



**IBS**  
INTERNATIONAL  
BUSINESS SCHOOL  
AMERICAS



**SYMPOSIUM: DIGITAL TRANSFORMATION AND FUTURE OF WORK**  
**CASE STUDY COMPETITION: DIGITAL TRANSFORMATION**  
**ESTUDO DE CASO ESAG KIDS**

**Empresa: Esag Kids**

**Localidade: Florianópolis- SC/Brasil**

**Data: 30/07/2020**

**Grupo: Alícia Cesario, Alice Eduarda, Ana Luiza Peres, Sophia Myron, Mayumi Labat.**

**Cargo: Bolsistas na Esag Kids**

**Email: [aliciamcesario@gmail.com](mailto:aliciamcesario@gmail.com) / [esagkids@gmail.com](mailto:esagkids@gmail.com)**

**Linkedin: [www.linkedin.com/in/aliciacesario](http://www.linkedin.com/in/aliciacesario)**

**Instituição: Universidade do Estado de Santa Catarina- UDESC**

**Título acadêmico: Graduandas em Administração**

**Orientador: Prof. Eduardo Jara**

## **ESTUDO DE CASO ESAG KIDS**

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

O presente estudo de caso tem como objeto de estudo a ONG Esag Kids, um dos braços extensionistas da Universidade do Estado de Santa Catarina, a UDESC. Esag é a abreviação de Escola Superior de Administração e Gerência.

A Esag Kids surgiu em 2014 como um projeto de extensão associado ao programa Habilis, que tinha como finalidade promover a educação financeira pessoal para a comunidade catarinense. Por conseguinte, o objetivo do recém nascido Projeto, era de promover a educação financeira pessoal para crianças catarinenses.

Com o passar do tempo, o propósito da Esag Kids foi ultrapassando os limiares da educação financeira. O até então Projeto estava, cada vez mais, facilitando conhecimentos, vivências e ferramentas que fomentavam a cultura empreendedora nos seus participantes. Logo, em 2015 a Esag Kids tornou-se um programa de extensão à parte do Habilis, tendo como seu *core business* promover a educação empreendedora através de oficinas, presenciais ou virtuais; do desenvolvimento e disponibilização de materiais paradidáticos e ferramentas lúdico-científicas para crianças e educadores; da capacitação de educadores; e da produção científica. Assim, sua nova estrutura, como programa de extensão, foi composta por outros cinco projetos: “Manual do Empreendedor Mirim”, “Crianças na Universidade”, “Capacitação de Educador Empreendedor”, “Esag Kids on the Road”, “Esag Kids no Rondon”.

O “Manual do Empreendedor Mirim” promove a criação de materiais paradidáticos a partir da aplicação do conceito da cientificidade lúdica, onde assuntos científicos voltados ao empreendedorismo, à inovação, ao desenvolvimento sustentável e à educação financeira, são tratados de forma lúdica, visando aproximar as crianças da realidade científica e trazer conhecimentos interdisciplinares para sua formação. O “Crianças na Universidade”, por sua vez, promove oficinas presenciais onde são convidadas a visitarem a Universidade do Estado de Santa Catarina, instituições

públicas, privadas e não-governamentais que se ocupam de crianças de 8 a 12 anos em situação de vulnerabilidade. Já o “Capacitação de Educador Empreendedor”, promove treinamentos presenciais e virtuais voltados para a capacitação de educadores empreendedores que buscam transformar a realidade da educação no seu meio de atuação através da abordagem Esag Kids. Em contrapartida, o “Esag Kids on the Road’ também promove oficinas presenciais e capacitações de educadores para o mesmo público de participantes, porém, através da ida da equipe Esag Kids aos locais onde serão realizadas as ações. Por fim, o “Esag Kids no Rondon” promove capacitações presenciais e virtuais sobre as metodologias Esag Kids, para os participantes do Projeto Rondon da UDESC, que atende milhares de pessoas no Estado de Santa Catarina e, eventualmente, também em ações em outras localidades.

Desde sua concepção, a Esag Kids já aplicou sua metodologia em forma de oficinas para mais de 15 mil crianças e capacitou centenas de educadores, em diferentes espaços educacionais. Já foi vencedora do Prêmio *Stemmer*- de inovação em pesquisa científica e tecnológica, do Prêmio *ELIS*- inovação social de alto impacto, sendo reconhecida como uma das melhores ações de inovação social da América Latina e também obteve êxito em editais de instituições renomadas como da *FAPESC*- Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina, da *SBPC*- Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência e editais de fomento internacional como *Australian Aid* e também da *USAid*. Além disso, atualmente a metodologia Esag Kids faz parte de uma política pública que vem sendo executada no município de São José/SC e possui um projeto aprovado na Lei *Rouanet*.

Com uma abordagem que defende o empreendedorismo como capacidade de realização de planos, a metodologia de ensino proposta pela Esag Kids vem sendo testada e validada, com constante aprimoramento, percebendo que o conceito de Empreendedorismo possui diversas definições, distintas e não excludentes, possibilitando uma abordagem complexa, onde ao estudante da Educação Básica, seja apresentada a síntese destes conceitos, qual seja: Empreender é realizar!

## **ANÁLISE DA EMPRESA: O CAMINHO PARA A ECONOMIA DIGITAL**

Antes mesmo do COVID19, as transformações digitais já exerciam um papel muito grande na economia. Logo, com o advento da pandemia, e portanto das suas externalidades como as medidas de segurança, este processo de mudança para uma economia digital foi acelerado.

A Esag Kids foi concebida em um momento em que a transformação digital já se havia estabelecido: já existiam redes sociais, *big data*, *block chain*, moedas digitais, e diversas outras tecnologias propulsoras desta mudança. Seu desenvolvimento, porém, começou enxuto, como um projeto interno à Universidade do Estado de Santa Catarina, ou seja, possuindo uma infraestrutura física e digital, uma rede de *networking* e uma comunicação institucional extremamente eficiente à sua disposição. Todos estes fatores configuraram um ambiente um tanto quanto confortável para realizar esta empreitada, afinal, garantia o funcionamento e a sobrevivência da Esag Kids sob os cuidados da Universidade, pelo menos até um segundo momento.

Neste período de concepção do projeto, a Esag Kids tinha sua atuação focada no desenvolvimento de materiais paradidáticos e na realização de pequenos encontros com as crianças, dentro e fora da Universidade, para facilitar vivências que promovessem sua educação fiscal. Tais atividades ocorriam de forma presencial, sendo as tecnologias digitais pouco aplicadas na sua operação - eram utilizados basicamente o Gmail para coordenar as ações com os *stakeholders*, o pacote da Microsoft Office para desenvolver os materiais paradidáticos e a navegação digital via Internet para captar recursos em editais externos à UDESC.

Na medida em que a Esag Kids recebia fomentos externos, aparecia na mídia tradicional e aumentava seu *networking*, o projeto foi se adaptando e buscando formas de alavancar seus resultados. Em 2015 o projeto foi oficializado como programa de extensão e com isso ganhou ainda mais credibilidade e um suporte maior da Universidade. A partir deste momento, tornava-se impreterível a criação de conteúdos

e canais próprios de comunicação; foi aí que deu-se início à incorporação de processos digitais na rotina da Esag Kids.

A rede social escolhida para lançar a presença digital do programa foi o Facebook. O @EsagKids foi criado para facilitar a comunicação da sua proposta de valor, para aproximá-lo dos seus stakeholders e para fortalecer sua rede de impacto. Eram postadas novidades, conteúdos fotográficos das ações, aparições na mídia tradicional e tudo mais que era visto com o potencial de gerar valor para aquela comunidade que estava se formando. Paralelamente, foi criado o canal @EsagKids no Youtube com o lançamento de um vídeo de uma ação “Esag Kids em Harvard”.

Esta dinâmica prevaleceu como *core* processo digital da Esag Kids até 2018, quando o programa avançou em mais uma etapa da sua transformação digital a partir da criação do seu Instagram e Website, do lançamento das capacitações de educadores de forma remota e da realização do seu primeiro evento 100% digital. Por conseguinte, com o website próprio foi possível disponibilizar os materiais paradidáticos em versão digital para download livre e gratuito, com o Instagram próprio foi fomentado mais um canal de comunicação com os stakeholders, com as capacitações realizadas de forma remota e com o evento nacional 100% digital foi alavancada a escalabilidade do impacto gerado pelo programa, configurando mais uma forma de entrega de valor para a sociedade. A partir daí, o digital foi efetivamente incorporado no DNA do programa.

Já familiarizada com as tecnologias digitais, em 2019, a Esag Kids realizou sua maior empreitada: a Feirinha de Inovação e Empreendedorismo Mirim. A Feirinha de Inovação e Empreendedorismo Mirim foi um evento nacional híbrido, com ações físicas e digitais, promovidas com os seguintes objetivos:

1. Formar crianças para realizarem seus planos e se tornarem agentes transformadores sociais ativos, através da facilitação de conhecimentos e vivências relacionados ao Empreendedorismo, à Inovação, ao Desenvolvimento Sustentável e à Educação Fiscal, em prol do atingimento da Agenda de 2030;

2. Desenvolver, através da prática colaborativa e interdisciplinar, as 10 competências da Base Nacional Curricular Comum;
3. Propor um modelo de política pública escalável e que promova o desenvolvimento local, a diversidade e a inclusão;
4. Capacitar educadores para a estruturação, execução, avaliação e monitoramento da Feirinha como modelo educacional inovador;
5. Promover a produção científica;
6. Fomentar a economia circular e o desenvolvimento econômico local;
7. Fomentar a rede de inovação em ensino do país através da integração de multiatores.

Sua execução se deu ao decorrer de todo o ano de 2019, e foi neste período que todos os processos digitais desenvolvidos ao longo da história da Esag Kids foram colocados em prática de forma totalmente integrada. Desde a coordenação do projeto, da sensibilização dos stakeholders envolvidos, da comunicação social através das mídias sociais, até a disponibilização dos materiais paradidáticos em formatos digitais e da capacitação dos educadores que iriam facilitar a Feirinha nas suas respectivas localidades, tudo, deveria ser feito digitalmente, só assim seria possível dar a amplitude e escalabilidade que se objetivava. Como resultado, mais de 1500 crianças e algumas centenas de educadores foram impactados diretamente por meio da formação Esag Kids com os materiais e capacitações, sendo facilitados nos modelos digitais e físicos, sendo 20 turmas participantes da Feirinha, e destas, 10 finalistas.

Por conseguinte, conclui-se que a Esag Kids classifica-se como uma empresa que já havia implementado processos digitais na sua estrutura antes da crise do Covid-19, e que reforçou sua integração em meio a pandemia.

## COVID-19: A REAÇÃO DA EMPRESA COM A NOVA REALIDADE

No ano de 2020, com o advento da crise do COVID-19, e das medidas de segurança, tais como o distanciamento social, a forma pela qual a Esag Kids atuava teve de ser quase integralmente revista. Nesta nova conjuntura, não era mais possível organizar oficinas com as crianças na Universidade, nem viajar para promover capacitações de professores em localidades remotas, logo, o modo principal em que o programa entregava valor para seus stakeholders, agora inviabilizado, deveria sofrer uma grande transformação.

Em um primeiro momento, foi realizada pelos coordenadores da Esag Kids uma análise estratégica do macroambiente em que a ONG estava inserida, afim de identificar oportunidades de inovação. O diagrama *PEST* foi a ferramenta utilizada para facilitar este processo:

- *Fatores Políticos:* o governo de Santa Catarina, estado em que a Esag Kids tem sua maior atuação, foi um dos primeiros a adotar as medidas de distanciamento social e de quarentena. Isso fez com que o Estado conseguisse evitar um maior alastramento da doença e uma melhor gestão da infraestrutura médica. Paralelamente, as medidas foram bastante ríspidas, obrigando um rápido reposicionamento das empresas. *Oportunidade-* inovar no modo em que se entrega valor para os stakeholders.
- *Fatores Econômicos:* as medidas de segurança acarretaram no fechamento de diversos negócios locais, e na demissão de milhares de pessoas. O cenário de crise econômica logo se instaurou, entretanto, políticas de auxílio às famílias prejudicadas foram postas em prática como a distribuição de cestas básicas. *Oportunidade-* aproveitar a logística da entrega das cestas básicas para levar o Esag Kids para dentro das casas das famílias, em segurança.

- *Fatores Sociais:* o isolamento corroborou com trágicas consequências para diversos indivíduos. Isto, ainda, foi agravado pela situação de instabilidade política e de crise econômica também instaurada no Brasil. *Oportunidade-* promover ações que aproximem e confortem a comunidade.
- *Fatores Tecnológicos:* além das diversas tecnologias desenvolvidas ao longo desta Era Digital e que já são bastante aproveitadas por empresas, pessoas, governos, enfim, muitas outras tecnologias foram lançadas ou repensadas, para suprirem as necessidades advindas do isolamento. *Oportunidade-* utilizar estas tecnologias para viabilizar a entrega da proposta de valor da Esag Kids de forma escalável, rápida e segura.

Em seguida, os desafios e as oportunidades mapeadas na análise *PEST* foram cruzados com as forças e as fraquezas da Esag Kids em uma matriz *SWOT*, afim de entender melhor como os recursos internos da organização poderiam ser aplicados para aproveitar as oportunidades identificadas. Desta análise, foi tirada a grande conclusão: a forma mais eficaz de aproveitar as oportunidades deste momento crítico era transformar os processos da Esag Kids, tanto operacionais, quanto de entrega de valor, em processos 100% digitais.

A começar pela coordenação do time de bolsistas. Antes da pandemia, eram realizadas reuniões presenciais semanais na própria UDESC para, principalmente, acompanhar o andamento de projetos e alinhar a equipe. Daí surgiu o primeiro desafio: no início de 2020 foram contratadas 4 novas bolsistas para trabalharem no Programa, dando a possibilidade da Coordenação ter apenas uma reunião presencial com as recém chegadas antes do isolamento. O desafio era: digitalmente administrá-las, de modo que não perdessem sua motivação e engajamento, e ainda, transmiti-las a cultura organizacional da Esag Kids e todos os conhecimentos-base para que pudessem realizar suas atividades de forma eficiente.

A solução encontrada para tal desafio foi introduzir ferramentas digitais que facilitassem esta interação. As primeiras ferramentas-chave introduzidas foram os apps



Drive, Meet e Gmail, todas do pacote Google Office. Antes da pandemia, o Gmail já era utilizado pela Esag Kids como plataforma de contato via webmail, e o Drive como armazenador-cloud. Logo, com a necessidade de transformar a ONG em uma organização 100% digital, estas ferramentas tiveram sua integração expandida, sendo o Google Drive também utilizado como facilitador da construção colaborativa de documentos do Programa. O Meet, por sua vez, foi adotado para realizar as reuniões semanais do time, agora transformadas em videoconferências semanais. Estas, foram divididas entre os momentos de *check-in* (onde cada membro compartilhava um pouco de sua vida, seu estado naquele período), de *repasses* (onde eram repassados o andamento dos projetos ao longo da semana) e de *próximos passos* (onde eram dialogadas as atividades que deveriam ser realizadas até a reunião seguinte). A outra, ferramenta-chave para facilitar a gestão interna remota, da Esag Kids, foi o Trello. Este por sua vez, tinha o propósito de tornar mais eficiente o andamento das atividades do time, para isso, foi criado um quadro chamado “Gestão Interna Esag Kids”, dividido em colunas nomeadas por intervalos semanais e recheadas de etiquetas nomeadas por cada área competente. Dentro de cada etiqueta, eram adicionadas em formato checklist, com prazos de entregas, as atividades acordadas no final de cada reunião, entre as bolsistas e a coordenação. Na sequência, estas primeiras deveriam atualizar o status do checklist ao longo da semana conforme suas tarefas se desenrolavam.

A captação de recursos, apesar de outrora também ocorrer parte de forma remota, foi reforçada com o advento de outras modalidades de captação digital. As plataformas “*Vakinha*” e “*Kickante*” foram adotadas para facilitar a realização de campanhas de captação 100% digitais, que somadas com o esforço de comunicação social pelos canais digitais permitiu à Esag Kids arrecadas mais de R\$3.000,00, em um mês, destinados à impressão de materiais paradidáticos para serem distribuídos por Santa Catarina. Não obstante, a submissão de editais, processo já recorrente do Programa pré-pandemia, também foi reforçado: foram submetidos em 4 meses, dois projetos para Editais Nacionais, dois para Editais Internacionais, e ainda, um trabalho

para um concurso acadêmico. Todos projetos desenvolvidos de forma remota pelo time de bolsistas.

Das rotinas operacionais da Esag Kids a serem transformadas para o modo digital, talvez a mais importante seja a comunicação social do Programa. Apesar de possuir uma presença digital nas redes sociais e um *website* desde antes da Pandemia, a nutrição destes canais nunca foi prioridade, acarretando na sua subutilização. Com o advento da mesma, o time de bolsistas foi direcionado à produzir três conteúdos (sendo dois de caráter educativo e um institucional) semanais para o Instagram, e um conteúdo semanal para o site [www.esagkids.com.br](http://www.esagkids.com.br), para o LinkedIn e para o Facebook (de caráter institucional). Além disso, também foram realizadas campanhas de divulgação para fomentar a captação de recursos, e eventos online através da plataforma de *lives* do Youtube e do Instagram. Neste período foram gerados de forma orgânica 86 novos seguidores no Facebook, 206 conexões no LinkedIn e 94 seguidores no Instagram, o que significa em um aumento da audiência da Esag Kids.

Finalmente, vale ressaltar o último processo introduzido na rotina operacional da ONG: a manutenção da sua base de dados. A transformação digital clama por uma eficiente gestão de dados, logo, foi criada uma planilha colaborativa, no Google Sheets, para mapear as instituições que estão sendo beneficiadas com as soluções Esag Kids durante a pandemia, e paralelamente para recuperar os dados de participantes que já foram beneficiados com as soluções Esag Kids ao longo da sua história. A ideia, é criar um hub de participantes para serem engajados constantemente pela Esag Kids, e portanto, escalar seu impacto.

Em contrapartida, os processos que envolvem diretamente a entrega da proposta de valor da Esag Kids para seu público, portanto, a realização de oficinas e capacitações e o desenvolvimento de materiais paradidáticos, também tiveram de ser completamente revistos. A construção da sua ponte de transição para o digital teve como base os previamente citados processos operacionais que agora estavam digitalizados.

A capacitação de professores, como antes da pandemia já se dava parte por vias digitais, estava estruturada para que fosse executada normalmente. Entretanto, com o advento da pandemia, este processo foi otimizado: o Microsoft 365, disponibilizado pela UDESC, foi aderido para melhorar a qualidade das videoconferências através do Teams, e para facilitar a nutrição da rede de professores capacitados através do Share Point.

Paralelamente, o desenvolvimento de materiais paradidáticos, outrora concentrados nas mãos do diretor da Esag Kids, o professor Eduardo Jara, com a pandemia foi expandido para uma rede colaborativa que envolve bolsistas, professores de outras áreas da UDESC e profissionais liberais. A viabilidade deste processo só se deu a partir da sua digitalização utilizando o Drive como plataforma de co-criação e o Meet como facilitador das reuniões. Foram produzidos no total, quatro livros de quadrinhos abrangendo temas dos ODS da ONU e ainda lançado um livro sobre Liderança Virtuosa para crianças.

O grande desafio, portanto, foi a entrega de valor para as crianças. Como fazer com que os conhecimentos e as vivências empreendedoras facilitados nas oficinas cheguem a elas de forma segura e eficaz? A análise PEST iluminou alguns caminhos. O primeiro foi aproveitar a logística de distribuição de cestas básicas para famílias em situação de vulnerabilidade e incluir nestas cestas os livros Esag Kids. A campanha “Alimente a mente- Adicione um livro à uma cesta básica” permitiu a distribuição de mais de 3000 livros nesta dinâmica. O segundo foi realizar eventos online através dos canais digitais- foram realizadas três edições da “Luaula do Jara”, pautada na contação de poesias e contos matemáticos. Ainda, foi lançado o podcast “Matematizoom”, que segue a mesma linha das “Luaulas”, fornecendo pílulas de conteúdos matemáticos ensinados de forma lúdica. Por fim, para levar valor àqueles que não possuem acesso à internet, estão sendo estruturados conteúdos científico-lúdicos, dentro das temáticas Esag Kids, para serem gravados em pen-drives e distribuídos pelo Estado de Santa Catarina.

Passaram-se quatro meses desde que as medidas de segurança foram implementadas e que, de fato, foi alavancada a transformação digital da Esag Kids através das ações citadas acima. Entretanto, ainda há muito que fazer. Afim de impulsionar a geração de valor para seus stakeholders, independentemente da sua interação física com as soluções, a ONG pretende aderir à tecnologias de E-learning e de Mainstream. Estão sendo analisadas a possibilidade de criar um curso para o projeto “Capacitação de Educador Empreendedor” utilizando a plataforma da Hotmart, viabilizando sua escalabilidade, juntamente com a possibilidade de realizar as oficinas do projeto “Crianças na Universidade” de forma remota, porém sem perder a interação com as crianças, através de videoconferências utilizando a plataforma do Microsoft Teams.

## CONCLUSÃO

O mundo está mudando cada vez mais rápido devido aos avanços das tecnologias, e com a crise do Covid-19 isto só ficou mais claro. No contexto empresarial a maximização do lucro vem deixando de ser o fim; o fim agora é a geração de valor para todos os stakeholders do negócio, desde os colaboradores e fornecedores até os clientes e a sociedade em geral. Logo, balizar as estratégias empresariais para atender a demandas da sociedade tornou-se uma atividade muito mais complexa, ou melhor dizendo, holística. Em meio a este contexto tão volátil, a transformação digital vem para facilitar o acompanhamento deste movimento, caracterizando-se como um elemento chave para a sobrevivência das empresas.

Ao longo do processo de transformação digital da Esag Kids, foram identificados três fatores críticos para garantir a geração de valor do negócio e que são recomendados para outras empresas e seus líderes. São eles: fomentar a resiliência cultural organizacional, a adaptabilidade dos processos de negócios e a adoção de tecnologias.

A resiliência cultural organizacional engloba a capacidade resiliente da cultura organizacional em responder à mudanças, e é caracterizada como a base da transformação digital da Esag Kids. Sua execução dependeu diretamente dos líderes da organização, que através de uma postura de liderança transformacional fomentaram e facilitaram a inovação tecnológica e organizacional da ONG, através da integração do time de colaboradores, da manutenção da sua motivação, da gestão de entregas constantes e do alinhamento do propósito de cada projeto realizado. Ao decorrer deste processo, os líderes da Esag Kids aprenderam que definir uma estratégia multifacetada que gera valor para todos os stakeholders da organização, e ainda, que defende a relevância da adaptabilidade à cultura digital é essencial para contornar os desafios que o mercado impõe e para manter os esforços alinhados com os objetivos de longo prazo do negócio.

O segundo fator crítico para o sucesso da transformação digital da Esag Kids, a capacidade de adaptação dos processos de negócios, por sua vez, só foi possível graças à resiliência cultural organizacional, que fomentou competências empreendedoras no seu time de colaboradores em prol de um propósito compartilhado por todos. Isto é, com todos da equipe compartilhando do mesmo propósito e sentindo-se motivados por ele, acabam trabalhando de forma integrada, com abertura para exercer sua liderança e assim superar desafios. Esta mentalidade, colaborativa, transparente e inclusiva, foi fundamental para a remodelagem dos processos que estavam sendo transformados, uma vez que todos os membros os conheciam, e percebiam uma abertura, das lideranças, para atuarem na sua melhoria contínua.

Por fim, a adoção de tecnologias foi essencial para facilitar a integração dos dois processos acima e para a eficiência das ações. Sem ela, os desafios seriam ainda maiores, e isto foi comunicado desde o primeiro momento da transformação corrente.

Não obstante, é importante ressaltar que ao longo do processo de transformação digital da Esag Kids foram percebidas competências essenciais, a serem recomendadas tanto para líderes que buscam alavancar seus resultados, hoje, quanto para os futuros profissionais que buscam se destacar no mercado do amanhã. São elas: resiliência, relacionamento interpessoal, criatividade, pensamento crítico e analítico, colaboração, empreendedorismo, originalidade e tomada de decisão. Todas elas estão diretamente relacionadas com capacidades cognitivas e que portanto, são inerentes ao cérebro humano, logo, são fatores que facilitam processos ligados à resolução de problemas, ao trabalho em grupo, à inovação e a formulação de estratégias; fatores que compõe grande parte do processo empreendedor.

Por conseguinte, àqueles que buscam aderir a transformação digital, a Esag Kids sugere compreendê-la como um processo empreendedor contínuo e conectado com a cultura da organização. Dessa forma, conhecendo-se bem e trabalhando seus diferenciais, tanto no teor organizacional quanto individual, de modo a fomentar a transformação digital, a inovação e a disrupção, o sucesso, tanto da organização, quanto do colaborador, será consequência.