



## **O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS: ABORDAGENS ESTRATÉGICAS PARA ATRAIR, RETER E MOTIVAR TALEN- TOS DA ÁREA DE TI NA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

André Mourão Leite

**Resumo:** Aquilo que a 20 anos atrás era tema de filme de ficção, hoje em dia é uma realidade. Os profissionais que escolheram a TI estão neste meio, onde tudo pode mudar do dia para noite. A polivalência é um caminho natural para aqueles que querem estar preparados. Aliar conhecimentos técnico e do negócio e desenvolver habilidade de liderança tem se mostrado um caminho efetivo. O objetivo deste trabalho é analisar como a Gestão de Pessoas pode usar a Transformação Digital a seu favor, para formar líderes que motivem talentos em busca dos resultados da empresa. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa para avaliar o comportamento dos funcionários da área de TI de uma empresa de Florianópolis, que atua no negócio de educação digital e marketing *technology*. Verificou-se que a liderança não é um papel que atrai os profissionais da TI, sendo que fatores ligados a governança são os mais citados quando perguntado o que os incomodam no dia a dia de trabalho. O propósito da empresa, na sua grande maioria, não está relacionado a algo inspirador. E quando falamos sobre o que impacta a produtividade, o barulho e as interrupções são os aspectos mais lembrados. Após estudo, foi possível concluir que o papel da Gestão de Pessoas nesta nova era digital passa pela formação de líderes que estejam alinhados com o *dna* da empresa e que disseminem a cultura colaborativa. Além disto, é fundamental oferecer um ambiente de trabalho adequado e que propicie a integração das pessoas, sem afetar a produtividade. Outro aspecto é a capacitação, com a utilização de atividades e eventos que fomentem o aprendizado contínuo.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Gestão de Pessoas. Propósito. Liderança. Capacitação.

# 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma era de grande mudança. Segundo Cezar Taurion (2017), a Transformação Digital não é apenas automação de processos ou adoção de tecnologias como cloud ou smartphones. É bem mais abrangente. Envolve mudança significativa no modelo mental e conceitos da empresa. Muitas vezes, inclusive, transformando seus modelos de negócio.

Desta forma, podemos mensurar a relevância do tema Transformação Digital para visão de futuro das empresas e profissionais. Uma pesquisa realizada pela Accenture, “Be the New Digital Enterprise”, estima investimentos na faixa de US\$ 100 trilhões para os negócios e a sociedade ligada a Transformação Digital. O mesmo estudo menciona que as corporações que compreendem a importância da Transformação Digital são 26% mais lucrativas do que as demais (ACCENTURE, 2017).

É inegável que a Transformação Digital trará mudanças para as empresas e profissionais do mundo todo. Tecnologias como Inteligência Artificial (IA), *Machine Learning*, *Internet of Thing* (IoT<sup>1</sup>) e *Big Data* vão exigir um novo conjunto de competências, mostrando evidente a necessidade de um aprendizado contínuo e sistemático. É fundamental para as empresas manterem uma estratégia de monitoramento das práticas de mercado e ações para capacitação dos seus profissionais. Líderes devem trabalhar em colaboração com as áreas de RH para manter uma estratégia de análise da capacidade interna e ações que disponibilize meios para aperfeiçoar as competências dos seus times. As empresas, além de entender do negócio, precisam saber como as novas tecnologias podem trazer benefícios para um crescimento sustentável.

Se por um lado temos a forte tendência de investimentos no universo da Transformação Digital, por outro lado temos as diferentes gerações de pessoas que estão vivendo neste contexto. Sobre gerações, é preciso considerar os diversos fatores que ajudam a entender o tema, principalmente o conceito que é o mais aceito pelos estudiosos – a separação da sociedade pela idade cronológica (OLIVEIRA, 2016). Segundo OLIVEIRA (2016), a classificação geracional mais aceita é representada na tabela 1:

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_of\\_things](https://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_things)

Tabela 1: Faixa Etária

NOME	PERÍODO "Nascidos nas décadas"	Característica
Belle Époque	1920 / 1930	Idealistas Sonhadores
Baby boomers	1940 / 1950	Estruturados Construtores
Geração X	1960 / 1970	Céticos Tolerantes
Geração Y	1980 / 1990	Desestruturados Contestadores
Geração Z	2000 / 2010	Equilíbrio?

FONTE: Adaptado (OLIVEIRA, 2016)

Com base neste cenário de inovação tecnológica e analisando sob a ótica da gestão de pessoas dentro do ecossistema catarinense de tecnologia, este artigo tem como **objetivo geral** compreender como a transformação digital pode contribuir para a gestão de pessoas atrair, reter e motivar talentos. Para atender o objetivo deste trabalho, os seguintes **objetivos específicos** foram traçados: resgatar elementos importantes e atuais sobre transformação digital e a gestão de pessoas; identificar os fatores que influenciam no dia a dia dos profissionais de TI; averiguar estratégias para motivar os profissionais e obter o engajamento necessário para atingir os resultados; discutir possíveis ações para a carreira dos profissionais da área de TI envolvidos em papéis de liderança de times de alto desempenho.

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados foi um questionário com perguntas semiabertas, aplicado aos colaboradores da área da TI de uma empresa de Florianópolis. Os resultados foram analisados a partir da fundamentação teórica pertinente. A pesquisa faz uso da abordagem qualitativa e foi realizada em outubro de 2018.

## 2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - A RELEVÂNCIA DO TEMA

David L. Rogers (2017) usa da analogia para facilitar o entendimento do tema Transformação Digital e sua relevância:

“Durante a primeira onda da Revolução Industrial, as fábricas dependiam de fontes fixas de energia – primeiro, da energia hidráulica produzida pelas rodas d’água localizadas ao longo dos rios e, mais tarde, da energia a vapor, oriunda de máquinas que queimavam carvão. [...] A energia elétrica eliminou todas as limitações que até então haviam definido as características das fábricas. [...] As possibilidades de layouts de fábricas totalmente revolucionários eram surpreendentes. Os donos das fábricas, no entanto, ignoravam em grande parte essas oportunidades. Estavam tão acostumados às premissas e às restrições de centenas de anos que se impunham aos projetos das fábricas, que simplesmente não conseguiam ver as possibilidades diante de seus olhos. Coube às

novas empresas geradoras de energia elétrica, as “startups<sup>2</sup>” da era da eletrificação, pregar a inovação na manufatura. [...] Já na década de 1920, um novo ecossistema de fábricas, trabalhadores, engenheiros, produtos e negócios já tinha tomado forma, tudo em torno da energia elétrica. Hoje, nossas nativas digitais (como Google ou Amazon<sup>3</sup>) são como as geradoras de energia elétrica no começo da era da eletrificação.” (2017, p. 195-225)

A palavra *disrupção* reflete a realidade trazida pelas inovações tecnológicas da era da Transformação Digital. Este termo foi citado pelo professor de Harvard Clayton Christensen, em 1997, em seu livro “O Dilema da Inovação – quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso”. Esta palavra é usada para descrever inovações que oferecem produtos acessíveis e criam um novo mercado de consumidores, desestabilizando empresas que eram líderes no setor.

Algumas empresas conhecidas de hoje em dia nasceram de tecnologias disruptivas. Amazon, Netflix<sup>4</sup> e Facebook iniciaram o seu negócio com propostas completamente diferentes do que acabaram se tornando. Amanda Zantal-Wiener (2017), fez uma pesquisa no blog Hubspot e apresentou alguns dados interessantes. A Amazon, por exemplo, fundada em 1994 tinha como modelo de negócio inicial ser a maior livraria digital do mundo. Hoje em dia a Amazon vende muito mais do que apenas livros. Eles oferecem uma cadeia completa de operação tecnológica, que vai desde serviços *cloud*<sup>5</sup>, *gadgets*<sup>6</sup> e até supermercados inteligentes onde não precisamos usar cartão de crédito ou ter a presença de caixas de atendimento.

Hoje cinco das empresas mais valiosas do mundo são de tecnologia (Apple, Google, Amazon, Facebook e Microsoft) e a economia digital está cada vez mais permeando os setores econômicos tradicionais. Em 2016, a pesquisa de MarketsandMarkets estima que os investimentos em Transformação Digital irão crescer de US\$ 148,04 bilhões para US\$ 392,15 bilhões até 2021.

A empresa de consultoria Gartner prevê em uma de suas pesquisas um total de pelo menos 25 bilhões de dispositivos conectados no mundo em 2020 (GARTNER, 2018). Hoje mais do que nunca, as ferramentas digitais estão moldando a forma como as pessoas vivem, se comunicam e trabalham, e estão gerando grandes mudanças, constituindo as forças motrizes dos fenômenos de transformação digital conforme destacado por Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet e Welch (2013).

Um estudo realizado pela Logicalis Brasil (2018), entre fevereiro e abril de 2018 com 151 executivos de TI, apresenta que 84% dos entrevistados afirmaram que seus orçamentos de TI são iguais ou maiores que em 2017. A segurança da informação, *big data* e *analytics*, ERP<sup>7</sup>,

---

<sup>2</sup> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Startup>

<sup>3</sup> <https://www.amazon.com.br/>

<sup>4</sup> <https://www.netflix.com/>

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud\\_computing](https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing)

<sup>6</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Gadget>

<sup>7</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_integrado\\_de\\_gest%C3%A3o\\_empresarial](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_integrado_de_gest%C3%A3o_empresarial)

mobilidade e continuidade de negócios são as principais prioridades de TI. Na mesma pesquisa, os executivos afirmam que *Cloud Computing* já é uma realidade.

Marco Antônio Silva, cofundador da Garage Criativa<sup>8</sup>, em entrevista ao canal RHLab Talks, cita que a Transformação Digital é a 4ª revolução industrial, o que representa a utilização de uma série de novas tecnologias acopladas ao seu modelo de negócio. Empregar tecnologias como *Cloud Computing*, *Blockchain*, IoT e IA mudam a maneira como a empresa trabalha. Exemplos como chats bots em substituição aos postos de atendimento comprovam que a transformação digital vai repensar a cadeia de valores da organização, pois para atender uma demanda emergente é preciso reconsiderar fatores ligados a pessoas e processos (SILVA, 2018).

Para SILVA (2018), o fio condutor da Transformação é a utilização de metodologias ágeis, e para isso, é preciso entender que a agilidade tem que estar em toda a empresa, repensar os modelos de comunicação, estabelecer colaboração e abrir ciclos de aprendizagem.

Entretanto, mapear processos e promover os ajustes dentro da empresa não é algo fácil de se fazer. Na pesquisa da Logicalis Brasil, para 42% dos entrevistados, a capacidade de mapear processos de negócios e sugerir mudanças é a competência mais difícil de se encontrar nos profissionais da TI. Para obter as habilidades necessárias para atingir resultados é preciso de maturidade. Os gestores pesquisados, em geral avaliam a maturidade da área de TI considerando 5 aspectos principais: grau de interação com a liderança; nível de relacionamento com as áreas de negócio, estabilidade e disponibilidade da infraestrutura; iniciativas de digitalização e; velocidade de resposta a novas demandas (LOGICALIS BRASIL, 2018).

Yassuki Takano, Diretor de Consulting Services na Logicalis Brasil, traduz que:

“A transformação digital tem feito com que os gestores de TI passem a ter papel fundamental na condução dos negócios. Isso se traduz em uma grande oportunidade, mas também um desafio. Hoje, mais do que o conhecimento em alguma tecnologia ou solução tecnológica, o requisito mais buscado e dificilmente encontrado nos profissionais de tecnologia passou a ser a habilidade de mapear processos e sugerir soluções que tragam impacto aos negócios.” (LOGICALIS BRASIL 2018, p. 3)

### **3 PROPÓSITO E LIDERANÇA**

A Transformação Digital coloca a tecnologia no centro do negócio, ocasionando uma mudança estrutural na empresa e seus colaboradores. Neste contexto, a área de TI passa a ter um papel de destaque tornando-se responsável por garantir melhores resultados. Neste novo papel, a TI vai além de gestão e implementação de software e hardware. A otimização de processos, a criação de novos produtos e serviços, o apoio a demais áreas de negócio para tomadas

---

<sup>8</sup> <https://www.garagecriativa.com.br/>

de decisões estratégicas e a melhoria na experiência do cliente são alguns dos elementos que passam a fazer parte do dia a dia da área.

Para isto, o papel do líder é determinante para avançar na mudança cultural dentro de uma empresa e, para atingir um *mindset* de colaboração e agilidade, um propósito claro e bem definido é fator chave de sucesso.

Ketty Sanches, cofundadora da Unbox RH<sup>9</sup>, destaca que o propósito da empresa não deve ser puramente econômico, ele deve refletir algo mais ambicioso. Explicar como as pessoas da empresa fazem a diferença, fornecendo-lhes uma noção de sentido e atraindo o seu apoio (SANCHES, 2018).

Em uma entrevista publicada na HBR Brasil Channel, Cristiane Amaral, líder de Performance Improvement para Brasil e América do Sul, fala que propósito é a razão clara de ser de uma empresa. Um propósito bem definido, permite uma visão estratégica e diferenciada, apoiando colaboradores no processo de tomada de decisão. Um propósito forte permite que o negócio entregue produtos e serviços com o “algo a mais”, para clientes, funcionários e stakeholders. O propósito permite às organizações melhorar o seu posicionamento de marca, criar um sentimento de lealdade nos seus consumidores, superar performance dos competidores, atrair e reter talentos diferenciados (AMARAL, 2018).

Segundo Amaral (2018), quando as empresas se concentram em um propósito que está realmente fundamentado na criação de valor, melhoram o mundo em que vivemos, inspiram a organização em todos os níveis e aumenta a capacidade de gerar lucros e um crescimento sustentado. Afinal, propósito engaja as pessoas e profissionais motivados e felizes são chave para um crescimento corporativo.

Luiz Sérgio Vieira, CEO da Ernst & Young Brasil<sup>10</sup> (EY), fala que o propósito é o que define o sucesso ou o fracasso de um negócio. O propósito comunica o porquê de uma organização e deve ser uma inspiração diária. Pesquisas recentes da EY em parceria com a Harvard Business Review, dizem que empresas guiadas por propósito garantem aos stakeholders retornos de dez vezes mais do que companhias que não tem de forma clara. Para 89% dos empresários ouvidos nesta pesquisa, as companhias lideradas por propósito entregam produtos ou serviços de maior qualidade. Na área de recursos humanos, o propósito proporciona funcionários mais engajados, duas vezes mais satisfeitos e três vezes mais comprometidos em permanecer na organização (VIEIRA, 2018).

Vieira (2018) aborda que os passos que devem ser seguidos para alcançar o sucesso passam pelo desenvolvimento do propósito da sua empresa, a comunicação e vivência deste propósito através de exemplos e atitudes reais. “Seja o embaixador do propósito da empresa e

---

<sup>9</sup> <https://kettysanches.com/unbox-rh/>

<sup>10</sup> <https://www.ey.com/br/pt/homeP>

por fim, envolva os seus colaboradores e a sua organização como um todo na busca pelo propósito” (VIEIRA, 2018).

Paulo Amorim, Diretor de Recursos Humanos da DELL, reforça a importância do propósito e a estratégia de pessoas sustentada em 3 pilares: espírito empreendedor, colaboração e liderança operacional (AMORIM, 2014). Amorim (2014) destaca a exigência em cima dos líderes para que desenvolvam competências que os tornem líderes inspiradores, entreguem resultado, trabalhando com multi informação e pessoas de gerações distintas. É essencial ter o líder ligado ao propósito da empresa para que consiga inspirar as pessoas.

Segundo Amorim (2014), a DELL possui estratégias para preparar seus líderes e demais colaboradores, onde cria-se ambientes de co-criação para disseminar a cultura de liderança, com grupos de fomento do espírito de liderança, programas de mentoring, coaching e planos de desenvolvimento de carreira.

O Gartner <sup>11</sup> (2017) prevê que, até 2021, 40% do time de TI terá de ser mais versátil, desempenhando múltiplos papéis, inclusive em negócios, ao invés de ter foco apenas em tecnologia. Gartner (2017) prevê o surgimento de universidades corporativas de negócios digitais para suprir essa falta de habilidades, enquanto os programas formais de orientação interna sobre Infraestrutura e Operações de TI se tornarão padrão para o desenvolvimento individual dos profissionais.

Em 2021, 40% da equipe de TI serão versáteis, ocupando vários papéis, a maioria dos quais mais próxima das áreas de negócios e não de tecnologia - Os especialistas de TI representam cerca de 42% de toda a força de trabalho de TI em 2017, mas, até 2019, o Gartner prevê que as contratações de especialistas em tecnologia de TI cairão em mais de 5%, já que as iniciativas de negócios digitais exigem um número crescente de profissionais versáteis de TI.

Gustavo Caetano, CEO da empresa Samba Tech, menciona que os jovens estão buscando inspiração e nós precisamos de mais líderes que trarão coisas novas e um caminho diferente. O comportamento de empreendedores de Startups, por exemplo, é algo a ser utilizado como referência. Estas empresas, baseadas em tecnologia estão conseguindo destaque e até mesmo tomando lugar no mercado de grandes empresas (CAETANO, 2014).

Caetano (2014) menciona algumas regras seguidas por estas empresas que são o diferencial de sucesso, dentre elas, o propósito. O propósito permite responder o porquê da existência da empresa, se o que está sendo feito melhora a vida de alguém, ou fazer algo que já exista de uma forma diferente. A partir de um propósito você consegue trazer líderes que acreditam nestes sonhos, pois para atrair pessoas boas para o seu negócio o líder tem que vender um sonho, um propósito maior que não está ligado apenas ao dinheiro. As pessoas geniais de hoje em dia

---

<sup>11</sup> <https://www.gartner.com/en>

estão buscando o porquê de estar em determinada empresa ou função, sendo assim, é importante que o líder também saiba vender este propósito para seus colaboradores.

De acordo com Caetano (2014), a pessoa se engaja pela causa e não só pelo o que ela recebe de benefício (financeiro), e complementa: “Estamos falando de uma nova era, os jovens chegam ao mercado de trabalho esperando este alinhamento de propósitos. Se o jovem está em uma empresa que ele não se identifica com propósito, este jovem não permanecerá lá por muito tempo”.

Segundo Caetano (2014), um dos caminhos adotados pela Samba Tech para criação de novos líderes é oferecer um ecossistema que estimule e empodere colaboradores para assumirem papéis de lideranças. Para isso é preciso que o profissional se encaixe dentro da cultura da empresa e se identifique com o propósito. Caetano (2014) cita que trabalhar com pequenos times dentro da empresa e o empoderamento das pessoas, para que não fiquem apenas com um papel operacional, são algumas das práticas hoje já utilizadas em empresas como o Google, que estimulam a liderança e inovação.

### 3.1 AS GERAÇÕES Y e Z

As gerações, Y e Z, possuem uma forte relação com o acesso à tecnologia, internet e redes sociais. Se a Geração Y, que também é denominada como *Millenials*<sup>12</sup>, são os pioneiros digitais, os membros da Geração Z são os nativos digitais<sup>13</sup>.

Segundo artigo de Lee J Miller e Wei Lu, publicado pela Bloomberg os *Millennials*, ou geração Y, são definidos como as pessoas que nasceram entre 1980 até 2000 e a Geração Z como os nascidos a partir de 2001. O Departamento de Censo dos EUA também delimita as gerações no final de 2000. Já os historiadores William Strauss e Neil Howe, criadores do termo *Millennials*, usam 1982 e 2004 como os anos limites da geração. O Pew Research Center define aqueles nascidos entre 1981 e 1996 como *Millennials*, um período de tempo também adotado pela Ernst & Young na pesquisa sobre a qual Merriman, diretor executivo da empresa, escreveu. (MILLER, Lee J & LU, Wein, 2018).

Para efeito desta pesquisa, considera-se a pirâmide etária do IBGE (2010) como referência para caracterização da população.

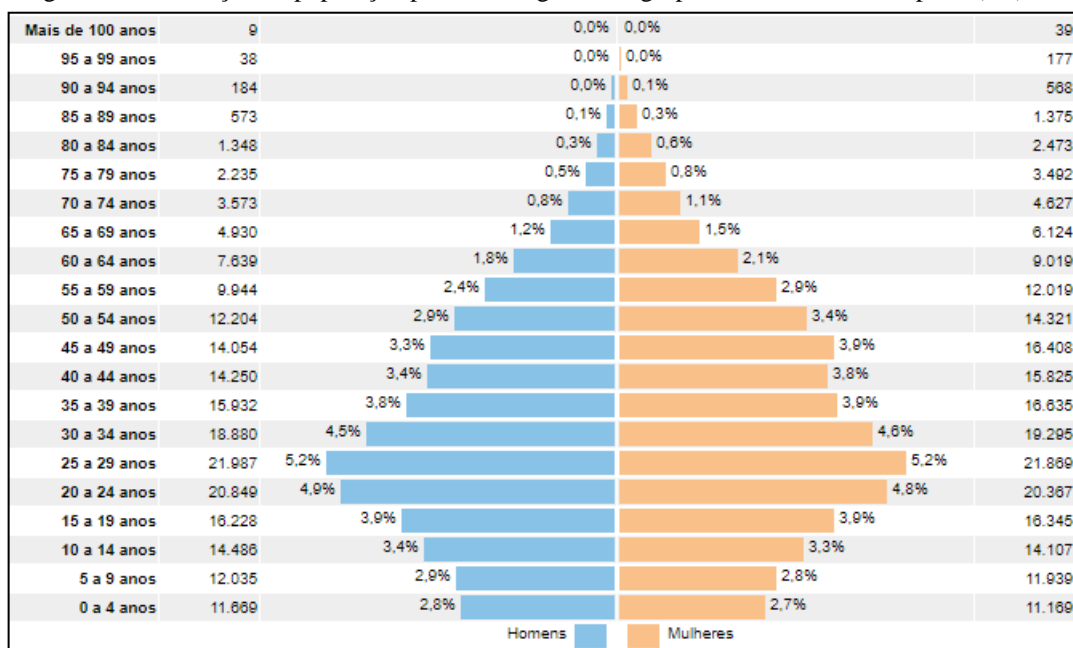
---

<sup>12</sup> Publicado em 1992, o livro *Generations: The History Of America's Future, 1584 – 2069* (em tradução literal, "Gerações: A História do Futuro dos EUA"), de William Strauss e Neil Howe, usou a expressão para descrever a geração de norte-americanos que nasceram entre 1982 e 2000.

<sup>13</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Nativo\\_digital](https://pt.wikipedia.org/wiki/Nativo_digital)



Imagem 1: Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade -Florianópolis (SC) - 2010



Fonte: IBGE (2010)

Estudos revelaram que os *Millennials* não são apenas produtores de tecnologia digital, mas consumidores ávidos também. Adultos de todas as idades se tornaram menos ligados a instituições políticas e religiosas na última década, mas os *Millennials* estão na vanguarda desse fenômeno social. Eles também assumiram a liderança em aproveitar as novas plataformas da era digital - a internet, a tecnologia móvel, as mídias sociais - para construir redes personalizadas de amigos, colegas e grupos de afinidade (TAYLOR, 2014).

Kultalahti e Viitala, caracterizam a geração Y da seguinte forma: “Ao contrário de seus antecessores mais antigos, esta geração de funcionários cresceu em uma era de “Tudo digital”, com uma introdução inicial a computadores e aplicativos, telefones celulares e à Internet.” (KULTALAHTI & VIITALA, 2015). Kultalahti e Viitala (2015) destaca que os trabalhadores da geração Y tendem a mudar de empresa com mais frequência do que os trabalhadores de gerações anteriores. Segundo estudo, 80% dos entrevistados da geração Y mudaram de emprego de 4 a 10 vezes em sua curta carreira.

Os nascidos em 2001 completam 18 anos em 2019. Esta geração não conhece um mundo que não seja digital. Marcie Merriman, diretora executiva da Ernst & Young, comenta no relatório “Rise of gen Z: new challenge for retailers” (Ascensão da geração Z: novos desafios para o varejo): “O principal fator que diferencia a geração Z dos *Millennials* é um elemento de autoconsciência, em vez do egocentrismo”. Segundo o texto, os *Millennials* estavam “mais concentrados em como podem alcançar benefícios. Eles também recorriam aos outros na busca de soluções para problemas, enquanto os mais jovens naturalmente tentavam criar suas próprias soluções”.

Segundo pesquisa anual realizada pela Deloitte, denominada Deloitte Millennial Survey, mostra que em 2018 houve uma mudança clara e negativa nos sentimentos da geração *Millennials* sobre as motivações e a ética dos negócios. Hoje, apenas uma minoria dos *Millennials* acredita que as empresas se comportam de maneira ética (48% contra 65% em 2017) e que os líderes empresariais estão comprometidos em ajudar a melhorar a sociedade (47% contra 62% em 2017) (DELOITTE, 2018).

Isto mostra que há um descompasso entre o que esta geração acredita que as empresas responsáveis devem alcançar e o que elas percebem como prioridades reais das empresas. Porém, a pesquisa cita que, apesar deste descompasso, é reconhecido que estas empresas são mais bem-sucedidas, têm ambientes de trabalho mais estimulantes e fazem melhor trabalho de desenvolvimento de talentos.

A pesquisa Deloitte (2018) descreve que as recompensas financeiras e cultura do local de trabalho são aspectos citados pelos entrevistados que favorecem atrair e reter os talentos da geração do milênio e da Geração Z, e complementa:

“Ela é aprimorada quando as empresas e suas equipes de gerenciamento sênior são diversas e quando o local de trabalho oferece graus mais altos de flexibilidade. Aqueles que estão menos satisfeitos com sua remuneração e flexibilidade de trabalho são cada vez mais atraídos para a economia gig<sup>14</sup>, especialmente nos mercados emergentes.” (2018, p. 27).

#### **4 DADOS DEMOGRÁFICOS E ECONÔMICOS DO SETOR TECNOLÓGICO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Um estudo desenvolvido pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) em parceria com a Neoway, ACATE Tech Report 2015, sobre o setor tecnológico de Santa Catarina, trouxe que o faturamento do setor em 2015 foi de R\$ 18,76 bilhões, o que corresponde aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto do estado (PIB 2015). O relatório traz diversos dados estatísticos do estado de Santa Catarina, analisando-os em um universo regional e nacional. O ano de 2015 contabilizou um total de 2,9 mil empresas de TI, 5,3 mil sócios empreendedores e mais de 47 mil funcionários na região catarinense (ACATE, 2015).

Em 2018, ACATE e Neoway, lançaram um novo estudo. No relatório anterior, eles haviam contemplado somente empresas de nível de atividade alta, assim consideradas de acordo com o volume de emissão de notas fiscais e quantidade de movimentação de colaboradores. Neste caso, as startups, não estavam compreendidas. O estudo de 2018 foi ampliado e passaram a considerar o setor como um todo, assim pode-se obter a visão de tudo o que está acontecendo

---

<sup>14</sup> <https://www.opovo.com.br/jornal/popempregosecarreiras/2018/08/entenda-a-economia-gig.html>

nos polos catarinenses e sem deixar agentes essenciais ao ecossistema de inovação (ACATE, 2018).

Com dados levantados em 2017, o estudo de 2018 informa que o setor de tecnologia, com um faturamento de R\$ 15,53 bilhões, já representa 5,6% da economia do Estado - Dados do PIB de 2015 (R\$ 249 bi) (ACATE, 2018).

São 12.635 empresas, que faturaram em média R\$ 1.255 milhões, com 16.609 empreendedores e que empregam 47.445 colaboradores. Em relação ao faturamento médio, Santa Catarina fica em 4º lugar geral, atrás dos estados do Amazonas, Rio de Janeiro e Distrito Federal. A frente de São Paulo, que está na 5ª colocação. Entre os polos nacionais, Florianópolis fica em 4º lugar, atrás de Manaus, Rio de Janeiro e Campinas, com 1,8 milhões de faturamento médio (ACATE, 2018).

O estudo também informa que considerando a densidade de colaboradores, Florianópolis é o maior polo do país, com 2.552 colaboradores. A capital do Estado de Santa Catarina é o 2º polo em densidade de empresas e empreendedores, com mais de 541 empresas e 750 empreendedores a cada 100 mil habitantes (ACATE, 2018).

Ressaltando a relevância do setor de tecnologia, a Grande Florianópolis, região que é o objeto de estudo da presente pesquisa, representa 32,1% do total de empresas de tecnologia no Estado de Santa Catarina, sendo 41,4% quando falamos em faturamento (R\$ 6,64 bi) (ACATE, 2018).

O setor de tecnologia em Santa Catarina é responsável por números relevantes quando falamos de empregos gerados. Dos já citados 47.445 colaboradores empregados, 34,9% estão na região da Grande Florianópolis. O setor da tecnologia é caracterizado por jovens empresas, a Grande Florianópolis detém a menor média, 7 anos. Já a idade média dos empreendedores em Santa Catarina é de 40 anos e 32 anos a idade média dos colaboradores (ACATE, 2018).

Nos últimos anos, não houve mudanças relevantes nas distribuições das empresas e do faturamento total estimado nas mesorregiões do Estado de Santa Catarina. Houve apenas um aumento na importância da Grande Florianópolis no faturamento total. Entre 2015, ano do primeiro relatório, e 2017, houve um aumento de 13,9% da quantidade de empresas e uma queda de 17,2% no faturamento total do Estado de Santa Catarina. O estado teve também uma pequena queda no percentual de empregos gerados, 2,4% (ACATE, 2018).

Todavia, é importante destacar que entre 2015 e 2017, mesmo em meio a crise no país, avaliando a evolução da densidade das empresas no Brasil (população a cada 100 mil habitantes), Santa Catarina foi o estado que mais cresceu (+11,3%) e Florianópolis o maior crescimento entre os polos (+10,9%), a frente de cidades como São Paulo (+5,1%), Rio de Janeiro (+1,6) e Porto Alegre (+0,6%) (ACATE, 2018).

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa teve como objetivo o diagnóstico comportamental dos colaboradores da empresa XYZ, para avaliar estratégias para Gestão de Pessoas engajar talentos. Seguindo um processo de levantamento e a análise das informações, foi utilizado questionário semiaberto, disponibilizado aos entrevistados por meio digital e com prazo para coleta das respostas de 5 dias.

Tabela 2: Questões de pesquisa

Número	Pergunta	Tema
1	Qual a sua data de nascimento?	Gerações
2	Ser líder é importante para a sua carreira?	Liderança
3	Você prefere trabalhar em uma companhia internacional ou abrir o próprio negócio?	Empreendedorismo
4	Cite 3 tecnologias que você considera que irão revolucionar o mercado de trabalho nos próximos 10 anos?	Inovação
5	Selecione uma das três tecnologias citadas anteriormente e descreva de que forma você pretende utilizá-la ao longo dos próximos 5 anos.	Propósito
6	Como você imagina a sua carreira daqui a 10 anos?	Propósito
7	O quanto a sua profissão está alinhada ao seu propósito de vida? Sendo (0) nada e (5) plenamente.	Propósito
8	Qual o propósito da empresa que você trabalha?	Propósito
9	Você prefere curso presencial ou online?	Treinamento
10	Você prefere livros ou curso online?	Treinamento
11	Cite 3 aspectos que te incomodam no ambiente de trabalho e afetam a sua produtividade.	Produtividade

Fonte: Elaborado pelo autor 2018.

As pessoas que fazem parte da pesquisa estão envolvidas em projetos que utilizam tecnologias inovadoras, como: Inteligência Artificial, Realidade Virtual, Realidade Aumentada, *Big Data* e *Cloud Computing*. A pesquisa foi aplicada para equipes que trabalham com desenvolvimento de software e infraestrutura de computadores.

Com sede em Florianópolis, Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, a empresa XYZ atua no mercado digital e tem no seu negócio soluções de Educação a Distância e Marketing Technology. Os processos adotados pela empresa para gestão do trabalho segue os conceitos das boas práticas de mercado. A empresa XYZ possui um ambiente de trabalho com o conceito *openoffice*<sup>15</sup> e os entrevistados trabalham com raciocínio lógico, o que demanda concentração.

Sobre a metodologia de pesquisa, Campos (1996) afirma que o diagnóstico se assemelha ao trabalho de um médico ao procurar constatar os sintomas de um doente e localizar as causas dos sintomas para o tratamento subsequente. A pesquisa foi realizada de forma espontânea,

<sup>15</sup> <https://www.forbes.com/sites/keithflamer/2017/12/31/future-of-open-office-space-is-chill/#7d0adfe22b0f>. Acesso em: 01 out. 18.

onde os entrevistados tiveram contato com as perguntas do questionário sem qualquer apresentação do tema. A intenção era captar as percepções de cada colaborador de forma autêntica e natural.

A análise considerou cada pergunta e resposta da pesquisa, realizando os cruzamentos e filtros para se obter como resultado dados estatísticos. Para as perguntas discursivas buscou-se encontrar um padrão nas diferentes respostas para categorizá-las dentro de um contexto, facilitando assim a interpretação dos dados.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo traz a análise dos dados coletados nas entrevistas. Os resultados foram organizados em grupos com os temas propostos pelo pesquisador.

### 6.1 TEMA 1: GERAÇÕES

A primeira pergunta tinha por objetivo coletar a data de nascimento dos entrevistados para avaliar as gerações que pertenciam. A tabela a seguir apresenta o cruzamento das respostas com os dados populacionais da Grande Florianópolis (IBGE, 2010) e as gerações de Oliveira (2016):

Tabela 3 - Análise dos dados da pergunta 1

Idade em 2018	Ano Nascimento	Gerações (OLIVEIRA, 2016)	Percentual Agregado			Número de respostas da pesquisa (Autor) por faixa etária (IBGE, 2010)
			Populacional (IBGE, 2010)	Populacional (IBGE, 2010) por gerações (OLIVEIRA, 2016)	Populacional (IBGE, 2010) por ano nascimento respondentes pesquisa (Autor)	
Mais de 107 anos	Antes de 1911	ND	0,0%	ND	NA	NA
103 a 107 anos	1911 a 1915	ND	0,1%	ND	NA	NA
98 a 102 anos	1916 a 1920	Belle Époque	0,2%	0,2%	NA	NA
93 a 97 anos	1921 a 1925	Belle Époque	0,7%	0,6%	NA	NA
88 a 92 anos	1926 a 1930	Belle Époque	1,6%	1,5%	NA	NA
83 a 87 anos	1931 a 1935	Belle Époque	3,0%	<b>2,9%</b>	NA	NA
78 a 82 anos	1936 a 1940	Baby boomers	4,9%	1,9%	NA	NA
73 a 77 anos	1941 a 1945	Baby boomers	7,5%	4,6%	NA	NA
68 a 72 anos	1946 a 1950	Baby boomers	11,5%	8,5%	NA	NA
63 a 67 anos	1951 a 1955	Baby boomers	16,7%	<b>13,7%</b>	NA	NA
58 a 62 anos	1956 a 1960	X	23,0%	6,3%	NA	NA
53 a 57 anos	1961 a 1965	X	30,2%	13,5%	NA	NA
48 a 52 anos	1966 a 1970	X	37,4%	20,7%	NA	NA
43 a 47 anos	1971 a 1975	X	45,1%	<b>28,4%</b>	NA	NA
38 a 42 anos	1976 a 1980	Y	54,2%	9,1%	<b>43,8%</b>	6

33 a 37 anos	1981 a 1985	Y	64,6%	19,5%		10
28 a 32 anos	1986 a 1990	Y	74,4%	29,3%		9
23 a 27 anos	1991 a 1995	Y	82,1%	<b>37,0%</b>		1
18 a 22 anos	1996 a 2000	Z	88,9%	6,8%		2
13 a 17 anos	2001 a 2005	Z	94,6%	12,5%	NA	NA
8 a 12 anos	2006 a 2010	Z	<b>100,0%</b>	<b>17,9%</b>	NA	NA

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

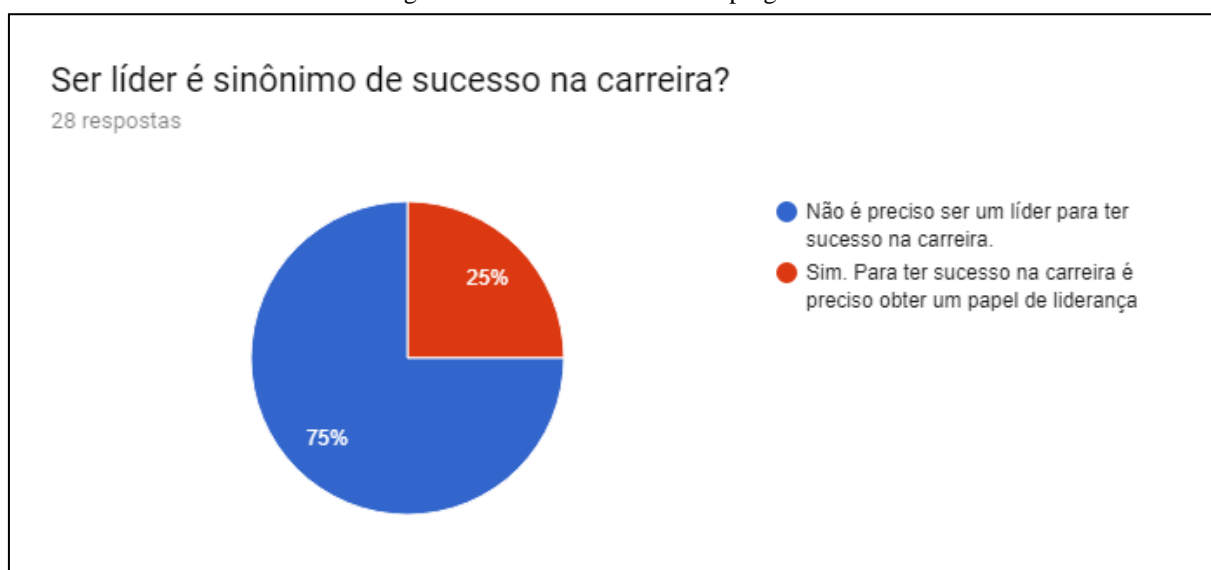
Percebe-se que, segundo dados do IBGE (2010), a geração Y é a maioria populacional da Grande Florianópolis, representando 37%. Dos 28 entrevistados, 93% pertencem à geração Y. Apenas 7% dos entrevistados pertenciam a geração Z. A faixa etária dos 28 entrevistados corresponde a 43,8% da população total de Florianópolis.

A estimativa da população total de Florianópolis apontada pelo IBGE (2018) é de 493 mil habitantes. Sendo assim, a faixa etária dos entrevistados representará 220 mil pessoas na região até o final deste ano.

## 6.2 TEMA 2: LIDERANÇA

A pergunta seguinte tinha por finalidade entender as ambições dos entrevistados frente a papéis de liderança. A intenção não era avaliar se eles entendiam a importância do líder, mas sim se o papel do líder poderia ser associado como um fator de sucesso na carreira.

Imagem 2 – Análise dos dados da pergunta 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para 75% dos respondentes, obter um cargo de liderança não é sinônimo de sucesso na carreira, o que podemos interpretar que profissionais da TI, por livre e espontânea vontade, não

tem como ambição o desenvolvimento de habilidades de liderança. Sendo assim, o conhecimento técnico seria suficiente para obter o sucesso na carreira. Isto não deixa de ser verdade, pois sim, pode-se ter sucesso na carreira sendo puramente técnico.

Entretanto, a minoria de 25% que responderam SIM, demonstra uma tendência a escassez de líderes na área de tecnologia.

### 6.3 TEMA 3: EMPREENDEDORISMO

A questão 3 queria avaliar aqueles pesquisados que, espontaneamente, se identificam com um perfil empreendedor. A imagem a seguir mostra um certo equilíbrio, com a preferência de 42,9% dos entrevistados em trabalhar em uma companhia internacional. Podemos associar este equilíbrio a uma série de fatores. Mesmo com um alto volume de startups no ecossistema catarinense, o fomento dado pelo setor de tecnologia a novas empresas e os números positivos da economia da região, compreende-se que a crise brasileira em 2018<sup>16</sup> pode influenciar no resultado da pesquisa. Outro fator que pode influenciar nesta fatia de 42,9% é a faixa etária dos entrevistados, na sua grande maioria pertencente a geração Y.

Imagem 3 – Análise dos dados da pergunta 3



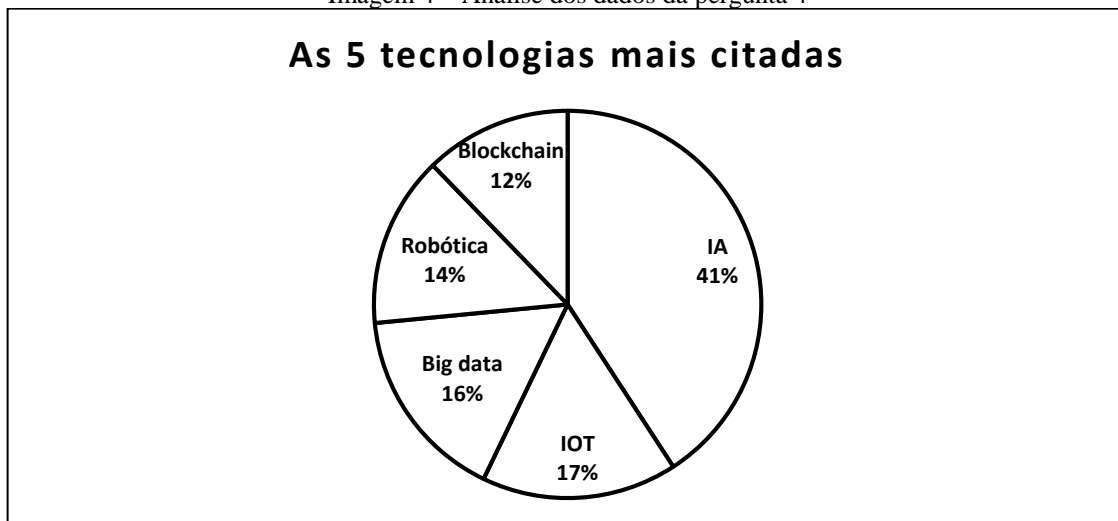
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

<sup>16</sup> <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/analise-de-criises-passadas-indica-que-brasil-vive-pior-retomada-da-historia.shtml>. Acesso em: 27 out. 18.

#### 6.4 TEMA 4: INOVAÇÃO

Quando perguntado sobre as 3 tecnologias que irão revolucionar o mercado de trabalho nos próximos 10 anos, as 5 mais lembradas foram Inteligência Artificial (IA), Internet da Coisas (IoT), Big Data, Robótica e Blockchain.

Imagem 4 – Análise dos dados da pergunta 4



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

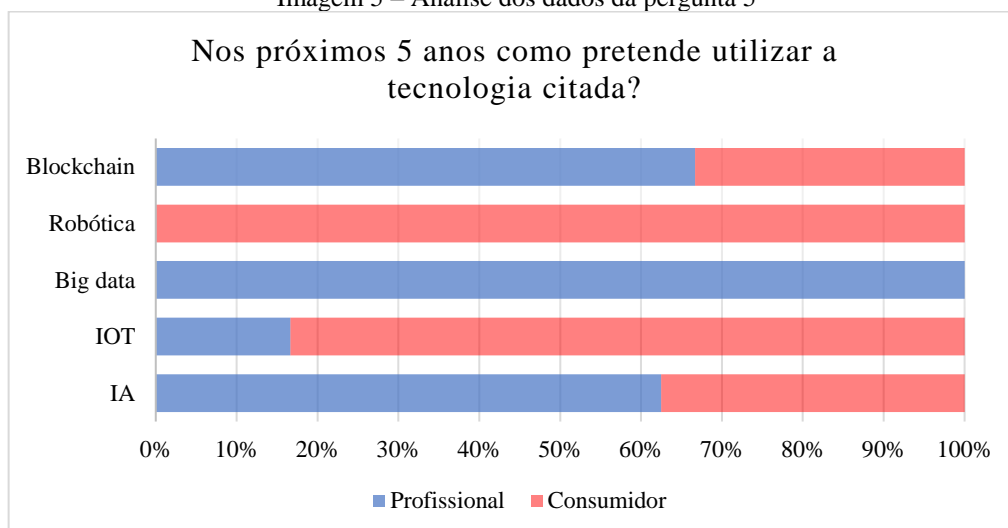
A imagem 4 demonstra que das 5 tecnologias mais lembradas, IA foi a mais citada, 41% das vezes.

#### 6.5 TEMA 4: PROPÓSITO

A pergunta seguinte tinha por objetivo avaliar de que forma os entrevistados desejam utilizar as tecnologias nos próximos 5 anos. A imagem seguinte mostra que a grande maioria espera utilizar ou já utiliza profissionalmente Blockchain, IA e Big Data ao longo dos próximos 5 anos. Os entrevistados que citaram IoT e Robótica relacionam o uso destas tecnologias como consumidores.



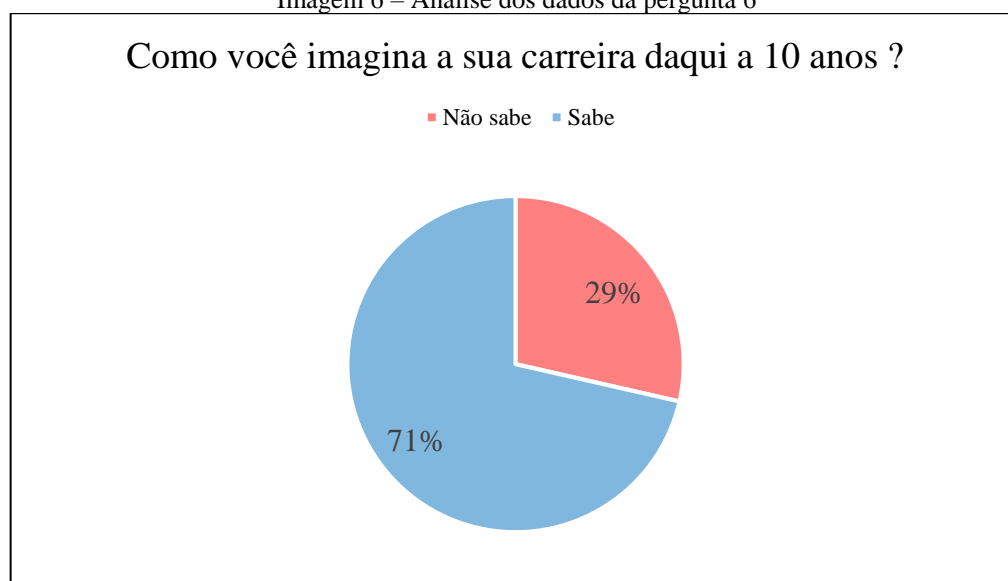
Imagem 5 – Análise dos dados da pergunta 5



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A questão 6 tinha por finalidade avaliar o quanto os entrevistados pensam a longo prazo, questionando se eles têm em mente um projeto de carreira para os próximos 10 anos.

Imagem 6 – Análise dos dados da pergunta 6

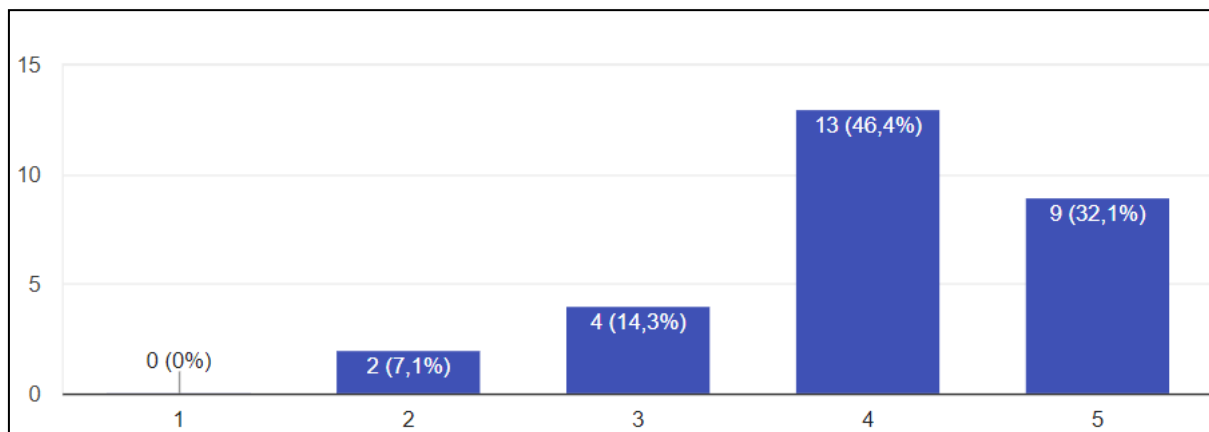


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Através da análise das respostas da pergunta 6 foi interpretado que a grande maioria possui visão de carreira a longo prazo. A minoria de 29% dos entrevistados não sabia ou não tinha como prática planejar a longo prazo o futuro da sua profissão, como por exemplo a resposta do entrevistado 4 “Minha carreira está em constante transformação, portanto, não tenho ideia.”.

A sétima pergunta do questionário tinha o intuito de identificar o quanto a profissão do entrevistado está alinhada ao seu propósito de vida, sendo (0) nada alinhado e (5) plenamente alinhado.

Imagem 7 – Análise dos dados da pergunta 7



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

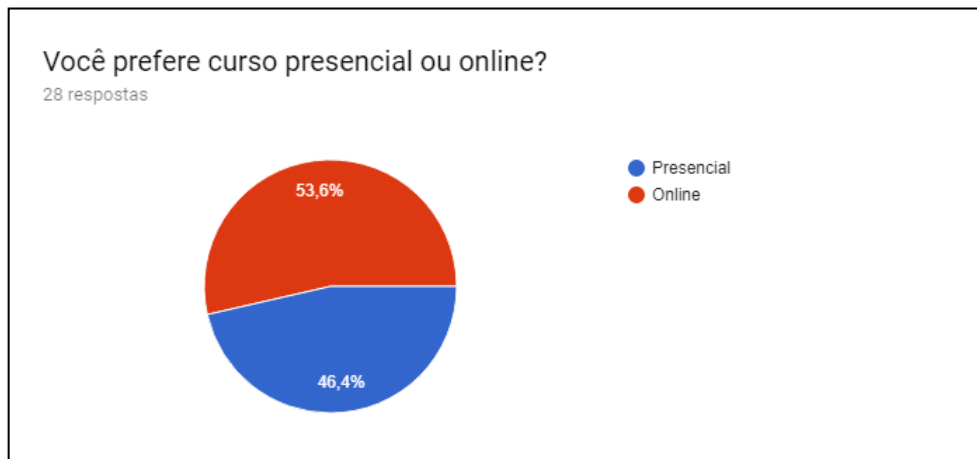
Percebe-se que mais de 70% dos entrevistados acreditam que a sua profissão está alinhada ao seu propósito de vida.

Entretanto, na questão 8, quando perguntado aos entrevistados qual o propósito da empresa que você trabalha, 60% das respostas não associavam o propósito da empresa a algo inspirador. As respostas destes entrevistados estavam ligadas ao lucro e/ou benefícios para a empresa ou cliente. Para 40% dos entrevistados o propósito da empresa estava relacionado a algo inspirador, como por exemplo a resposta 17: “Educar o mundo”; a resposta 20: “Transformar pessoas através da educação” e; a resposta 22: “Mudar a vida das pessoas através da educação”.

## 6.6 TEMA 4 – TREINAMENTO

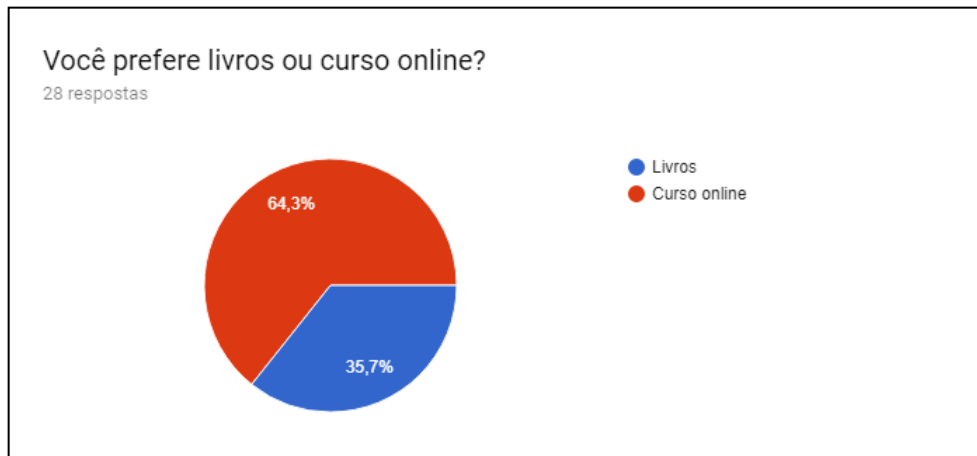
As questões 9 e 10 queriam avaliar qual a preferência dos candidatos na hora de escolher a sua plataforma de aprendizagem. Em ambos os cenários, o método de ensino online levou vantagem. Entretanto, podemos perceber que, mesmo com o diferencial de acessibilidade que as plataformas on-line oferecem aos alunos, os cursos presenciais ainda preenchem uma fatia considerável na escolha dos entrevistados.

Imagem 8 – Análise dos dados da pergunta 9



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Imagem 9 – Análise dos dados da pergunta 10



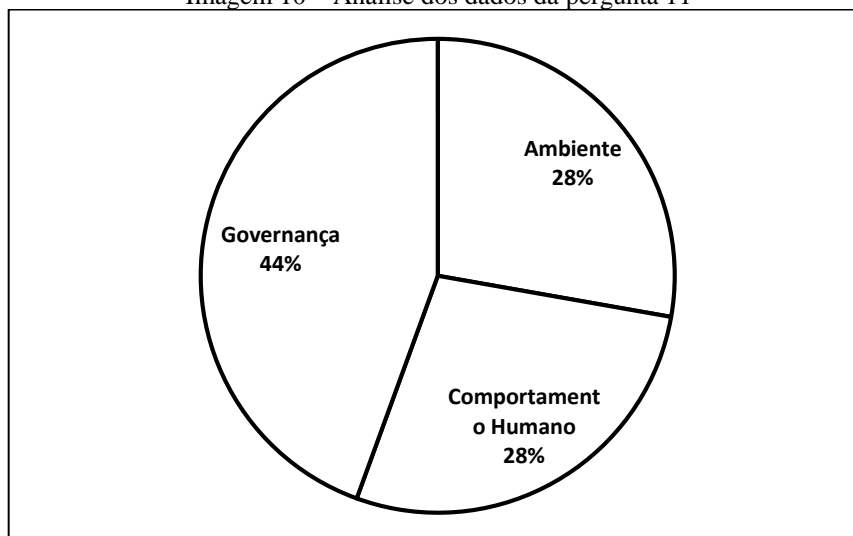
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## 6.7 PRODUTIVIDADE

Na questão 11 foi solicitado aos entrevistados que elencassem 3 aspectos que os incomodam no ambiente de trabalho. O objetivo desta questão era avaliar o clima organizacional e os possíveis fatores que afetam a produtividade. O autor elencou três aspectos para categorizar as respostas:

- Comportamento humano (humor, ego e autocrítica)
- Governança (clientes, processos, políticas e gestão)
- Ambiente (espaço físico, infraestrutura e ferramentas de trabalho)

Imagem 10 – Análise dos dados da pergunta 11



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Aspectos ligados a governança foram citados por 44% dos entrevistados, sendo problemas ligados a processo os fatores predominantes, como por exemplo, problemas de comunicação, planejamento e organização do trabalho. Para os 28% que apontaram inconvenientes de ambiente de trabalho, o barulho e as interrupções foram os pontos mais lembrados. Os outros 28% relacionados a aspectos de comportamento humano estava distribuído em diferentes percepções, mas nenhuma destas preponderantes, sendo a falta de comprometimento e proatividade exemplos citados.

## 7 CONCLUSÃO

O papel da área de gestão de pessoas é determinante para atrair, manter e motivar talentos, pois junto com a Transformação Digital, vem a necessidade da formação de profissionais completos, com múltiplas competências. Para isso, o desenvolvimento de líderes, o alinhamento do propósito da empresa com seus colaboradores e a capacitação contínua são os pilares a serem explorados.

Foi possível constatar na pesquisa que o tema Transformação Digital vai além de investimento em tecnologias como Big Data ou Inteligência Artificial. Mesmo que fosse “apenas isto”, obter um crescimento sustentável a partir do uso de tecnologias já é um desafio e tanto. Para extrair informações e implementar soluções inovadoras é preciso de pessoas capacitadas, processos ágeis e colaboração entre as diversas áreas da empresa.

Os resultados permitiram sugerir que os colaboradores da TI compreendem quais tecnologias estão ligadas a inovação e que devem perpetuar no mercado de trabalho nos próximos anos. A presença de plataformas de ensino online e a identificação dos profissionais com este

método de ensino é mais um agente facilitador que acelera a curva de aprendizagem para o uso profissional das tecnologias.

Podemos compreender que a Transformação Digital é uma mistura dos ingredientes pessoas, processos e tecnologia. O resultado depende de um sincronismo, sendo as pessoas o único ingrediente ativo. É preciso de pessoas para empregar tecnologia e continuamente mapear, inspecionar e adaptar processos. Assim como a colaboração entre as áreas de negócio, que depende do engajamento para adquirir agilidade e produtividade

Foi observado que para atrair, reter e motivar talentos, a empresa precisa oferecer uma experiência inspiradora a seus colaboradores, e isto passa por objetivos bem definidos, a organização do trabalho e políticas organizacionais igualitárias. Foi possível concluir com o resultado do questionário a dificuldade de alinhar o propósito da empresa a algo inspirador para os seus colaboradores. Os colaboradores são mais inspirados no papel que desempenham na empresa do que pelo propósito da mesma, que é normalmente associado ao lucro.

Para fomentar o alinhamento de propósitos é preciso de líderes que se identificam com o *dna* da organização. Os líderes devem ser os agentes catalizadores e motivacionais que inspiram times e sincronizam os processos entre as áreas.

Outro fator analisado na pesquisa foi a baixa importância dada a papéis de liderança. Percebe-se que os profissionais da TI preferem a autogestão no lugar de disseminar boas práticas que garantam a qualidade na empresa como um todo.

A partir da pesquisa foi observado que o ambiente de trabalho é outro fator importante na hora de motivar talentos e aumentar a produtividade. Com o resultado da pesquisa, podemos entender que o modelo de escritório *openoffice* não combina com equipes que tem atividades com o raciocínio lógico. O barulho e as interrupções são aspectos que atrapalham e afetam a produtividade dos profissionais. Uma alternativa utilizada é a criação de espaços privados para equipes pequenas. Deste modo, mantém o ambiente de colaboração entre pessoas sem afetar na concentração e, conseqüentemente, na produtividade.

Por fim, podemos concluir que o papel da gestão de pessoas é fundamental nesta nova era digital. Para isso, é preciso compreender que a Transformação Digital passa pela formação líderes, o empoderamento das pessoas, a colaboração e a agilidade do processo.

É preciso desassociar o propósito da empresa a lucro e benefícios para mesma, cabendo ao líder inspirar as pessoas para atingir este resultado. A capacitação deve ser contínua e sistemática, com atividades que fomentam o aprendizado individual e em equipe. O ambiente de trabalho deve proporcionar o equilíbrio entre a integração de pessoas e a produtividade.

Este estudo poderá contribuir para reflexões sobre os temas: liderança, propósito e colaboração. Da mesma forma, sugere-se pesquisas sobre estratégias de capacitação para preparar profissionais com múltiplas competências e habilidades.

## 8 REFERÊNCIAS

ACATE. **ACATE Tech Report** 2015. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/node/101614>>. Acesso em: 15 set. 2018.

ACATE. **Observatório ACATE**. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/node/137452>>. Acesso em: 15 set. 2018.

ACCENTURE. **Be The New Digital Enterprise**. Out. 2017. Disponível em: <[https://www.accenture.com/t20171024T083850Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/cchange/digital-enterprise/docs/Accenture-Digital-Enterprise-POV.pdf](https://www.accenture.com/t20171024T083850Z__w__us-en/_acnmedia/Accenture/cchange/digital-enterprise/docs/Accenture-Digital-Enterprise-POV.pdf)> Acesso em: 28 abr. 2018.

AMARAL, Cristiane. **O propósito é o que define o sucesso ou o fracasso de um negócio**. In: HBR Brasil Channel, junho 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=NidCYj-ILuc>>. Acesso em: 14 out. 2018.

AMORIM, Paulo. **Estratégia para desenvolver liderança na empresa**. In: HBR Brasil Channel, julho 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=X8rLgJcEN4>>. Acesso em: 14 out. 2018.

CAETANO, Gustavo. **A liderança do futuro**. In: HBR Brasil Channel, agosto 2014. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=PpE6q3\\_9-v8](https://www.youtube.com/watch?v=PpE6q3_9-v8)>. Acesso em: 14 out. 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2ª edição, 1996.

DELOITTE. **2018 Deloitte Millennial Survey**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

FAST COMPANY. **What Is Generation Z, And What Does It Want?** Mar. 2015. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>. Acesso em: 30 set. 2018.

FITZGERALD; KRUSCHWITZ; BONNET E; WELCH. **Embracing Digital Technology**. Out. 2013. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>> Acesso em: 30 set. 2018.

GARTNER. **Gartner Top Strategic Predictions for 2018 and Beyond**. Out. 2017. Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-predictions-for-2018-and-beyond/>. Acesso em: 02 out. 2018.

IBGE. 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/florianopolis/panorama>>. Acesso em: 08 set. 2018.

IBGE. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22374-ibge-divulga-as-estimativas-de-populacao-dos-municipios-para-2018>> . Acesso em: 08 set. 2018.

KULTALAHTI, S., & VIITALA, R. **Generation Y – challenging clients for HRM?**. 2015. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-08-2014-0230> . Acesso em: 28 abr. 2018.

LOGICALIS. **Brazil IT Snapshot 2018 – Um panorama da adoção de tecnologia no mercado brasileiro.** Disponível em: [https://www.la.logicalis.com/globalassets/latin-america/advisors/pt/it\\_snapshot\\_2018\\_web.pdf](https://www.la.logicalis.com/globalassets/latin-america/advisors/pt/it_snapshot_2018_web.pdf). Acesso em: 02 out. 2018.

MARKETSANDMARKET. **Digital Transformation Market - Global Forecast to 2021.** 2016. Disponível em: <<http://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-transformation-market-43010479.html>>. Acesso em: 02 out. 2018.

MERRIMAN, Marcie. **Rise of gen Z: new challenge for retailers.** 2015. Disponível em: <<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/%24FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

MILLER, Lee J & LU, Wein. **Gen Z Is Set to Outnumber Millennials Within a Year.** Disponível em: < <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends>>. Acesso em: 15 set. 2018.

OLIVEIRA, Sidnei. **GERAÇÕES: Encontros, desencontros e novas perspectivas.** São Paulo: Integrare Editora, 2016.

ROGERS, DAVID L. **Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital.** 2017. Autêntica Business. Edição do Kindle.

SANCHES, Ketty. **RH Ágil e Transformação Digital.** In: RHlab Talks, junho 018. Disponível em: < spotify:episode:47XuUr4hF0n3cJIMP8WfdE >. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVA, Marco Antônio. **RH Ágil e Transformação Digital.** In: RHlab Talks, junho 018. Disponível em: < spotify:episode:47XuUr4hF0n3cJIMP8WfdE >. Acesso em: 15 set. 2018.

TAURION, Cezar. **Mas qual é a essência da Transformação Digital, afinal?** In: CIO From IDG, fevereiro 2017. Disponível em: <<http://www.cio.com.br/tecnologia/2017/02/07/mas-qual-e-a-essencia-da-transformacao-digital-afinal>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

TAYLOR, P., DOHERTY, C., PARKER, K., & KRISHNAMURTHY, V. **Millennials in adulthood: Detached from institutions, networked with friends.** 2014. Disponível em: <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/#>. Acesso em: 15 set. 2018.

VIEIRA, Luiz Sérgio. **O propósito é o que define o sucesso ou o fracasso de um negócio.** In: HBR Brasil Channel, junho 2018. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=NidCYj-ILuc>>. Acesso em: 14 out. 2018.

ZANTAL-WIENER, Amanda. **Blast From the Past: 7 Websites That Were One Thing, But Now They're Another.** In: HubSpot, fevereiro 2017. Disponível em: <<https://blog.hubspot.com/marketing/before-and-after-websites>>. Acesso em: 28 abr. 2018.