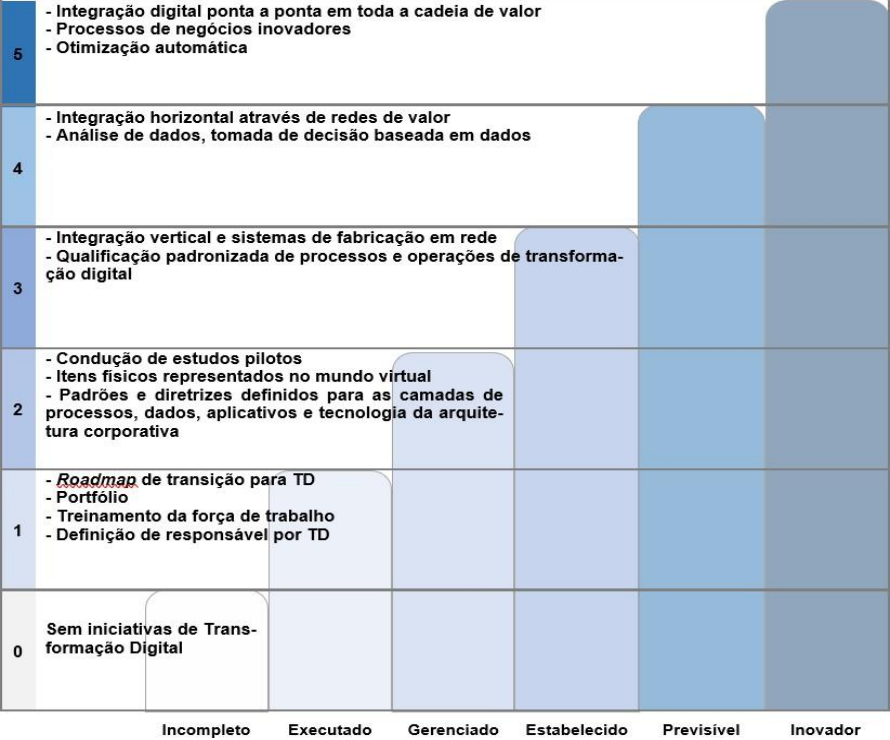
Em relação à dimensão capacidades, GÖKALP e MARTINEZ (2022) consideram que a melhoria da maturidade das organizações é um processo cumulativo, que ocorre em etapas e evolui em diferentes fases. Neste sentido, a dimensão capacidade, adaptada do SPICE (ISSO 2012), inclui seis níveis:

- **Nível 0 – Incompleto:** se a organização não executa processos de transformação digital, o nível de capacidade será zero.
- **Nível 1 – Executado:** a organização executa os processos de maneira ad hoc, ou seja, que não foram devidamente projetados em razão da necessidade de atender a uma demanda específica, ocorrendo de forma temporária ou inconsistente, tendo, portanto, o nível 1 de capacidade. O desempenho é avaliado

analisando os Atributos de Processos (AP) 1.1, através das práticas básicas declaradas nas definições do processo.

- Nível 2 – Gerenciado:** as práticas básicas são executadas de forma consistente, conforme as definições dos processos de transformação digital, e o desempenho dos processos é gerenciado, a organização é classificada no nível 2 de capacidade. Os atributos de processos AP 2.1 Gestão da Performance e AP 2.2 são verificados neste nível.
- Nível 3 – Estabelecido:** todos requisitos anteriores são cumpridos, além de ser evidenciado AP 3.1 processos com definições estabelecidas e AP 3.2 funcionam de forma padronizada, o nível de capacidade da organização será 3.
- Nível 4 – Previsível:** quando a organização atende todos os requisitos anteriores, além de (AP 4.1) gerenciar de modo quantitativo o processo estabelecido, bem como (AP 4.2) realizar o controle dos processos, reduzindo as variações de desempenho, é classificada no nível 4 desta escala.
- Nível 5 – Inovador:** além do atendimento aos requisitos anteriores, a empresa utiliza o conhecimento quantitativo para promover a melhoria contínua adaptativa com inovação (AP 5.1), com a implementação de inovação em processos (AP 5.1) alcançando desta forma o nível 5 da referida escala.

Figura 3. Modelo de Maturidade em Transformação Digital



Fonte: Adaptado de GÖKALP e MARTINEZ (2023).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Conforme preconiza Gil (2008), proporciona que o pesquisador tenha maior familiaridade com o problema investigado, tornando-o evidente – e com isso possa apresentar hipóteses e proposições. Ainda conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória aproxima o pesquisador de um tema que este tenha pouco conhecimento, envolvendo (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas com experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que possam estimular a compreensão. A partir das motivações acima, portanto, a presente pesquisa tem caráter exploratório-descritiva, pois o tema investigado ainda é pouco conhecido, e o objeto de estudo requer análise minuciosa. A pesquisa será também descritiva, pois será necessário o levantamento de informações sobre as questões que são objetos do estudo, para retratar o fenômeno com exatidão.

A pergunta de pesquisa, conforme YIN (2015), precisa ser retomada nesta etapa, uma vez que está interligada com o método de pesquisa selecionado. A determinação de materiais e métodos parte da pergunta de pesquisa, que busca aprofundar o entendimento sobre como a Gestão determina os caminhos a serem percorridos para a transformação digital da área de Saúde de uma grande empresa, ou seja, como e porque se estabelece e organiza a governança e as ações de transformação digital. Esta pergunta direciona de forma decisiva a estratégia de pesquisa, pois conforme YIN (2015), a pesquisa qualitativa através de estudo de caso único procura responder a questões de pesquisa que utilizam “como” e “por quê”, sendo utilizada para aprofundar a análise de fenômenos contemporâneos sob os quais o pesquisador não possui controle. Em complemento, YIN (2015), citando Schramm et. Al (1971), esclarece que a essência de um estudo de caso é buscar esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados.

O estudo de caso, conforme afirma YIN (2015), pode ser utilizado para investigar diversos fenômenos – sejam estes individuais, grupais, organizacionais, sociais ou políticos – sendo utilizado em diversas áreas do conhecimento, pois possibilita uma visão holística do pesquisador sobre todos os processos que ocorrem. YIN (2015)



complementa que o estudo de caso é utilizado nas situações em que o pesquisador não possui controle sobre os eventos que possam ocorrer no campo de pesquisa – ou seja, não há a mínima interferência do pesquisador. Além disso, outra condição a ser observada para utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa é quando esta objetiva a pesquisa de eventos contemporâneos (e não históricos), que fogem do controle do pesquisador, uma vez que acontecem em ambiente real, em geral apresentando diversas variáveis. Por essas condições, o pesquisador irá utilizar-se de vários instrumentos de coleta que possibilitarão a triangulação de dados analisados de maneira intensiva, compreensiva e densa, a fim de estabelecer a confiabilidade e a validade da pesquisa.

Em relação ao formato de pesquisa que envolve estudo de caso único, onde um único caso é analisado de forma detalhada, sendo que para YIN (2015) é plausível adotar o caso único nas ocasiões em o “case” representa: (a) um teste crucial da teoria existente, (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. Resumidamente, a estratégia de estudo de caso único consiste em análise empírica bem como está alicerçada em fontes de dados diversos e múltiplos (YIN, 2015).

Segundo YIN (2015), a definição de unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas – já se realizaram estudos de caso sobre decisões, sobre programas de vários tipos, sobre o processo de implantação de alguma coisa em alguma empresa ou entidade, e sobre uma mudança organizada. Considerando todos estes aspectos, a análise do estudo de caso único tem como importante etapa a realização de entrevista estruturada com o corpo diretivo da Empresa – sendo essa a unidade de análise. Trata-se de uma empresa de grande porte, atualmente com mais de 2.500 empregados, atuando em todo o Estado do Rio Grande do Sul há mais de 75 anos. Ao longo destes anos a empresa vem passando por diversas mudanças e reinventando seu modelo de negócios, de acordo com as necessidades dos clientes. Atender empresas do ramo da indústria, clientes finais e comunidade em geral, com serviços de saúde e segurança, promoção da saúde, saúde mental e inovação representa um grande desafio frente às constantes mudanças tecnológicas, de mercado e sustentabilidade. Por todo este histórico, o estudo de caso da área de saúde desta empresa representa a oportunidade de um olhar interessante sobre um mercado com grande potencial de inovação, porém com diversas barreiras



legais, estruturais e culturais.

4 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E DOS RESPONDENTES

YIN (2001) disserta que estudos de caso únicos frequentemente são utilizados para per- seguir um propósito explanatório e não apenas exploratório (ou descritivo). Assim, o objetivo do pesquisador é propor explicações que podem ser aplicadas a outras situações - ou seja, es- tudos de caso únicos são generalizáveis a proposições teóricas, não a populações ou universos. Conforme afirma Gerring (2006), o estudo de caso único é recomendado quando o caso apre- senta extremo valor devido às suas particulares características, o que é o caso da área da em- presa estudada – sendo uma organização com características únicas no Estado do Rio Grande do Sul, pois atende prioritariamente a um público específico, recebendo recursos das empresas para este fim. Adicionalmente, a análise da área de Saúde desta empresa representa um desafio, pois a empresa é composta por uma pessoa jurídica própria e conta com um *pool* de áreas cor- porativas (comercial, marketing) e compartilhadas (contabilidade, compras, jurídico, auditoria, recursos humanos, engenharia, tecnologia da informação).

Segundo Mattar (2012), a amostra por conveniência, selecionada pelo próprio pesqui- sador, é teoricamente menos confiável, porém resulta em um projeto barato e simples, sendo utilizado frequentemente utilizada, pois se presta muito em aos objetivos da pesquisa explora- tória, para testar ideias sobre determinado assunto de interesse. A partir destas premissas, a pesquisa focou em amostragem por conveniência, a partir das entrevistas com a alta gestão da área de Saúde da organização, sendo representativa no sentido de apresentar a visão da gestão da empresa a partir da sua realidade atual, e de fácil acesso para este estudo. Esta pesquisa enfatizou a percepção e análise da alta direção da empresa com relação às ações de governança para transformação digital na área. Sendo assim, a amostra é composta por 06 respondentes. Na tabela 1, as características dos respondentes são apresentadas:

Tabela 1. Característica dos respondentes entrevistados



Entrevista	Função	Idade	Gênero	Experiência na empresa
Entrevistado 01	Gestão	59	Masculino	10 anos no atual cargo de Gestão.
Entrevistado 02	Gestão	40	Masculino	03 anos no atual cargo de Gestão.
Entrevistado 03	Gestão	49	Masculino	08 anos no atual cargo de Gestão.
Entrevistado 04	Gestão	48	Feminino	06 anos no atual cargo de Gestão.
Entrevistado 05	Gestão	50	Feminino	09 anos no atual cargo de Gestão.
Entrevistado 06	Gestão	43	Feminino	02 anos no atual cargo de Gestão.

Fonte: Autores (2023)

5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

YIN (2010) afirma que o protocolo de pesquisa é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa, sendo, portanto, mais do que um questionário ou instrumento, orientando o pesquisador na condução e aumentando a confiabilidade do estudo de caso. O instrumento de coleta de dados que utilizado nesta pesquisa é a entrevista semiestruturada. Esta entrevista foi elaborada com base na literatura e no roteiro que consta em anexo a este artigo. As entrevistas menos estruturadas, conforme afirma Gil (2008), são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem um modelo de interrogação preestabelecido. Em linha com esta proposta, Silva et al (2018), afirmam que a entrevista semiestruturada é uma técnica que permite a utilização de perguntas fechadas e abertas, de forma que possibilita ao entrevistado que discorra sobre o tema sem se prender à indagação formulada - revelando condições estruturais, sistema de valores, normas e símbolos – e, ao mesmo tempo, transmitindo as representações do grupo em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas – características que torna a palavra expressão da relação e conflitos.

6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Bardin (2002) afirma que a análise de conteúdo é uma técnica de investigação do conteúdo manifesto da comunicação, buscando a descrição objetiva, sistemática e quantitativa. Nesse sentido, para tratar os dados coletados foi realizada uma análise de conteúdo, que conforme Bardin (1981), refere-se a uma técnica de interpretação e codificação dos resultados das entrevistas. Segundo Cantero (2014), o Atlas.ti é um sistema que atribui maior visibilidade e transparência à análise de dados, sendo utilizado primeiramente em *grounded theory*, e atualmente por outras metodologias,

como a análise de conteúdo. Por esse motivo, a análise e codificação temática do conteúdo foi realizada utilizando o Atlas.ti, sistema de análise de dados qualitativos que possibilita a inclusão das entrevistas transcritas, criação das temáticas e codificação, vinculação das citações com as temáticas e análise dos dados – reduzindo, desta forma, a subjetividade da análise.

Em resumo, o estudo de caso único da área de Saúde da Empresa contempla os componentes de um projeto de pesquisa, conforme YIN (2015):

- Responder à pergunta de pesquisa e suas proposições;
- Ter uma unidade de análise bem definida;
- A partir do referencial teórico e dos dados coletados, apresentação de Resultados e Discussão, considerando critérios bem definidos para a interpretação das informações coletadas.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da bibliografia foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, a fim de avaliar a percepção do nível de maturidade em transformação digital na área de Saúde da empresa, com destaque para as ações de governança estratégica. Nesse sentido, foram destacadas as 4 dimensões preconizadas por GÖKALP e MARTINEZ (2022), que condensam os principais aspectos que devem ser considerados para proporcionar a transformação digital no âmbito empresarial: governança estratégica, tecnologia da informação, transformação digital de processos e gerenciamento da força de trabalho. A partir destas dimensões, os entrevistados trouxeram suas percepções quanto ao atual nível de maturidade da área de Saúde em cada dimensão, detalhando e justificando sua análise.

A seguir, confrontamos a bibliografia com a prática da área. A tabela abaixo apresenta a codificação realizada no software Atlas.ti e demonstra, por Entrevistado, o número de citações de cada dimensão:

Tabela 2. Codificação com principais ocorrências por Dimensão da Transformação Digital.

Dimensão	Entrevistado 01	Entrevistado 02	Entrevistado 03	Entrevistado 04	Entrevistado 05	Entrevistado 06
Governança Estratégica	3	7	9	5	6	5
Tecnologia da Informação	7	5	5	8	20	4

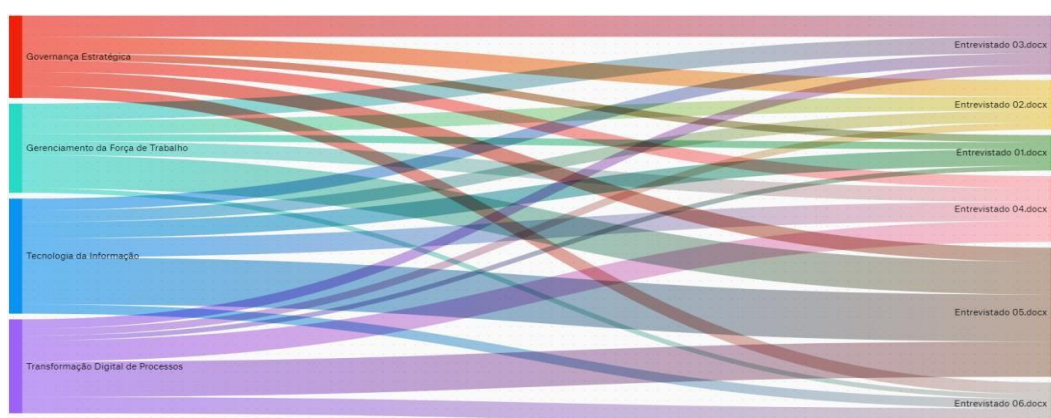


Transformação Digital de Processos	2	3	4	9	15	7
Gerenciamento da Força de Trabalho	3	6	7	6	14	2

Fonte: Autores (2024)

A figura 3 apresenta os dados codificados no Atlas.ti extraídos em forma de diagrama de Sankey, enfatizando visualmente as principais relações e densidade de citações entre as dimensões da Transformação Digital, segundo GURBAXANI e DUNKLE (2019), GÖKALP e MARTINEZ (2022), HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), e as entrevistas realizadas:

Figura 3. Diagrama de Sankey



Fonte: Autores (2023)

Por fim, foi extraído do Atlas.ti a nuvem de palavras, apresentando a concorrência de palavras mencionadas nas entrevistas. Percebe-se que palavras com mais citações estão mais destacadas ao centro, e em tamanho maior que as demais, destacando-se palavras-chave para governança e transformação digital: gente, pessoas, área, negócio, processos, TI, tecnologia, ERP, transformação, entre outras.

Figura 4. Nuvem de Coocorrência de Palavras



Fonte: Autores (2024)

a) Dimensão Governança Estratégica:

Como primeira dimensão, GÖKALP e MARTINEZ (2022) propõem avaliar a Governança Estratégica. O Entrevistado 01 comenta que, em sua análise, existe alinhamento e governança desde a alta gestão para a área de Saúde. Porém ainda existe uma percepção de segregação, pois a transformação precisa permear todas as áreas, tanto da empresa quanto das áreas corporativas e compartilhadas. Percebe a necessidade de implementação da cultura de transformação digital, do entendimento de cada colaborador, desde a concepção do serviço e na melhoria dos produtos, entender quais ferramentas a transformação digital oferece. Esta percepção está de acordo com o olhar de HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que trazem a importância da estrutura organizacional, especialmente no que toca a gestão da mudança organizacional e a gestão da estrutura organizacional.

Na avaliação do Entrevistado 02, ainda há espaço para deixar mais clara a estratégia e os desafios relacionados a transformação digital que os serviços têm. Complementa dizendo que existe uma proposta de refinamento da estratégia, em nível de Alta Gestão, e entende que o próximo passo é comunicar de forma eficaz para as demais camadas da empresa, pois as diretrizes estratégicas são o norteador para o desenvolvimento de novos negócios e para a melhoria de processos. Portanto, essa maturidade está diretamente vinculada aos desafios relacionados à estratégia, e as mudanças promovidas recentemente na própria concepção do planejamento estratégico. Esta visão está alinhada com GÖKALP e MARTINEZ (2022), que propõe uma visão de Governança Estratégica com um entendimento mais amplo de governança, incluindo o desenvolvimento da estratégia, a partir da alta gestão – com visão clara, forte e inspiradora de como as tecnologias emergentes podem criar um novo futuro e gerar valor. O Entrevistado 02 também ressalta que existe um importante movimento relacionado à estrutura organizacional, que trará com mais ênfase a governança da gestão de dados, sistemas e mesmo das pessoas nessa estrutura organizacional, e sublinha que a transformação digital não deve ser um fim em si própria, mas um meio para novos modelos de negócio e relacionamento com clientes, através de melhores processos e projetos, que perpassam a estratégia e a estrutura organizacional da área de Saúde, percepções que tem alinhamento com GÖKALP e MARTINEZ (2022), que incorpora a gestão financeira, de portfólio e de projetos na dimensão Governança Estratégica, e com GURBAXANI e DUNKLE (2019),



que relaciona a visão estratégica claramente definida como um fator fundamental para a transformação digital.

O Entrevistado 03 traz a trajetória de mudanças desde 2013, quando já se pensava em estruturar uma governança que incluísse uma “unidade de serviços virtuais”, portanto um movimento que vem sendo construído de forma consistente ao longo desses anos. Esta visão está alinhada com HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que trazem a premissa de que a estratégia deve levar em conta o desenvolvimento para o futuro, e é um insumo para moldar as organizações e os negócios no processo de transformação, sendo determinante o papel da liderança, através de visão forte e inspiradora e clareza do roteiro para o chegar no futuro desejado.

A Entrevistada 04, da mesma forma, entende que a área de Saúde estabeleceu a governança para transformação digital, ressaltando as iniciativas estabelecidas no planejamento estratégico, pela Alta Gestão, bem como a criação de uma área específica para orquestrar e conduzir as ações relacionadas ao digital, e lembra que estas iniciativas vêm ocorrendo desde 2018, envolvendo inclusive a área de TI, e considera que atualmente a área de Saúde está no nível 3 de maturidade em governança estratégica. A importância de estabelecimento de um roteiro claro que se reflete na estrutura organizacional é ressaltada por HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023); os autores também ressaltam a necessidade de prontidão para gestão da mudança, como insumo para atuar na estrutura organizacional de forma a criar estruturas e funções, como um ecossistema, para criar produtos e serviços.

A Entrevistada 05 inicia destacando a visão da Alta Gestão, de que a tecnologia necessita um saber mais específico, e que a partir disso houve desdobramentos estratégicos a fim de garantir o melhor uso dos recursos. Pondera que há oportunidades de avançar na análise de tendências, foresight e do entendimento de quais dessas tendências são aplicáveis na área da Saúde. Esse olhar está em sintonia com GÖKALP e MARTINEZ (2022), que determinam que a governança estratégica precisa ser liderada com visão forte, clara e inspiradora. GURBAXANI e DUNKLE (2019) citam a importância de que a equipe executiva tenha a clara compreensão dos recursos que as tecnologias trazem, e como estes apoiarão os objetivos de negócios. Em complemento, HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023) trazem a importância de acompanhamento e análise financeira no contexto estratégico.

A Entrevistada comenta que há direcionadores estratégicos e de portfólio com



diversas ações transversais relacionadas à excelência operacional, experiência do cliente e investimentos em sistemas para a Saúde, sempre visando o valor do negócio. Estes aspectos são abordados por GÖKALP e MARTINEZ (2022) – necessidade de roteiro claro e estabelecido para gerenciamento do portfólio e dos projetos, com recursos financeiros e gestão de fornecedores, e HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que trazem como direcionadores da perspectiva Organização e Estrutura a gestão de mudanças, e na perspectiva Estratégia a análise financeira e de portfólio.

De forma mais ampla, todos entrevistados tem consenso em relação ao nível de maturidade da Governança Estratégica na área de Saúde, posicionando no nível 3, em um entendimento de que governança estratégica que engloba aspectos relacionados ao desenvolvimento de estratégias para transformação digital, o que se desdobra em aspectos relacionados a portfólio de iniciativas, gerenciamento de projetos e recursos financeiros e gestão de fornecedores, conforme preconizam GÖKALP e MARTINEZ (2022). Um aspecto fundamental citado pelo GURBAXANI e DUNKLE (2019) é a necessidade de visão estratégica para compreensão das necessidades digitais, que por consequência leva a direcionamentos da equipe executiva. Por fim, HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023) propõe avaliar organização e estrutura, e a estratégia de transformação digital.

Na dimensão Governança Estratégica, os principais aspectos citados por GÖKALP e MARTINEZ (2022), GURBAXANI e DUNKLE (2019) e HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023) de certa forma permearam as falas de todos os entrevistados, sendo que todos evidenciam as oportunidades e lacunas, ponderando, no entanto, que a visão deve sempre estar atrelada ao valor gerado para os clientes – sejam eles empresas que contratam os serviços de Saúde da empresa, sejam eles os próprios pacientes. Neste sentido, há oportunidade de aprofundar a discussão de inclusão, nas escalas de maturidade ou nos tópicos relacionados nas dimensões vinculadas a governança estratégica a inclusão da análise da visão do cliente e sua importância para a transformação digital.

b) Dimensão Tecnologia da Informação:

O Entrevistado 01 pondera que existe uma estrutura diferenciada na empresa que se reflete na área de Saúde, pois contempla uma área separada para tratar das questões



de negócio relacionadas a TI, uma área de TI “tradicional”, responsável pela sustentação, segurança da informação etc., e foi constituído um núcleo responsável pela análise de dados da Saúde. Nesse sentido, cada um destes atores está em diferentes estágios de maturidade, em função desta segregação de funções – o que dá velocidade para cada eixo de atuação de forma independente, porém pode trazer dificuldades quando se trata da visão global. Há também a percepção de pontos de sombreamento, e oportunidade de refinamento quanto à padronização e diretrizes de como executar os programas e projetos, em um nível mais macro. Esta percepção conversa com HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que sugerem que um elevado nível de maturidade digital requer elevada competência digital dos colaboradores no processo de Transformação Digital, bem como a necessidade de atender aos requisitos tecnológicos para garantir o sucesso da jornada, através de processos de desenvolvimento, integração, processos de negócios e infraestrutura. Também tem alinhamento com GURBAXANI e DUNKLE (2019), que trazem a proposta de um olhar macro sobre a perspectiva Know-how e propriedade intelectual, em especial para garantir processos relacionados a ativos de propriedade intelectual para implementar a visão estratégica, bem a visão de utilização cada vez maior de softwares para melhorar o desempenho da operação, a compreensão dos clientes, o conhecimento do produto e as interações com fornecedores.

O Entrevistado 02 avalia que estão identificadas lacunas nas definições, nos padrões de arquitetura de TI. Também comenta que é evidente o alto nível de investimentos realizados em TI, bem como a alocação destes recursos não só em sistemas de base / transacionais e em segurança da informação, mas em data analytics e em questões transformacionais – a partir da estratégia estabelecida para gestão dos dados, interligando a base de dados interna com fontes externas, para potencializar a análise e as possibilidades de uso destes dados de forma estruturada e robusta. As percepções estão alinhadas com HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que apresentam os processos de sistema de informação, gestão de segurança e infraestrutura como fundamentais, bem como GÖKALP e MARTINEZ (2022), que trazem os processos de gestão estratégica de TI, gerenciamento de segurança e integração da arquitetura corporativa, entre outros, como fundamentais para a transformação digital.

O Entrevistado 03 cita a criação de uma área que operacionaliza as questões de TI para o negócio, incorporando a estratégia de forma mais dinâmica, e a robustez da



Gestão de TI para tratar de questões relacionadas a proteção e segurança de dados, infraestrutura e sistemas de base. Na visão do entrevistado as questões relacionadas à segurança e dados sensíveis na Saúde tem recebido uma atenção especial, sendo necessário alocar pesados investimentos em segurança da informação nos últimos anos – não só por questões legais e regulatórias, mas para evitar ataques. Estas questões estão em linha com GÖKALP e MARTINEZ (2022), autores que sinalizam a importância de atuar nos processos de gestão da infraestrutura, gestão e análise de dados, gerenciamento de segurança, manutenção e integração da arquitetura corporativa, entre outros, para promover a transformação digital. Também está em linha com a lógica de HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que apresentam a importância dos processos de gestão de segurança e infraestrutura, bem como da importância do processamento de dados e sistemas de segurança como parte inseparável da tecnologia.

A Entrevistada 04 ressalta a existência de padrões e procedimentos, até mesmo para garantir a segurança das informações, que são seguidos tanto pela gerência da área de TI quanto pela área que atende exclusivamente o negócio – o que traz um método de trabalho claro, mas que tem espaço para refinamento e busca de agilidade. A criação de uma área dedicada trouxe um modelo de gestão muito claro, apoiando a Saúde na construção de serviços com modelos de negócio escaláveis e com o retorno desejado. As análises estão em linha com GÖKALP e MARTINEZ (2022), quanto à importância da definição de requisitos, integração da arquitetura corporativa e desenvolvimento ágil de software.

A Entrevistada 05 entende que existem diversos desafios relacionados à segurança e riscos, e a necessidade de, cada vez mais, buscar ouvir o cliente final para implementar soluções adequadas às necessidades. Essa segregação traz foco e velocidade nas transformações, inclusive na escolha da tecnologia adequada e na forma de modelar o serviço para atender a real necessidade do cliente – que nem sempre está preparado ou disposto a utilizar a “última tecnologia”. Existe uma dificuldade intrínseca, que é a transição de sistemas legados para novas tecnologias, onde a gestão de TI tem muito cuidado em executar, visto que há um risco envolvido, e existem novas aplicações onde precisa ser ponderada a real necessidade e qual a melhor tecnologia a ser aplicada, buscando assertividade no investimento e evitando modismos e sistemas que possam gerar dificuldades de gestão e conexão no futuro. Essas observações condizem com a proposta visão de GURBAXANI e DUNKLE



(2019), que aponta a importância da equipe executiva sênior ter uma compreensão clara dos recursos da tecnologia digital e de como eles apoiarão os objetivos de negócios, e GÖKALP e MARTINEZ (2022), que determinam a gestão estratégica de TI como um processo fundamental para a dimensão Tecnologia da Informação.

A Entrevistada 06 pondera que existem padrões corporativos de desenvolvimento de sistemas, e que tem oportunidades de melhoria, e entende que o próximo passo é qualificar as pessoas do Negócio com uma formação mínima de concepção de produto. Nesse sentido está alinhado com GÖKALP e MARTINEZ (2022), que apresenta definição de requisitos, arquitetura corporativa e desenvolvimento ágil de software como processos para transformação da dimensão TI.

Há consenso entre os Entrevistados de que a área de Saúde está orbitando em torno do nível 3 de maturidade para a dimensão Tecnologia da Informação, demonstrando alinhamento com GÖKALP e MARTINEZ (2022), que afirmam ser esta uma das dimensões mais fundamentais da jornada de transformação digital – em especial, os Entrevistados tiveram percepção de oportunidades nos processos de definição de requisitos e desenvolvimento ágil, integração e manutenção da arquitetura corporativa e análise de dados.

c) Dimensão Transformação Digital de Processos:

O Entrevistado 01 considera que há processos estabelecidos, mas considera que é necessário um sistema integrador, que está em fase de implantação, para avançar na digitalização e transformação digital dos processos de Saúde nas Unidades e junto aos clientes. Nesse sentido, está alinhado com as visões de GURBAXANI e DUNKLE (2019) – que determinam a necessidade de que a equipe executiva sênior tenha uma compreensão clara dos recursos da tecnologia digital e de como eles apoiarão os objetivos de negócios, e HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que traz a importância de processos digitalização e integração vertical e horizontal de processos de negócios para execução da perspectiva ‘processo de transformação’. O Entrevistado 02 ressalta que existe clareza nos objetivos a serem alcançados – processos que busquem não só eficiência, mas que garantam automações, robotizações, simplificação dos processos, e com isso ampliem o valor agregado nas atividades dos colaboradores envolvidos em cada etapa, reduzindo atividades repetitivas e manuais, por exemplo. O Entrevistado cita como exemplo as ações do



escritório de projetos para sistematização e robotização dos processos de Saúde como pontos fortes. Ressalta que o estabelecimento de um modelo de atuação em Saúde, que traz em sua essência a experiência do paciente como foco central, combinado com uma base unificada de dados, são os próximos passos para evoluir na transformação do modelo de negócios. No entanto, a orquestração de todos demais processos de apoio e gestão deverão acompanhar a necessidade do negócio, sendo este um ponto de atenção monitorado. Estas observações estão em linha com GURBAXANI e DUNKLE (2019), que apresentam os ativos tecnológicos como uma perspectiva fundamental para implementação da visão estratégica, HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que trazem a importância da digitalização de processos, e GÖKALP e MARTINEZ (2022), que apresentam os processos de gestão da estratégia de TI, infraestrutura e integração como fundamentais para a dimensão Tecnologia da Informação.

A Entrevistada 04 pondera que há um fluxo com diretrizes bem definidas para transitar o processo por todas as instâncias (escritório de projetos, área que trata das questões de TI para o negócio, análise de qualificação, viabilidade, visão da área de inovação). Como a gestão por processos é uma diretriz da empresa, é também uma diretriz da área de Saúde, fazendo um efeito cascata e criando uma cultura de melhorias e revisões, em especial nos processos de negócio – que impactam diretamente nos clientes. O novo modelo de negócio, de Saúde Integral, também impacta na necessidade de uma transição no modo de operar dos colaboradores, e por consequência na oportunidade de promover essa transformação digital. Estas observações estão alinhadas com GÖKALP e MARTINEZ (2022), que trata dos processos de digitalização de processos de negócios, melhoria quantitativa dos processos, integração de processos de negócios em direção ao ciclo de vida na dimensão Transformação de Digital de Processos. Também com GURBAXANI e DUNKLE (2019), no que se refere a colaboração e alinhamento entre equipes, inclusive com entes externos, e HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023), que trata da importância da integração por meio da tecnologia para obter eficiência.

A Entrevistada 05 ressalta as diversas ações na transformação de processos, a busca por conseguir lançar os serviços no timing certo, mesmo que por vezes seja necessário correções posteriores, bem como a busca por melhorar a experiência do cliente. No entanto, percebe a oportunidade de unificação dos processos ponta a ponta, visualizando o valor gerado aos clientes, e comunicando essa nova cultura de



forma cada vez mais assertiva. Essa visão conversa com os conceitos propostos por GURBAXANI e DUNKLE (2019) – criar uma cultura onde os erros sejam tolerados e gerem aprendizados.

A Entrevistada 06 ressalta todas as iniciativas existentes para promover a transformação digital de processos – escritório de projetos e processos, utilização da metodologia LEAN, uma área dedicada a transformação dos processos do negócio, que trouxe metodologia com visão de produto e é capaz de organizar os serviços e demonstrar o valor e a viabilidade dos serviços, que vem apoiando a área de Saúde. Por outro lado, há oportunidades de melhoria no que tange o desenvolvimento de cada responsável do produto no entendimento e visão de quais tecnologias são aderentes ao seu serviço. Esta visão conversa com os conceitos de GURBAXANI e DUNKLE (2019) – disponibilidade de ativos tecnológicos suficientes para implementar a visão estratégica, HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023) – digitalização e integração horizontal dos processos de negócio, e GÖKALP e MARTINEZ (2022) integração de processos de negócios em direção ao ciclo de vida e melhoria quantitativa de processos.

A maioria dos Entrevistados considerou que a área de Saúde está no 4 nível, em maturidade de Transformação Digital de Processos, identificando lacunas e possibilidades de avanço em relação a aspectos como automação, robotização, eliminação de atividades manuais e repetitivas.

d) Dimensão Gerenciamento da Força de Trabalho:

O Entrevistado 01 pondera que a Organização precisa avançar nas políticas de RH, em estratégias de captação de talentos, com especialistas técnicos na busca de talentos, em especial para cargos mais específicos, como desenvolvedores / programadores, cientistas de dados etc. E para além da captação, evidencia a necessidade de avançar na cultura que permeia a transformação digital, e que neste caso envolve uma área compartilhada, para além da Saúde. Nesse sentido, GURBAXANI e DUNKLE (2019) citam a importância de capital intelectual, e colaboradores com capacidades digitais, HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023) traz a necessidade da preparação dos recursos humanos e a consciência das mudanças tecnológicas e GÖKALP e MARTINEZ (2022) cita os processos de desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores, e mudanças organizacionais.



O Entrevistado 02 avalia que um grande desafio é avançar no alinhamento entre a necessidade da Saúde e a busca de talentos, o acompanhamento da performance, um entendimento da gestão de pessoas em relação às necessidades específicas que envolvem cargos de tecnologia. São processos de base que precisam avançar à medida em que a área de RH se reestrutura. GURBAXANI e DUNKLE (2019) citam a importância de talento técnico para inovação já está disponível na empresa, e alinhar a análise de desempenho dos indivíduos considerando também o nível de conhecimento em transformação digital.

O Entrevistado 03 cita que a área de Saúde tem cada vez mais uma atuação dos profissionais de forma integrada com as tecnologias emergentes, como por exemplo inteligência artificial, e nesse sentido é fundamental que o RH compreenda as necessidades do negócio, da captação ao treinamento contínuo dos profissionais, implementando uma cultura que permeia a transformação digital. Para a Saúde, para uma empresa que presta serviços para outras empresas e pessoas, é talvez a dimensão mais importante, onde as demais dimensões devem convergir numa lógica não de hierarquia, mas de ecossistema. A governança estratégica está sendo moldado para contemplar todas as questões que envolvem tecnologias emergentes, e para pessoas e cultura não é diferente – a Saúde entende que pessoas são cruciais. Estas análises conversam com GURBAXANI e DUNKLE (2019) – compreensão dos desafios para desenvolver a estratégia digital da empresa, e disponibilidade de conhecimentos especializados tanto a nível estratégico como técnico, HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI (2023) aprendizado contínuo, e GÖKALP e MARTINEZ (2022) – importância dos processos de gestão de mudanças e gestão da estrutura organizacional.

A Entrevistada 04 considera que o empoderamento dos colaboradores é um fator fundamental, através do estabelecimento de uma cultura de transformação digital, rompendo algumas resistências, promovendo uma nova forma de atuação na Saúde, através da tecnologia, mas sobretudo considerando o atendimento humanizado. Considera fundamental esse ponto, para daí avançar nas questões relacionadas a repensar / revisar os processos e serviços, capacitando as equipes. Pondera que existem investimentos nesse sentido, treinamentos teóricos e práticos. E que tudo isso impacta no perfil de profissional que se busca, e como qualificar as pessoas que estão na empresa. Esses pontos estão alinhados com GURBAXANI e DUNKLE (2019) - novas formas de pensar e soluções de diversas perspectivas são incentivadas,



HARYANTI, RAKH- MAWATI e SUBRIADI (2023) – conhecimento e experiência são adquiridos através da von- tade de aprender de forma sustentável, e GÖKALP e MARTINEZ (2022) – estabelecimento de um processo de RH para o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores.

A Entrevistada 05 ressalta a oportunidade de refinar as políticas e estratégias de recursos humanos que conversem com a necessidade da Saúde. Antes da transformação digital é neces- sária a transformação do humano, de quem sustenta essa base tecnológica, até porque uma em- presa que presta serviços é composta de pessoas que atendem pessoas. Pondera que um dos grandes desafios é a aprendizagem sustentável – uma vez que as novas gerações não permane- cem longos períodos nas organizações, a necessidade de permanente capacitação é constante. No que tange a força de trabalho da Saúde, o contexto de reorganização e reconfiguração das diretrizes de recursos humanos é uma necessidade, o próprio contexto de mercado traz uma maior rotatividade – menos interesse dos jovens por cargos de Gestão e mais interesse em se experimentar – aqui também existe o desafio de como conciliar diversas gerações, consolidar uma cultura de transformação. A Entrevistada 06 entende que é a dimensão com mais oportu- nidades de melhoria, em especial no que tange a captação de talentos em tecnologia de forma qualificada, com especialistas. As observações estão alinhadas com GURBAXANI e DUNKLE (2019) – necessidade de talentos disponíveis na empresa para apoiar a transformação digital (HARYANTI, RAKHMAWATI e SUBRIADI, 2023) – preparação dos recursos humanos e a consciência das mudanças tecnológicas são necessárias para apoiar o processo de transformação digital, e GÖKALP e MARTINEZ (2022) – a mudança cultural deve ser implementada antes do início da transformação do processo.

Importante ressaltar que as palavras “gente” e “pessoas” foram destaque entre as mais cita- das, conforme apresentado na figura 4, destacando o peso desta dimensão para os entrevistados da área de Saúde da empresa. Isto posto, a maioria dos Entrevistados considera que a empresa está no nível 2 de maturidade digital nesta dimensão, avaliando a necessidade de avançar em relação à capacidades citadas por GÖKALP e MARTINEZ (2022) – estrutura organizacional, aprendizagem sustentável e gestão das mudanças organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, tendo em vista a identificação dos pro-



cessos de transformação digital considerando as quatro dimensões analisadas, segundo GÖKALP e MARTINEZ (2022): governança estratégica, tecnologia da informação, transformação digital de processos e gerenciamento da força de trabalho. Cada entrevista corroborou com a perspectiva teórica, para cada temática analisada.

Ao analisar a literatura foram consideradas quatro grandes dimensões, segundo GÖKALP e MARTINEZ (2022), que conversam com demais autores. Na análise dos resultados foi evidenciado que os entrevistados percebem que todas as etapas da transformação digital da empresa foram planejadas no contexto da governança estratégica, conectando desta forma as diversas dimensões habilitadoras, para atingimento dos objetivos estratégicos determinados.

Ainda segundo os entrevistados, conceitos centrados nas ferramentas podem enviesar a governança estratégica, pois podem levar a modismos, e implementação de tecnologias, sistemas ou ferramentas até mesmo por pressões externas. Também foi apontado, em especial pelos Entrevistados a importância do entendimento de que a Transformação Digital não é um fim por si só, mas um meio para atingimento dos objetivos da Saúde, sendo assim uma visão transversal – o que oportuniza uma análise mais aprofundada dos conceitos propostos pelos autores, como por exemplo “governança estratégica para transformação digital”, proposto por GÖKALP e MARTINEZ (2022).

Por fim, os entrevistados mencionaram as temáticas de forma independente, sempre ressaltando e enfatizando nas entrevistas que todas as ações partem do planejamento e governança estratégica da empresa, sendo a transformação digital uma (e não a única) ferramenta utilizada para trazer maior eficácia aos seus resultados.

Portanto, a utilização de um instrumento de avaliação de maturidade em transformação digital na área de saúde atuou como um catalizador e agregador das ações que já permeavam a governança estratégica, e oportuniza a organização de todas estas iniciativas para orquestração e organização como um grande programa de projetos.

Esta pesquisa apresenta uma contribuição gerencial, e a partir desta análise de estudo de caso gestores de empresas da área de Saúde podem utilizar estes dados para avaliar o nível de maturidade e promover a transformação digital em suas empresas. Inclusive, com base nas dimensões relacionadas, aprimorar seus processos e



capacitar suas equipes para a transformação digital de forma adequada, melhorando a performance da organização, sempre levando em conta a governança estratégica e o contexto de cada organização.

Esta pesquisa aumenta a compreensão dos processos de transformação digital na área de Saúde, aprimorando a teoria dentro de um contexto de fundamental importância para a população, que é o contexto da saúde. Por tratar-se de um tema emergente, há poucos estudos de caso no contexto brasileiro, em especial considerando as características de uma área com diversas regulações externas, e a partir do estudo de caso apresenta-se a aplicação prática da análise do nível de maturidade de forma estruturada.

Por tratar-se de um estudo qualitativo, não é possível generalizar os resultados para outras áreas/empresas ou segmentos, pois o escopo da pesquisa focou na área de saúde. Sendo assim, recomenda-se que estudos futuros realizem análises quantitativas, visando a generalização dos achados. Esta pesquisa esteve restrita a uma única empresa, focando na área da saúde. Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros empreguem métodos quantitativos, a fim de possibilitar a generalização de resultados encontrados. Além disso, sugere-se a ampliação da amostragem em estudos futuros, buscando a saturação teórica.

REFERÊNCIAS

ALBINO, Raphael Donaire. **Transformação digital: uma visão geral do fenômeno a partir de um framework de capacidades dinâmicas**. São Paulo, USP, 2021.

BAGOLLE, Alexander; CASCO, Mario; NELSON Jennifer; OREFICE Paul; RAYGADA, Georgina; TEJERINA, Luís. **A grande oportunidade para a Saúde Digital na América Latina e o Caribe**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022.
<http://dx.doi.org/10.18235/0004153>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRISCO, Ross. **Understanding Industry 4.0 Digital Transformation**. University of Strathclyde, Reino Unido, 2022.

CANTERO, Daniel San Martín. **Teoria fundamentada e Atlas.ti: recursos metodológicos para a investigação educativa**. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Chile, 2014.

CHANIAS, Simon; MYERS, Michael D.; HESS, Thomas. **Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services**



provider. The Journal of Strategic Information Systems, Estados Unidos, 2019.

CLARK, Ed. **Digital Transformation: What Is It?**. <https://er.educause.edu/articles/2018/5/digital-transformation-what-is-it>.

GERRING, John. **What is a case study and what is it good for?** American Political Science Review, Estados Unidos, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas, 6ª edição. São Paulo, 2008.

GUINAN, Patricia J.; PARISE, Salvatore; LANGOWITZ, Nan. **Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation**. Indiana University, Estados Unidos, 2019.

GURBAXANI, Vijay; DUNKLE, Debora. **Gearing up for successful digital transformation**.

MIS Quarterly Executive. França, 2019

HARYANTI, Tining; RAKHMAWATI, Nur Aini; SUBRIADI, Apol Pribadi. **The Extended Digital Maturity Model**. Big Data Cogn. Comput. Indonésia, 2023.

HERNANDES, Alexandre Nunes. **Avaliação de prontidão em uma organização para implementação de transformação digital: estudo de caso**. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021.

KANE, Gerald C.; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Kiron, David; Buckley, Natasha. **Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation**. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Estados Unidos, 2015.

KIM, Yong Se. **Digital Transformation Types for Product-Service Systems**. Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED21), Gothenburg, Sweden, 2021.

MAEZONO, Augusto Mashashi. **O efeito da maturidade digital sobre a efetividade dos controles internos nas organizações prestadoras de serviços**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

MACHADO, Maria Amália. **Modelo Roteiro de Entrevistas**. Porto Alegre: Acadêmica.com.br, ano. Disponível em: <http://www.acad-club.com/roteiro-entrevista>. Acesso em: 01 de outubro de 2023.

MEIRELES, Magali Rezende Gouvêa. CENDÓN, Beatriz Valadares. **Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais**. Minas Gerais, 2011.

ROSSMANN, A. **Digital maturity: Conceptualization and measurement model**. International Conference on Information Systems, São Francisco, Estados Unidos, 2019.



SALUME, Paula K.; BARBOSA, Marcelo W.; PINTO, Marcelo R.; SOUZA, Paulo R. **Dimensões-chave da maturidade digital: Um estudo com empresas do setor de varejo no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie, Brasil, 2021.

SCHARAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, Estados Unidos, 1971.

SHAEDE, Ulrike. SHIMIZU, Kay. **The Digital Transformation and Japan's Political Economy**. University Printing House - Cambridge, Reino Unido, 2022.

SILVA, Raimunda Magalhães da; BEZERRA, Indara Cavalcante; BRASIL, Cristina César Praça; MOURA, Escolástica Rejane Ferreira. **Estudos qualitativos: enfoques teóricos e técnicas de coletas de informações**. Edições UVA, Sobral, 2018.

TEECE, D. J. (2014). **The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms**. The Academy of Management Perspectives, Estados Unidos, 2014.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, Porto Alegre, 2015.