

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O GESTOR DE PROJETOS E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

DIGITAL TRANSFORMATION: THE PROJECT MANAGER AND THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL GERENTE DE PROYECTO Y LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Cited as:

Gomes, Luciana V., Sposito, Lincoln, Scafuto, Isabel C. & Serra, Fernando A. R. (2024). Transformação digital: o gestor de projetos e a importância da comunicação. Revista Gestão & Tecnologia. Journal of Management and Technology. v 24, nº 1. p .360-385

Luciana Viel Gomes
UNINOVE – Universidade Nove de Julho - Vergueiro

Lincoln Sposito
Doutorando pela Universidade Nove de Julho
<https://orcid.org/0000-0002-7581-512X>

Isabel Cristina Scafuto
Professora e Pesquisadora no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão de Projetos - PPGP da Universidade Nove de Julho - UNINOVE
<https://orcid.org/0000-0002-6788-3325>

Fernando Antônio Ribeiro Serra
professor do Programa de Pós-graduação em Administração e do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - UNINOVE.
<https://orcid.org/0000-0002-8178-7313>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 03/09/2023
Aprovado em 08/03/2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

RESUMO

Objetivo do estudo: Apresentar a estratégia de comunicação do gestor de projetos com os stakeholders para tratar problemas de conflitos de interesse e falha de definição de escopo em um projeto de transformação digital.

Relevância/originalidade: A contribuição principal deste relato é a de propiciar uma experiência real de um projeto de transformação digital e as dificuldades existentes.

Metodologia/abordagem: A partir de uma abordagem qualitativa foi realizada uma pesquisa explicativa, com base no método de pesquisa-ação. O intuito foi de entender um caso real de projeto de transformação digital e relatar as observações do pesquisador e as ações realizadas de intervenção no contexto do projeto.

Principais resultados: os principais resultados são: a importância da comunicação nas fases iniciais do projeto com os *stakeholders* para se mitigar riscos de conflitos e escopo mal definido; o uso da comunicação como técnica de resolução de conflitos e para angariar defensores do projeto; a necessidade de se estabelecerem vínculos de confiança entre o gestor de projetos e os demais *stakeholders*.

Contribuições teóricas/metodológicas: As principais contribuições teóricas a constatação da atuação de consultorias como aceleradoras do processo de transformação digital, a relevância da área e recursos de tecnologia da informação e a necessidade de envolvimento das áreas de negócios nesse contexto.

Contribuições sociais/para a gestão: Proporcionar uma atuação real de um gestor de projetos em um projeto estratégico, de transformação digital, herdando problemas e conflitos ocasionados por um pré-projeto realizado de forma imprópria.

Palavras-chave: escopo, comunicação, stakeholders, conflitos, transformação digital

ABSTRACT

Objective of the study: To present the project manager's communication strategy with stakeholders to address problems of conflicts of interest and scope definition failure in a digital transformation project.

Relevance/originality: The main contribution of this report is to provide a real experience of a digital transformation project and the existing difficulties.

Methodology/approach: An explanatory research was carried out using a qualitative approach, based on the action research method. The aim was to understand a real case of a digital transformation project and report the researcher's observations and the intervention actions carried out in the context of the project.

Main results: the main results are: the importance of communication in the initial phases of the project with stakeholders to mitigate risks of conflicts and poorly defined scope; the use of communication as a conflict resolution technique and to attract project supporters; the need to establish bonds of trust between the project manager and other stakeholders.

Theoretical/methodological contributions: The main theoretical contributions are the observation of the role of consultancies as accelerators of the digital transformation process, the relevance of the information technology area and resources and the need for involvement of business areas in this context.

Social/management contributions: Provide real action by a project manager in a strategic, digital transformation project, inheriting problems and conflicts caused by a pre-project carried out improperly.

Keywords: scope, communication, stakeholders, conflicts, digital transformation

RESUMEN

Objetivo del estudio: Presentar la estrategia de comunicación del gerente de proyecto con las partes interesadas para abordar problemas de conflictos de intereses y fallas en la definición del alcance en un proyecto de transformación digital.

Relevancia/originalidad: La principal contribución de este informe es brindar una experiencia real de un proyecto de transformación digital y las dificultades existentes.

Metodología/enfoque: Se realizó una investigación explicativa mediante un enfoque cualitativo, basado en el método de investigación acción. El objetivo fue comprender un caso real de un proyecto de transformación digital y reportar las observaciones del investigador y las acciones de intervención realizadas en el contexto del proyecto.

Principales resultados: los principales resultados son: la importancia de la comunicación en las fases iniciales del proyecto con las partes interesadas para mitigar riesgos de conflictos y alcance mal definido; el uso de la comunicación como técnica de resolución de conflictos y para atraer partidarios del proyecto; la necesidad de establecer vínculos de confianza entre el director del proyecto y otras partes interesadas.

Aportes teóricos/metodológicos: Los principales aportes teóricos son la observación del papel de las consultorías como aceleradores del proceso de transformación digital, la relevancia del área y recursos de tecnologías de la información y la necesidad de involucramiento de las áreas de negocio en este contexto.

Aportes sociales/de gestión: Proporcionar acción real por parte de un gerente de proyecto en un proyecto estratégico de transformación digital, heredando problemas y conflictos generados por un anteproyecto realizado de manera inadecuada.

Palabras clave: alcance, comunicación, stakeholders, conflictos, transformación digital.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital (TD) vem impulsionando empresas a se moldarem a um ambiente competitivo, em termos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Kristensen & Shafiee, 2019). Neste contexto, projetos de TD tem um índice de falha de cerca de 70%, conforme grandes consultorias como McKinsey e Accenture (Monod, Koestler, et al., 2021). Muitas das falhas se dão pela visão das consultorias e da própria tecnologia da informação (TI) de que TD é um projeto de tecnologia e não de negócio. Outro fator é a constatação equivocada de que os benefícios ocorrem pela redução de custos com pessoas (Monod, Joyce, et al., 2021). Desta forma, os benefícios da TD não são corretamente avaliados,

o que implica em desconsiderar fatores como desempenho, estrutura, cultura e aspectos organizacionais relevantes em função das mudanças realizadas (Kratochvil et al., 2021; Monod, Joyce, et al., 2021).

Diversos benefícios podem ser alcançados com tecnologias digitais. As principais tecnologias implantadas em projetos de TD são a *artificial intelligence* (AI), a *data integration* (DI), a *clouding computing* (CC) e *big data* (BD) (Monod, Joyce, et al., 2021). Os benefícios documentados na literatura vão desde o aumento de vendas, pela aplicação de AI, no caso do McDonalds, por exemplo, ou economia com a melhora de processos, pela aplicação de DI e AI, no caso da GE e da IBM, por exemplo (Monod, Joyce, et al., 2021). Com a CC empresas eliminaram *data centres* e migraram sua operação para a nuvem, obtendo adicionalmente redução de custos com a manutenção de aplicativos migrados, este o caso da Guardian Life, por exemplo (Monod, Joyce, et al., 2021). Desta forma, estas empresas se tornaram mais competitivas, ou ainda acompanharam o movimento de concorrentes.

Para atingir tais benefícios, os objetivos e escopo do projeto de TD devem estar claros entre os *stakeholders*. A definição dos critérios de sucesso do projeto é um ponto importante para a avaliação de sucesso de projeto ou ainda do desempenho do projeto (Ahadzie et al., 2008). Há autores que constatarem que cerca de 10% de falhas em projetos são oriundos de problemas de comunicação, e outros que praticamente todos os problemas em projetos são devidos à má comunicação (Carlos, 2019; G. F. de Oliveira & Rabechini Jr, 2019). Neste sentido, a comunicação se torna relevante em projetos, por exemplo pela atuação do gestor do projeto (Sposito et al., 2022; Sposito & Scafuto, 2019). O processo de comunicação fluido e transparente permite aos *stakeholders* entenderem pontos conflitantes e definir o escopo do projeto, de forma sólida (Carvalho & Rabechini Jr, 2011; Kerzner, 2003; PMI, 2017).

Falhas na comunicação podem acarretar problemas em todo o ciclo de vida do projeto e diversos conflitos de interesse (Altuncan & Tanyer, 2018; A. V. Oliveira & Pereira Pizzoni, 2021), o que implica diretamente em um escopo mal formado. Neste sentido, a atuação das consultorias é relevante e o foco deve estar nos benefícios para a organização. A visão turva com relação ao sucesso de projetos de TD, como o caso de objetivar simplesmente a redução de custos com tecnologia, se torna uma barreira (Monod, Joyce, et al., 2021).

Da mesma forma, ignorar o fator humano e a relevância da cultura organizacional são negligências que podem influenciar nos resultados finais destes projetos (Kratochvil et al., 2021; Monod, Joyce, et al., 2021). Outro fator relevante para o sucesso destes projetos é a atuação protagonista do gestor de projetos (Sposito & Scafuto, 2019). Promover ações para fluidez da comunicação, integração entre os *stakeholders* e zelo pelo escopo do projeto, além de liderança e inteligência emocional para lidar com as adversidades são competências importantes deste profissional (Carvalho & Rabechini Jr, 2011; Sposito et al., 2022).

Desta forma, este estudo objetiva apresentar a estratégia de comunicação do gestor de projetos com os *stakeholders* para tratar problemas de conflitos de interesse e falha de definição de escopo em um projeto de transformação digital. A partir de uma abordagem qualitativa, o método de pesquisa-ação (Thiollent, 1986) foi utilizado, considerando a atuação e a intervenção do pesquisador em um cenário real de projeto. Como resultados, com base nesta pesquisa, a gestão do escopo é um tema essencial para que os projetos sejam desenvolvidos e alcancem o objetivo definido no início. Portanto, o gestor de projetos deve realizar o gerenciamento das comunicações com *stakeholders* de forma a mitigar riscos e propiciar uma boa gestão de conflitos (Altuncan & Tanyer, 2018; A. V. Oliveira & Pereira Pizzoni, 2021; Sposito & Scafuto, 2019).

Este relato técnico está estruturado com esta introdução inicialmente. No tópico de referencial teórico são abordados os construtos deste estudo. Na seção de metodologia são relatados os procedimentos do estudo, a contextualização do problema avaliado pelo pesquisador e a intervenção e os mecanismos adotados para a resolução dos problemas do projeto. Na seção de análise e discussão dos resultados são apresentados e discutidos os pontos relevantes aprendidos. Na seção de conclusão são abordadas as considerações finais, limitações e sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação digital

As razões que levam às organizações para a TD estão relacionadas à pressão e ao peso da competitividade do ambiente onde a organização atua (Nagli, 2019). Em linhas gerais as organizações são direcionadas à criação ou readequação de produtos e serviços para atender ao público, seja ele nativo ou imigrante, digital (Mies & Hausberg, 2021; Monod, Koestler, et al., 2021).

2021; Nagli, 2019; Prensky, 2001). Desta maneira, a simples aplicação de recursos de TI não é um fator determinante para o desempenho organizacional satisfatório. Portanto, os direcionadores que levam à TD são a composição e características do mercado de atuação, a estrutura organizacional, as capacidades e comportamentos dos colaboradores e, inclusive, o perfil da área de TI (Nagli, 2019).

Portanto, um pensamento mais objetivo e, de certa forma mais radicalizada, para os fatores humanos, culturais, processuais holísticos e inclusivos, se faz necessário no ambiente interno da organização (Kratochvil et al., 2021; Monod, Koestler, et al., 2021). Desta maneira, cada negócio será envolvido de forma ampla, considerando suas características essenciais, como porte, idade, tamanho, setor e valores como visão e missão. A abordagem de desenvolvimento de projetos também é relevante, pois grande parte dos projetos organizacionais são de sistemas de informação (SI). Neste sentido, o *waterfall* e/ou *agile* são relevantes para a organização em um processo de TD. O método ágil se adequa melhor em organizações menores, onde o ambiente tende a ser menos burocrático, diferentemente de organizações maiores, como bancos, por exemplo, onde grande parte dos processos são controlados e obedecem a uma forte hierarquia (Monod, Koestler, et al., 2021).

A TD é um movimento organizacional que objetiva a readequação do modelo de negócio organizacional com base em tecnologias digitais (Mies & Hausberg, 2021; Monod, Koestler, et al., 2021; Nagli, 2019). Um dos seus aspectos é o de melhorar a experiência e a visão de valor dos clientes da organização em relação aos produtos e serviços prestados (Humida et al., 2021; Kratochvil et al., 2021; Nagli, 2019), bem como a melhora de práticas internas e trazer maior vantagem competitiva (Kratochvil et al., 2021). Desta maneira, a organização promove mudanças a partir da integração de tecnologias, transformações em processos internos, engajamento de talentos e criação de modelos de negócios para competirem no ambiente onde atuam (Mies & Hausberg, 2021; Monod, Koestler, et al., 2021; Nagli, 2019), formando um contexto organizacional propício ao pensamento digital (Kratochvil et al., 2021).

Assim, a TD pode ser entendida como a integração de tecnologias para alterar a forma operacional da organização, tornando-a mais competitiva (Nagli, 2019). Esta integração permeia todas as áreas da organização e influencia profundamente a forma como opera e o seu modelo de negócio (Nagli, 2019), impactando, em muitos cenários, a economia e a sociedade

(Monod, Koestler, et al., 2021). Assim, entende-se que o desafio não é o uso da tecnologia, mas sim a mudança na cultura organizacional em função da transformação que ocorre e a permeia de forma ampla (Kratochvil et al., 2021; Nagli, 2019). As organizações mudam mais lentamente que a tecnologia, o que é um desafio para os gestores (Nagli, 2019). Defende-se que a mudança deve começar pelas pessoas e no desejo por mudanças destas, o que criará estímulos, crenças, motivações, habilidades e entusiasmo para a TD (Kratochvil et al., 2021).

Da mesma maneira, as capacidades da organização são relevantes para este processo de transformação, pois darão o suporte necessário para o desejo e pela mudança efetivamente. Neste sentido, as organizações deveriam focar em três áreas (Nagli, 2019). Na visão, de forma a auxiliar as pessoas a enxergarem os benefícios advindos da TD e como elas podem se tornar agentes de transformação (Nagli, 2019). No legado da TI, pois impacta em geração de valor ao ser aplicada, e as tecnologias antigas terão de ser adequadas ou eliminadas em função da nova situação (Monod, Koestler, et al., 2021; Nagli, 2019). Por último, na colaboração, onde as organizações devem promover um ambiente colaborativo culturalmente (Nagli, 2019).

Neste sentido, a área de TI é afetada profundamente, pois a infraestrutura de TI é o alicerce para a TD na organização (Nagli, 2019). A TI deve ter uma postura inovadora, focando em conectividade e em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, considerando o ambiente competitivo onde a organização está inserida (Monod, Koestler, et al., 2021; Nagli, 2019). Por outro lado, há também de ser levadas em conta as parcerias que a organização pode realizar para o estabelecimento da TD (Falcke et al., 2021; Monod, Koestler, et al., 2021; Nagli, 2019). Consultorias especializadas em TD estão crescendo em função das inúmeras oportunidades a serem exploradas (Monod, Koestler, et al., 2021). Estas consultorias fornecem soluções digitais para organizações que visam tal estratégia de forma a acelerar a TD (Falcke et al., 2021).

No entanto, mesmo com tais estratégias, projetos de TD acabam falhando em um percentual elevado, entre 65% e 70%. Este marco negativo traz à tona a questão do paradoxo de produtividade de TI. Por este aspecto, se o foco está no cliente, alguns pontos foram identificados, porém não são considerados geralmente pelas consultorias. Os três pontos principais, negligenciados, são a abordagem do tamanho único, pois as consultorias não avaliam o contexto organizacional, como idade, tamanho e setor de atuação. Em seguida, a falta de

avaliação do retorno sobre o investimento em TI e, por último, quanto à adequação da forma de desenvolvimento de sistemas de informação, muitas vezes desconsiderada indevidamente (Monod, Koestler, et al., 2021).

Assim, constata-se que as consultorias focam mais em TI e não no desempenho, na estrutura e em aspectos organizacionais viabilizados pela mudança promovida pela adoção de tecnologia digital. Ao se considerar custos ocultos, que não são percebidos pela contabilidade ou indicadores, e pelos eventos de disfunção, ou problemas organizacionais, sugere-se que as consultorias especializadas em TD não estão atendendo às necessidades das empresas em meio a este processo de transformação (Monod, Joyce, et al., 2021).

2.2 Gestão da comunicação

Uma definição de comunicação é a de transmissão e recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um receptor, ou destinatário. Outra definição de comunicação é a de troca de informações de forma intencional ou involuntária. Neste processo as informações são codificadas pela fonte emissora e decodificadas pelo receptor destinatário. Pode ocorrer de forma consciente ou inconsciente com o uso de palavras, expressões faciais ou gestos. Adicionalmente, as informações trocadas podem estar no formato de ideias, instruções ou emoções e se valem de sistemas convencionais baseados em signos, símbolos e outras formas (Alves, 2008; PMI, 2017).

A comunicação é determinante para o entendimento entre os *stakeholders* e pode causar efeitos positivos ou negativos em um contexto de projetos, o que a torna uma habilidade importante para gestores e para o bom funcionamento da organização (Alves, 2008; Assis & Straub, 2016; A. V. Oliveira & Pereira Pizzoni, 2021). Para um gestor de projetos, esta habilidade é fundamental (Sposito et al., 2022), pois grande parte do seu tempo será gasto com a comunicação no projeto (Carlos, 2019; PMI, 2017). A comunicação eficaz do gestor fará com que as informações do projeto sejam disseminadas com clareza e fluidez (Alves, 2008), evitando-se mal-entendidos e equívocos de comunicação (PMI, 2017).

Desta forma, a comunicação é responsável pelos relacionamentos necessários para os resultados bem sucedidos de um projeto (PMI, 2017). Portanto, a comunicação, em um contexto organizacional, em ambiente competitivo, deve ocorrer com todos os *stakeholders* em todas as

etapas do planejamento do projeto (Ali et al., 2021). O que faz com que seja concluído que a comunicação deve ser realizada de forma precisa e estruturada para que o escopo de um projeto seja bem definido (Alves, 2008).

Em um contexto de projetos há o plano de comunicação (Alves, 2008; PMI, 2017). Neste são considerados as pessoas, recursos e formas de transmissão de informações a serem utilizados durante o ciclo de vida do projeto. Há a definição da hierarquia da transmissão de informações, onde são indicados responsáveis por cada etapa e distribuição das informações do projeto, de forma a se evitar conflitos em função da falta de clareza, confiabilidade ou ainda pelo não recebimento destas informações (Alves, 2008). Da mesma forma, há a necessidade de definir expectativas claras para facilitar a comunicação e desenvolver protocolos para solucionar conflitos.

Outros pontos relevantes se dão pela inclusão dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão e no entendimento das diferenças culturais (PMI, 2017). O emissor e o receptor de informações devem realizar o processo de comunicação de forma diligente para evitar conflitos e efeitos negativos (Assis & Straub, 2016; A. V. Oliveira & Pereira Pizzoni, 2021). Vários tipos de conflitos surgem de um processo de comunicação mal realizado. Em casos de resistência entre os participantes do processo, pode-se chegar à irritabilidade e agressividade entre as partes, o que é prejudicial ao projeto. Outra causa de conflito ocorre quando a uma clara disputa entre o receptor e o emissor, o que pode afetar fortemente o escopo de um projeto (Assis & Straub, 2016).

2.3 Gestão de conflitos

A gestão de conflitos tem se mostrado essencial para as organizações (Custódio, 2013). Trata-se de uma prática complexa, pois os *stakeholders* tornaram-se mais exigentes no ambiente organizacional (Custódio, 2013). Conflito pode ser entendido como uma discordância de ideias ou a diferença de interpretações de um mesmo assunto. Os conflitos têm origem no relacionamento entre pessoa, quando ocorrem divergências de valores, crenças, experiências e metas. Caracterizando-se por discussões, disputas o que gera níveis de irritabilidade e desconforto entre os participantes. Uma causa natural de conflitos é a divergência de interesses, seja de necessidades específicas ou ainda de opiniões (Assis & Straub, 2016).

No contexto de projetos, conflitos são inevitáveis (PMI, 2017). A gestão de conflitos pode ser aplicada para auxiliar os *stakeholders* a se alinharem em torno dos objetivos do projeto, critérios de sucesso, requisitos de alto nível e outros componentes do termo de abertura (A. V. Oliveira & Pereira Pizzoni, 2021; PMI, 2017). Uma forma de gerir conflitos se dá pela construção de confiança entre os *stakeholders*, pela busca de consenso, equilíbrio de metas e objetivos, persuasão, negociação, *networking* e desenvolvimento de políticas de convivência (PMI, 2017). Desta forma, o gestor de projetos, deve se valer de uma comunicação aberta e eficaz para desenvolver a confiança entre os *stakeholders* (Sposito & Scafuto, 2019). Assim, propicia uma gestão dos conflitos que surjam construtivamente e de uma maneira que estimule a resolução de problemas e o processo decisório colaborativo (PMI, 2017).

Há técnicas para a resolução de conflitos, que devem ser aplicadas em contextos corretos e específicos, conforme as características de cada conflito. As técnicas de “retirar/evitar”, “suavizar/acomodar”, “ceder/conciliar”, “forçar/direcionar” e “colaborar/resolver o problema” são defendidas pelo PMI para a resolução de conflitos. A primeira técnica consiste em um recuo estratégico para melhor preparação ou ainda para a resolução de terceiros. A segunda técnica consiste em negociação para deixar claro benefícios e pontos em comum entre os *stakeholders* de forma a minimizar as diferenças. A terceira técnica traz à tona a negociação para se obter um bem geral ou algum grau de satisfação de cada *stakeholder* (PMI, 2017).

A quarta técnica é uma forma mais agressiva, pois em geral, um ponto de vista prevalecerá em detrimento de outros, geralmente acaba em um cenário de ganha-perde. A quinta técnica busca a conciliação de diversos pontos de vista de forma a criar uma sinergia entre os participantes para se alcançar o consenso e o comprometimento (PMI, 2017). Portanto, para a aplicação de cada técnica há um fator importante, pois para o desenvolvimento de boas negociações são necessários bons processos de comunicação entre o gestor de projetos e os *stakeholders*. A comunicação, inclusive, é um ponto importante para o surgimento de conflitos, quando negligenciada (A. V. Oliveira & Pereira Pizzoni, 2021).

Segue-se numa visão bastante prática de algumas causas que são a origem de conflitos no seio organizacional segundo Cunha e Leitão (2011, p.25): (a) confronto e desconfiança, (b) competição entre os trabalhadores, (c) sistemas incorretos de transmissão da informação, (d) presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada

colaborador, (e) inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização, (f) incremento do grau de diferenciação intraorganizacional, (g) aumento do grau de interdependência entre colaboradores, (h) existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências da direção, (i) presenças de normas e regras inadequadas, (j) existência de conflitos anteriores não resolvidos, (k) consumidores insatisfeitos com um determinado serviço/produto e (l) consumidores insatisfeitos com a relação qualidade-preço.

2.4 Gestão de *Stakeholders*

Os *stakeholders* são indivíduos, grupos ou instituições com interesse no projeto e que podem afetar seu resultado (Littau et al., 2010) ou, ainda, serem afetados pelo resultado do projeto de forma favorável ou desfavorável (Kerzner, 2009). Eles participam de forma intensa da gestão da comunicação, sendo relevantes para o bom andamento e planejamento de um projeto (Maia, 2017). Desta forma, uma das principais ações do gestor de projetos é a identificação dos *stakeholders*, seu poder de influência e os interesses de cada um em relação ao projeto (Maia, 2017). Assim, o gestor de projetos deve interagir com os *stakeholders* e harmonizar a pressão e influência que estes podem exercer sobre o projeto (Kerzner, 2009). Desta forma, a relação entre o gestor de projetos e os *stakeholders* influencia o sucesso de projetos (Kerzner, 2009). Neste sentido, a confiança é um aspecto a ser considerado e cultivado entre o gestor e os *stakeholders* desde o início. Uma relação de confiança facilita a comunicação, o exercício da liderança e a melhora das relações interpessoais. Portanto, o gestor de projetos, ao estabelecer vínculos de confiança, promove uma melhora na resiliência dos *stakeholders* o que amenizará futuras situações de conflito ou de problemas no projeto, oferecendo melhores caminhos para soluções alternativas (G. F. de Oliveira & Rabechini Jr, 2019).

Um dos desafios é o de entender de forma ampla o comportamento de *stakeholders* em projetos. Devido a uma abordagem reducionista, fruto da teoria do gerenciamento de projetos que influencia a teoria da gestão de *stakeholders*, a visão conceitual dos *stakeholders* se tornou simplificada, mesmo se tratando de um fenômeno complexo (Eskerod & Larsen, 2018). A gestão de *stakeholders* se define como um processo em que as necessidades dos *stakeholders* são geridas, o que implica em dizer que as necessidades são identificadas, as

expectativas coletadas, que acordos são estabelecidos e é garantido que seus objetivos serão atendidos (G. F. de Oliveira & Rabechini Jr, 2019). Desta maneira, quanto mais se conhecer os *stakeholders* mais fácil será a gestão destes (Eskerod & Larsen, 2018).

Objetiva-se, em um determinado tempo e espaço, que os *stakeholders* vivam em uma situação na qual são direcionados a manterem um relacionamento regido por respeito, transparência, autenticidade e confiança (Carvalho, 2008). O sucesso dos projetos tem como elemento chave a gestão dos *stakeholders*, sendo assim fundamental a identificação, o mapeamento e o gerenciamento das expectativas dos principais stakeholders de um projeto, esta tarefa fica mais difícil quando temos em conta que estes podem possuir diferentes concepções de sucesso em diferentes projetos a serem desenvolvidos (Carvalho & Rabechini Jr, 2011; Eskerod & Larsen, 2018).

2.5 Gestão de escopo

A gestão do escopo é uma das principais preocupações do gestor de projetos (Kerzner, 2009; PMI, 2017). O escopo retrata a soma das entregas exigidas como resultado do projeto bem como os seus respectivos objetivos (Kerzner, 2009; Maia, 2017; PMI, 2017; Seda, 2017). Assim, o escopo do projeto retrata o trabalho total a ser realizado para se atingir o escopo definido. Em um escopo declarado em um projeto devem estar fortemente abordados sete questões clássicas: quem, o quê, quando, por que, onde, como e quantos (Kerzner, 2009). Um escopo é elaborado durante o ciclo de vida do projeto, sendo este preditivo ou iterativo. Em linhas gerais, em um ciclo de vida preditivo o escopo, bem como prazo e custo do projeto, é definido no início. Por outro lado, no iterativo, o escopo é definido no início, mas a flexibilidade quanto ao prazo e custo, pois o time do projeto vai mudando sua percepção quanto ao escopo durante as fases de entregas, ou ciclos iterativos (PMI, 2017).

A gestão de escopo do projeto é responsável pelos processos para garantir que se contemple todo o trabalho necessário para que o projeto alcance o sucesso. Sua principal função é a de definição e controle do escopo do projeto, considerando o que compõe ou não tal escopo. Adicionalmente, a validação do escopo, de forma a garantir qualidade ao resultado, implicando no sucesso do projeto. O escopo é um item relevante para se avaliar o sucesso de um projeto. Neste sentido, além do resultado do projeto, é necessário documentar objetivos mensuráveis

e quais critérios de sucesso indicados pelos *stakeholders* (PMI, 2017). Um escopo mal definido pode acarretar em desgastes entre os *stakeholders* do projeto (Seda, 2017).

A definição do escopo é essencial para o direcionamento de ações e tomada de decisão no contexto do projeto (de Medeiros, 2011). Portanto, avançar em um projeto com falhas de definição de escopo e uma gestão ruim acarretará em impactos diretos (Maia, 2017). Os impactos são relacionados a prazo, custo, qualidade, com potencial perda financeira estabelecendo uma linha tênue entre o sucesso e o fracasso do projeto (Maia, 2017). Conclui-se que um escopo bem definido implica em maiores chances de sucesso no projeto e na gestão do projeto (Carvalho & Rabechini Jr, 2011; Maia, 2017).

3. METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo delineado para a pesquisa, adotou-se como método de condução dos trabalhos a pesquisa-ação. Na aplicação do método de pesquisa-ação, o estudo das relações que ocorrem no fenômeno vai além da observação, exige dos pesquisadores uma intervenção favorável que visa estabelecer ou melhorar a estrutura de relacionamento entre os pesquisadores e os profissionais envolvidos com o trabalho. A aproximação na pesquisa busca proporcionar novas informações, gerar e produzir conhecimento que entreguem, de imediato, melhorias e soluções para a própria organização, objeto do estudo, e, além, com a inclusão e participação de profissionais na construção dos resultados obtidos pela pesquisa (Thiollent, 1986).

A pesquisa-ação é uma atividade de compreensão e de explicação das práticas dos grupos sociais por eles próprios, com ou sem especialistas em ciências humanas e sociais, objetivando melhorar tais práticas para transformar sua conduta no uso de uma ação transformadora. Na pesquisa-ação, é criada uma situação de dinâmica social radicalmente diferente daquela da pesquisa tradicional. O processo, o mais simples possível, desenrola-se frequentemente num tempo relativamente curto, e os membros do grupo envolvido tornam-se íntimos colaboradores (Barbier, 2007).

A pesquisa foi organizada em três etapas: levantamento teórico, que subsidiou a construção básica do conhecimento; a coleta e análise dos dados na organização alvo do estudo; intervenção e a análise de resultados obtidos. A organização e o gerenciamento geral do

trabalho de pesquisa foram acompanhados por meio da aplicação de conhecimentos para que se permitisse o devido controle para o alcance do objetivo traçado (Barbier, 2007).

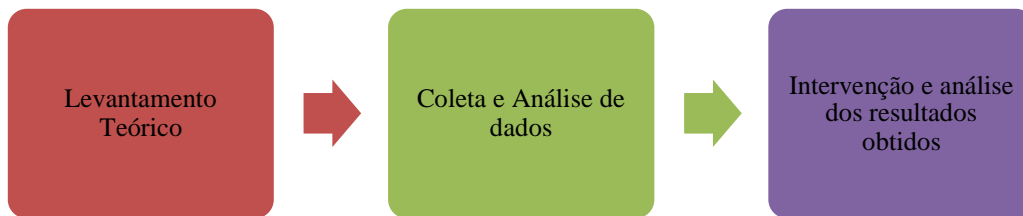


Figura 1: Fluxo do método de produção técnica

3.1 Contexto do projeto

3.1.1 Caracterização da organização e projeto

Trata-se de um projeto de transformação digital (TD), o projeto foi contratado por uma empresa de porte médio, com operação nacional, no nicho de hortifrutis, aqui denominada “cliente”, sediada na cidade de Campinas-SP. Por outro lado, a empresa responsável pelo projeto, denominada “fornecedora”, sediada em São Paulo-SP, é uma empresa de tecnologia da informação (TI), especialista em big data, *data science*, extração e transformação de dados e projetos de TD.

O objetivo do projeto foi o de instalar e configurar o ambiente de uma solução de BD e AI da fornecedora, chamada de “OpenG”, no ambiente CC do cliente. Neste sentido, os processos sistêmicos do legado do cliente tinham de ser avaliados e remodelados pela fornecedora, com apoio da equipe de TI do cliente. A plataforma OpenG seria utilizada para a obtenção de informações estratégicas e *insights*, através de técnicas de *data science* e grandes volumes de dados processados. Estas informações municiariam a alta e média gestão do cliente, propiciando melhores tomadas de decisão.

3.2 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

O projeto foi contratado pela alta gestão do cliente, que optou pela empresa fornecedora em questão. Na ocasião, a empresa preferida pela diretoria de TI, que já fornecia serviços de

CC e banco de dados, não foi escolhida. Esta situação, se mostrou um problema e diversos pontos se desenrolaram e impactaram o andamento do projeto, caracterizando um conflito de interesse entre os *stakeholders*. Outro problema identificado no projeto foi o processo de venda, provavelmente reflexo do conflito de interesse citado. A avaliação do ambiente tecnológico do cliente foi falho, diversos problemas de infraestrutura não foram observados pela fornecedora ou citados pela equipe de TI do cliente. Esta situação levou a uma abordagem inicial problemática pela equipe do projeto.

A equipe do projeto era composta por dois engenheiros de dados (ED), dois analistas de dados (AD), um cientista de dados (CD) e um gerente de projetos júnior (GPJ). Pelo lado do cliente, havia o apoio de um analista de sistemas sênior (ASS), que era o ponto de contato com a empresa que fazia a gestão dos servidores de banco de dados do cliente (EGSBD). A abordagem inicial do GPJ foi implementar práticas ágeis e tradicionais, caracterizando, potencialmente, uma abordagem híbrida. O GPJ não identificou inicialmente os problemas de interesse existentes e não criou mecanismos para gerir corretamente o conflito.

Da mesma forma, os procedimentos iniciais de *assessment* do ambiente de TI não foram satisfatórios, bem como a documentação inicial que deveria mapear os processos sistêmicos a serem transformados. Desta forma, diante deste cenário, após o início do projeto, cerca de cinco meses depois, nenhum processo de ingestão de dados havia sido realizado, caracterizando a perda de pelo menos dois marcos acordados no cronograma inicial. Como consequência aos problemas que se acumulavam, o cliente iniciou um congelamento dos pagamentos à fornecedora.

Desta forma, após 5 meses de projetos, a fornecedora realizou, como principal medida, a troca do GPJ por um gestor de projetos sênior (GPS), especialista em projetos de TI e com uma boa base *soft skills* e *hard skills*. O GPS, um pesquisador e um dos autores deste estudo, foi levado ao cliente pelo GPJ, que o apresentou aos *stakeholders*, inclusive ao diretor e gestor de TI. Assim, formalizou-se a troca da gestão do projeto. O objetivo desta troca era o de se identificar os problemas enfrentados no projeto como falhas de planejamento, falhas de comunicação ou riscos não identificados ou ainda problemas existentes no plano de ação. Desta forma, os gestores da fornecedora, no caso, o gerente executivo da conta do cliente, o gestor do

PMO, o diretor de TI e o próprio CEO, que tinha neste projeto uma questão estratégica em função do segmento de médias empresas, se alinharam ao GPS.

A intervenção tinha como propósito produzir um diagnóstico amplo e definir um plano de ação para a resolução dos problemas alinhado com os propósitos estratégicos da fornecedora para com este cliente. O primeiro passo do GPS avaliou a documentação do projeto. Desta forma, foram identificados os principais problemas relacionados à comunicação, plano de gestão de *stakeholders*, identificação de riscos e *issues* do projeto, falhas iniciais de mapeamento do ambiente, documentação falha e solução técnica.

Como segundo passo, o GPS entrevistou os participantes da EP. Foram entendidas as principais “dores” que a EP entendia que levaram o projeto à situação de atraso e congelamento de pagamentos. Chamou a atenção, pelo lado técnico do gerente, o ambiente de TI impróprio e imaturo do cliente para um projeto de TD. Pelo lado da relação com o cliente e o time de apoio, ficou claro que não havia suporte adequado pelo ASS e os problemas relatados pela EP não eram atendidos nos tempos acordados, alguns ignorados, inclusive, pela diretoria e gestão de TI. Um ponto bastante substancial relatado pelo cliente e visível em e-mails e atas, era o apontamento dos problemas do projeto como exclusivamente responsabilidade da fornecedora. Isto deixava clara a ineficiência da comunicação do projeto até a intervenção proposta.

O replanejamento foi feito e foram propostas ações para eliminar os dois principais *issues*, sendo estes os de a) conflito de interesses entre os *stakeholders* e b) ambiente de TI inadequado. Ambos impactam diretamente o desempenho do projeto, quase inviabilizando, pois, além do mais, estavam entrelaçados. A diretoria de TI não se movia para a resolução do problema técnico do ambiente, afinal entendia que a solução deveria ser integralmente dada pela fornecedora contratada.

Após cerca de 15 dias, de posse do diagnóstico dos problemas existentes, o GPS propôs ações corretivas e de replanejamento, conforme Tabela 1.

Objetivo	Ações
Comunicação	Status report semanal
	Comitê executivo com as principais partes interessadas
	Rituais diários de acompanhamento das atividades com EP interna
Riscos e issues	Rituais semanais de acompanhamento das atividades com ASS e EGSBD
	Novo assessment do ambiente de TI do cliente
	Uso dos principais especialistas da fornecedora nas áreas de infraestrutura de redes e servidores, engenharia de dados e administrador de banco de dados
Recursos	Relatório de recomendações claro, conciso e objetivo propondo ações para o cliente e EGSBD
	Início imediato dos levantamentos dos fluxos das áreas de negócio do cliente que seriam transformados: Pricing, Corporativo, Comercial e Logística
	Aquisição de um especialista no negócio do cliente para atuar como consultor e como mediador de conflitos existentes entre os diversos níveis de stakeholders
Tempo/Orçamento	Aquisição de um analista de negócios especialista em documentação de fluxos de processos e regras de negócios para traduzir as necessidades ao time de tecnologia
	Redefinição dos papéis da EP, para deixar claras as responsabilidades de cada integrante
	Eliminação ou troca de recursos desnecessários ou que se mostraram ineficientes na sua atuação no projeto
Comprometimentos	Não ocorreram impactos de orçamento inicialmente
	O cronograma foi refeito e readequado aos parâmetros iniciais de prazo e orçamento, considerando técnicas de paralelismo e fluxos de entregas interativas
	Formalização de apoio pela diretoria de TI e alta gestão do cliente
	Formalização de apoio pela diretoria de TI da fornecedora

Tabela 1 – Ações propostas para a intervenção

Estas ações e o novo plano foram alinhados internamente com os gestores citados. O CEO da fornecedora se comprometeu em realizar uma reunião com a alta gestão do cliente, o que envolveu o CEO, o diretor de TI. Foram colocados pela fornecedora o comprometimento em atender o projeto no prazo e orçamento acordados, os problemas identificados de ordem técnica, comprometimento e de comunicação, a necessidade de comprometimento, os novos prazos, a nova estratégia de fases e a revisão urgente do ambiente de TI. Adicionalmente, foi proposto pela fornecedora que o fluxo de pagamentos fosse restabelecido com base na meta de uma primeira entrega crítica, conforme cronograma proposto.

Dentre os resultados obtidos pela imersão do pesquisador, destacam-se a adoção de um replanejamento no escopo do projeto, no qual o gerente com base em entrevistas com os membros do projeto, identificou os principais problemas e propôs mudanças na comunicação, riscos, recursos, tempo/orçamento e comprometimento. O novo plano do projeto foi acatado pelos *stakeholders*. Neste sentido, as ações foram implementadas seguindo a estratégia de eliminar o conflito pela exposição das falhas de gestão de TI do cliente em atender as

recomendações técnicas da fornecedora. Assim, semanalmente eram apresentados os pontos a serem resolvidos no *status report* e discutidos com o cliente os planos de ações necessárias. O novo *assessment* teve início pela fornecedora com os especialistas necessários. O ASS ainda demorava em responder às questões, o que gerou dificuldades.

A cada semana ficavam mais expostas as dificuldades do time de TI do cliente em resolver as questões técnicas apontadas. As sugestões secundárias eram acatadas de forma a eliminar justificativas do cliente e demonstrar e reforçar as ações corretivas a serem realizadas, o levantamento imediato com as áreas de negócios foi estratégico para a fornecedora, pois propiciou angariar reforços importantes pelo bom andamento do projeto. Neste sentido, gestores médios e diretores das áreas de negócio começaram a vislumbrar os benefícios que a solução *OpenG* proporcionaria. Esta sinergia e geração de expectativas proporcionou maior participação destes *stakeholders* nos comitês executivos semanais, pressionando cada vez mais a diretoria de TI a resolver os problemas relatados desde o início do replanejamento.

Com base nestes resultados proporcionados pela nova gestão e expectativas de benefícios, a diretoria de TI começou a atacar mais fortemente o GPS, na tentativa de desestabilizar a sua gestão. O amparo dos gestores da fornecedora foi relevante inicialmente e contrapontos foram colocados às reclamações colocadas. Neste sentido, o relatório resultante do *assessment* foi decisivo para a tomada de decisão pró projeto. As ações começaram a ser discutidas fortemente com o ASS e a EGSBD. A morosidade na resolução se tornava cada vez mais evidente. Alguns pontos técnicos eram justificáveis e tinham apoio do time de especialistas da fornecedora. No entanto, outros eram relacionados ao atual *mind set* da diretoria de TI, que influenciava toda a cadeia.

Em função do desgaste do GPS, este foi substituído. No entanto, uma ação resultante do replanejamento e da nova abordagem de comunicação foi o desligamento do diretor de TI do cliente. Estes dois eventos, principalmente o segundo, proporcionaram uma nova atitude no ASS, gestão média de TI e EGSBD. As ações necessárias para resolução do ambiente de TI foram realizadas e o projeto seguiu um fluxo natural e com bons resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Aspectos relacionados à TD

Ao se analisar o caso constata-se que o cliente contratou a fornecedora com o claro intuito de acelerar o processo de TD, alinhado com a argumentação de Falcke et al. (2021) que abordam sobre as vantagens de se contratar empresas especializadas para a implantação de TD. Este caso estava alinhado com o *c-level* da organização cliente. O GPS, dentre outras estratégias, reuniu-se diretamente o CEO de ambas as empresas, dentre outros gestores para o reestabelecimento do comprometimento e confiança dos *stakeholders*. Esta ação está em linha com Oliveira & Rabechini Jr (2019) que em sua pesquisa mostraram a importância de se estabelecer uma boa comunicação para que haja confiança dentro do projeto.

Como relatado anteriormente, ocorreu uma falha da fornecedora ao avaliar o ambiente de TI do cliente, ainda em fase de pré-venda do projeto. Esta falha possivelmente surgiu de um processo de comunicação mal realizado, onde não se explicitaram riscos e necessidades para um processo de TD ocorrer. Este ponto foi argumentado por Monod, Koestler, et al. (2021), que citam três pontos que consultorias costumam negligenciar em projetos de TD, sendo eles: a) desconsiderar as características essenciais do cliente; b) falta de avaliação do retorno sobre o investimento do projeto; e por último c) adequação da área e processos de TI. Neste caso, percebem-se que o primeiro e terceiro ponto não foram observados pela fornecedora e sua área comercial.

Em linha com Nagli (2019) percebe-se que a atuação da área de TI da organização cliente estava conflitante com os interesses da organização, o que implicava em um real prejuízo ao projeto. Neste cenário, pode-se vislumbrar uma falha quanto à abordagem correta para o projeto, pois, possivelmente, as relações com os *stakeholders* não foram devidamente avaliadas e entendidas pelo gestor comercial da fornecedora. Esta situação está alinhada com a argumentação de Kratochvil et al. (2021) que afirma que um pensamento mais objetivo deve ser direcionado aos fatores humanos.

A importância das relações com os stakeholders foram observadas pelo GPS posteriormente e alertados ao *c-level* da fornecedora, por se tratar de um projeto estratégico. Esta ação possibilitou uma comunicação direta com o CEO da organização cliente, propiciando um reestabelecimento de confiança e boa comunicação. A visão do GPS começou a mudar ao

se constatar que não era um projeto de TI e que os principais *stakeholder* eram os CEOs de ambas as organizações, cliente e fornecedora. Desta maneira, uma estratégia de foco no cliente de negócios foi traçada e seguida, o que se mostrou um acerto, pois angariou mais participação e apoio ao projeto pelas áreas de negócio do cliente. Esta ação está em linha com Monod, Koestler, et al. (2021) e Nagli (2019) que indicaram que, em projetos de TD, deve-se envolver o negócio em cada aspecto e considerar características, setor, visão e missão da organização.

A organização cliente, tinha como objetivo a melhora na tomada de decisão com base em dados reais. O uso de BD e AI no projeto, a partir da ferramenta OpenG, caracterizava uma visão de Kratochvil et al. (2021), que argumentam que projetos de TD trazem melhora de práticas internas e oferecem maior vantagem competitiva. Da mesma forma, constata-se que a organização cliente objetivava, em linha com Mies & Hausberg (2021), Monod, Koestler, et al. (2021) e Nagli (2019), promover mudanças e, em linha com Kratochvil et al. (2021), um aumento do pensamento digital de seus colaboradores. Isto a partir da integração das tecnologias citadas proporcionando um ambiente propício para a mudança de cultura organizacional, conforme Kratochvil et al. (2021) e Nagli (2019), de processos internos, engajamento de talentos e criação de novos modelos de negócios para maior competitividade.

Dentro do contexto de TD, em linha com Monod, Koestler, et al. (2021) e Nagli (2019), percebe-se que o legado de infraestrutura de TI do cliente se apresentou como um dos principais problemas. O escopo do projeto, neste sentido, foi mal definido, pois a solução técnica não atendia aos requisitos. Este ponto, potencialmente se deve a falhas de comunicação e uma avaliação mais precisa do ambiente do cliente pela fornecedora. Neste sentido, não foi devidamente formalizado ao cliente os reais impactos em sua infraestrutura, aqui alinhado com os argumentos de Nagli (2019), onde o autor indica que a área de TI é profundamente afetada por se tratar do alicerce para projetos de TD.

Adicionalmente, observa-se que o projeto estava mesclando práticas ágeis e tradicionais. A rigidez do processo de comunicação, gestão de riscos, prazo e cronograma para com o cliente, começaram a fluir em paralelo a uma estratégia mais ágil com a equipe do projeto. Adicionalmente, o escopo era revisto em cada ciclo iterativo, reavaliando prazos e custos. Esta ação está alinhada com Monod, Koestler, et al. (2021) que argumentam que práticas tradicionais são mais aceitas em organizações maiores. A organização cliente é estruturada,

estando categorizada como média ou grande empresa. Por outro lado, a fornecedora é uma empresa pequena, o que se adequa e justifica a abordagem ágil aplicada internamente.

4.2 Aspectos relacionados à comunicação

As falhas de comunicação, ainda em fase de pré-venda, podem ter sido determinantes para os problemas do projeto. Em linha com Alves (2008), Assis & Straub (2016) e Oliveira & Pereira-Pizzoni (2021), fica claro que esta falha propiciou um efeito negativo e alimentou a desconfiança entre os *stakeholders*. Um conflito de interesses foi estabelecido, proporcionando um ambiente com irritabilidade e agressividade em seu auge. Posteriormente, a estratégia de comunicação proposta pelo GPS proporcionou um ambiente e um processo de comunicação claros e objetivos. Assim, os *stakeholders* conflitantes tinham de se submeter e definir planos de ações para atender aos requisitos do projeto.

Em linha com os argumentos de Carlos (2019) e na visão do PMI (2017), a habilidade de comunicação é essencial ao perfil do gestor. Assim, gestor de projetos, em linha com a argumentação de Ali et al. (2021), propiciou a comunicação com todos os *stakeholders* em um ambiente competitivo dentro de um contexto organizacional. Da mesma forma, alinhado com Alves (2008), que indica que um escopo bem definido é fruto de uma comunicação estruturada e precisa. Com a aplicação das ações de comunicação e a busca pelo comprometimento dos *stakeholders*, alinha-se com a argumentação de Alves (2008) e com a visão do PMI (2017). Ao explicitar os problemas e um plano de ação para resolução dos problemas, o GPS alinhou com os *stakeholders* as expectativas e facilitou a resolução dos conflitos através de uma eficiente gestão de comunicação.

4.3 Aspectos relacionados à conflitos

A partir das práticas adotadas de comunicação, o GPS, em linha com Oliveira & Pereira-Pizzoni (2021) e PMI (2017), proporcionou meios para o alinhamento dos *stakeholders* em relação aos objetivos do projeto. Um fator determinante foi o reestabelecimento de confiança dos *stakeholders* do projeto. Conforme visão do PMI (2017) a cinco técnicas para a resolução de conflitos. Considerando o cenário descrito neste relato, entende-se que pelo menos uma destas técnicas foi aplicada pelo GPS.

Em linha com Oliveira & Pereira Pizzoni (2021), que argumentam sobre um bom processo de comunicação para se aplicar técnicas de negociação. Entende-se que o GPS se valeu da técnica de colaboração/resolver problemas, pois propiciou inicialmente um alinhamento com os principais *stakeholders*. No entanto, durante o ciclo de vida do projeto e pela percepção da dureza por parte da TI do cliente, outras técnicas foram aplicadas. A mais explícita foi a de forçar/direcionar, pois obrigou à diretoria de TI a se conciliar com as premissas e objetivos do projeto, não diretamente, mas com o ganho de apoio das áreas de negócios com interesses explícitos no projeto de TD. Por outro lado, a técnica de suavizar/acomodar foi utilizada com as áreas de negócios do cliente para angariar o apoio necessário.

4.4 Aspectos relacionados à *stakeholders*

O reestabelecimento da confiança com os principais *stakeholders* foi vital para a reorganização do projeto. O apoio do *c-level* da fornecedora foi substancial para suportar as investidas da diretoria de TI do cliente. A confiança estabelecida entre o GPS e o *c-level* está em linha com a argumentação de Oliveira & Rabechini Jr (2019). Assim, a melhora desta relação pelo vínculo de confiança e comprometimento promoveram uma melhora no ambiente do projeto e estabeleceu uma linha de conduta para o sucesso.

Outra questão foi a de criar uma sinergia com os *stakeholders* das áreas de negócios e proporcionar um ambiente de resolução do conflito com apoio destas áreas. Desta forma, em linha com Eskerod & Larsen (2018), que argumentam que quanto mais se conhecer os *stakeholders* mais fácil será a gestão do projeto, o GPS trouxe um vínculo de comprometimento maior ao se reunir com as áreas de negócios. Isto ocorreu pela iniciativa de iniciar os levantamentos de requisitos imediatamente.

Assim, conclui-se que ao se estabelecer um plano de ação focado em comunicação com os *stakeholders* de forma estruturada, clara e objetiva o GPS criou meios para a resolução de conflitos. Outro ganho foi o de fazer uma gestão efetiva dos *stakeholders*, identificando, mapeando e criando mecanismos para gerir as expectativas, necessidades e anseios destes participantes. Assim, em linha com Carvalho & Rabechini Jr (2011) e Eskerod & Larsen (2018), os GPS aumentou significativamente as chances de sucesso do projeto.

4.5 Aspectos relacionados à escopo

Ao se avaliar as questões do escopo expostos no relato, percebe-se que ocorreram falhas no levantamento inicial que criaram um cenário de conflito. As questões cruciais não foram devidamente exploradas, sendo elas quem, o quê, quando, por que, onde, como e quantos (PMI, 2017). Assim, um ambiente de instabilidade se instaurou, conforme indicado por Seda (2017). A área de TI do cliente alegava que a resolução dos problemas apontados pela fornecedora deveria ser feita pela própria fornecedora. Isto não é possível em muitos ambientes controlados de TI, afinal, há regras de acesso, limitação de recursos e conhecimentos, além de outros fatores, que somente a operação de TI possui substancialidade para atuar.

Após a aplicação das técnicas de resolução, o GPS entendeu que, apesar de ter um escopo macro contratado, a definição detalhada de cada requisito deveria ser definida em cada fase do projeto. Esta abordagem, deixava claro que havia riscos, como a de requisitos não previstos, que poderiam impactar em prazo e custos adicionais ao projeto. De qualquer forma, esta abordagem está de acordo com a visão do PMI (2017) para o ciclo de vida de projetos iterativo, onde o escopo evolui a cada fase.

Alinhado com Medeiros (2011), percebe-se pelo relato que a definição coesa de um escopo é essencial para o seu sucesso, pois influencia em ações e na tomada de decisão. Da mesma forma, alinhado com Maia (2017), constata-se que o peso destas falhas iniciais foi carregado por um tempo substancial do projeto e culminou com a queda de três gestores até a resolução do conflito e alinhamento do escopo. Os impactos de prazo e custo foram eliminados pela atuação do GPS, que entendeu como tratar os requisitos e como criar um dinâmica de como abordá-los de forma mais salutar.

5. CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O escopo em gestão de projetos é essencial para que os projetos sejam desenvolvidos e alcancem o objetivo definido no início. Portanto, o gestor de projetos deve realizar o gerenciamento das comunicações com *stakeholders* e desenvolver os caminhos para o gerenciamento de conflitos no projeto. Desta forma, este relato técnico teve como objetivo apresentar a estratégia de comunicação do gestor de projetos com os stakeholders para tratar problemas de conflitos de interesse e falha de definição de escopo em um projeto de transformação digital. Por intermédio de uma pesquisa-ação, buscou proporcionar novas

informações, gerar e produzir conhecimento que entreguem melhorias e soluções para as organizações envolvidas.

Como principais resultados deste relato técnico se percebem: a) a importância da comunicação nas fases iniciais do projeto com os *stakeholders* para se mitigar riscos de conflitos e escopo mal definido; b) a importância da comunicação como técnica de resolução de conflitos e para angariar defensores do projeto; c) a necessidade de se estabelecer vínculos de confiança entre o gestor de projetos e os demais *stakeholders*; d) a observação quanto à necessidade de se avaliar corretamente o ambiente de TI da organização para se tomar ações adequadas em projetos de TD. A contribuição principal deste relato é a de propiciar uma experiência real de um projeto de TD e todas as dificuldades existentes.

A visão da complexidade de projetos de TD, em relação à escopo, relacionamento com *stakeholders*, ambiente organizacional e ambiente de TI propiciará a futuros pesquisadores melhores observações ou *drivers* para suas pesquisas. Espera-se que este relato técnico contribua para o exame e para o debate sobre a temática da comunicação entre os *stakeholders* na definição do escopo do projeto, servindo para o estudo de ambientes organizacionais, atuação do gestor de projetos, e comportamento de *stakeholders* em projetos com relações conflitantes. O relato técnico traz como limitação da pesquisa, o estudo ser aplicado em um único projeto com um ambiente de transformação digital, não sendo possível generalizações.

REFERÊNCIAS

- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 26(6), 675–687. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.006>
- Ali, H., Khan, M. Z., & Rehman, U. U. (2021). An Empirical study on adoption of Agile Project Management Methodology and its effect on Project Success with moderating role of Organizational Culture. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 75-99. <https://doi.org/10.13135/2704-9906/5158>
- Altuncan, İ. Ü., & Tanyer, A. M. (2018). Context-Dependent Construction Conflict Management Performance Analysis Based on Competency Theory. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(12), 04018112. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001581](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001581)
- Alves, P. de M. (2008). *Gerenciamento da comunicação em projetos: estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico*. 42.
- Assis, A. F., & Straub, A. (2016). *Gestão de conflitos: A oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências*. 19(2), 10.

- Carlos, F. (2019). *Gerenciamento da comunicação em projetos: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira*. 17.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos—Contruindo competências para gerenciar projetos* (3a.). Editora Atlas S.A.
- Custódio, A. S. Q. (2013). *A Gestão de conflitos com os stakeholders: a perspectiva de responsáveis de comunicação das 100 maiores empresas portuguesas*. 112.
- de Medeiros, A. A. (2011). *Revista de Ciências Gerenciais*. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15, 16.
- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept ‘shadows of the context’. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Falcke, L., Comello, S., & Zobel, A.-K. (2021). Sourcing external digital solutions: Digital technologies’ architecture and knowledge exchange. *AOM MC Division Conference*, 41.
- Humida, T., Al Mamun, M. H., & Keikhosrokiani, P. (2021). Predicting behavioral intention to use e-learning system: A case-study in Begum Rokeya University, Rangpur, Bangladesh. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10707-9>
- Kerzner, H. (2003). *Project management—A system approach to planning, scheduling and controlling* (8^o ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10a.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kratochvil, R., Khanamiryan, M., Soyly, A., & Kvalshaugen, R. (2021). *Organizational context factors that stimulate digital mindsets to unfold in digital transformation*. 41.
- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management*, 14.
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29. <https://doi.org/10.1002/pmj.20195>
- Maia, R. P. (2017). *A importância de um escopo bem definido no gerenciamento do projeto*. 8.
- Mies, Y., & Hausberg, P. (2021). Exploring digital transformation: The Role of Business Model Innovation in Manufacturing Firms. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 12414. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12414abstract>
- Monod, E., Joyce, E., Koester, A., & Korotkova, N. (2021). The return on digital transformation: a holistic performance system based on hidden cost theory for bringing value back to digital transformation consulting. *AOM MC Division Conference*.
- Monod, E., Koestler, A., Joyce, E., & Korotkova, N. (2021). *Digital Transformation Consulting: Toward a Human-Digital Competitiveness Model*. 23.
- Nagli, L. S. D. (2019). *Projetos de transformação digital implementados com a participação de startups: um estudo sobre os fatores críticos de sucesso da sua gestão*.
- Oliveira, A. V., & Pereira Pizzoni, T. G. (2021). Gestão de conflitos e comunicação organizacional: Um estudo empírico em instituições públicas de ensino. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 9(2), 14–24. <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.47665>
- Oliveira, G. F. de, & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

- PMI. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) 6a edition*. Project Management Institute, Inc; PMI2018.pdf.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Seda, D. (2017). A importância do gerenciamento do escopo e de suas mudanças a fim de identificar os impactos gerados nas áreas de prazo, custo e qualidade de um projeto de exploração offshore de petróleo. *Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT*, 5(2), 220–240. <https://doi.org/Doi 10.5585/iptec.v5i2.106>
- Sposito, L., & Scafuto, I. C. (2019). Protagonismo do Gerente de Projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica. *I. C.*, 10(1), 12.
- Sposito, L., Scafuto, I. C., Araujo, V., & Serra, F. R. (2022). Competências do gerente de projetos: Um estudo bibliométrico. *Conjecturas*, 22(6), 17. <https://doi.org/10.53660/CONJ-1059-009>
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia de Pesquisa-Ação* (2a.). Cortez Editora.