AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

INTERAÇÕES ENTRE POLÍTICAS ECONÔMICAS GLOBAIS E CADEIAS DE VALOR: IMPACTOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E NA COMPETITIVIDADE ECONÔMICA.

AUTOR: WALTER MULLER GARCIA XAVIER

Trabalho

Leia os dois artigos e compare os resultados com o que aprendeu neste curso de Transformação Digital. Reflita sobre as principais causas de falha de implementação de projetos de Transformação Digital. Como ponto de partida, uma análise inicial parece apontar o fator humano Como ponto de partida, uma análise inicial parece apontar o ELEMENTO humano como FATOR crítico de sucesso. Qual a sua conclusão baseada nas pesquisas realizadas e nas fontes de referência a que você tem acesso?

Introdução

A transformação digital, embora frequentemente associada à adoção de novas tecnologias, revela-se, nos estudos analisados, como um processo profundamente enraizado na cultura organizacional, na liderança e na gestão estratégica. Tanto o artigo sobre gestão de mudanças quanto a dissertação sobre sucesso e fracasso em projetos de TI demonstram que os verdadeiros desafios da transformação digital não são técnicos, assim como visto em aula, mas humanos e estruturais. Alinhamento estratégico, engajamento das equipes e capacidade

adaptativa emergem como fatores decisivos para que a digitalização promova, de fato, valor sustentável às organizações.

Artigo: A gestão de mudanças em projetos de transformação

Ao ler este artigo pude perceber o esforço dos autores em demonstrar, por meio de um caso prático, como práticas estruturadas de gestão de mudanças podem contribuir de forma significativa para o sucesso de um processo de transformação digital. O estudo analisa uma empresa do setor de seguros, com forte tradição e cultura hierárquica, que buscou modernizar suas operações por meio de iniciativas digitais desde 2013, com destaque para a implementação no Brasil a partir de 2017.

O ponto central do artigo, com o qual concordo plenamente, é que o principal desafio da transformação digital não é tecnológico, mas humano. A empresa analisada investiu em capacitação (re-skill e up-skill), na criação de uma área transversal de transformação digital, em ações de engajamento e até na contratação de consultorias para lidar com a mudança cultural. Todas essas ações são coerentes com as boas práticas de gestão de mudanças, e o artigo faz um bom trabalho em articular isso com a literatura, especialmente os sete fatores críticos mapeados por Rosenbaum et al. (2018).

No entanto, embora o estudo apresente um caso aparentemente bem-sucedido, percebo uma certa limitação na profundidade da análise crítica. Os autores tendem a assumir uma postura quase exagerada de elogios à organização, sem questionar de forma mais incisiva pontos que claramente mereceriam problematização. Por exemplo, ao mencionar que o plano de transformação cultural “ainda está no início”, o artigo não discute com mais rigor porque, mesmo com todos os recursos e estrutura, houve lentidão nesse aspecto, o que seria uma oportunidade rica de reflexão. Além disso, faltou trazer indicadores objetivos de

resultados transformacionais, como impacto em desempenho organizacional, inovação de produtos ou retenção de talentos, o que tornaria a análise mais robusta.

Outro ponto que chama atenção foi a ausência de vozes dissonantes no estudo. Não há depoimentos de colaboradores mais resistentes ou críticos, tampouco análises de falhas ou aprendizados com erros. O discurso é uniformemente positivo, o que me leva a crer que há um viés na coleta ou na apresentação dos dados.

Em síntese, o artigo traz uma contribuição importante ao destacar o papel estratégico da gestão de mudanças em projetos digitais, sobretudo ao tratar da dimensão humana. Contudo, enquanto estudo de caso, ele se limita a mostrar as ações implementadas com certo otimismo, mas carece de uma postura mais crítica, investigativa e dialética. Como leitor e profissional da área, senti falta de uma análise mais realista dos dilemas que permeiam qualquer jornada de transformação digital profunda.

Dissertação: Projetos de TI que falham

Ao analisar essa dissertação, reconheço nela uma contribuição teórica e empírica relevante para o entendimento dos fatores que conduzem ao sucesso ou ao fracasso de projetos de tecnologia da informação (TI), do qual inclusive eu trabalho a anos. O autor propõe um olhar sobre o alinhamento estratégico entre TI e o negócio como ponto central para compreender os resultados dos projetos, algo com o qual concordo plenamente, dado o crescente papel da TI como vetor de vantagem competitiva nas organizações contemporâneas.

Ela foi realizada em uma empresa pública do setor elétrico, combinando levantamento documental com aplicação de pesquisas e uso de técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas (como escalonamento multidimensional). Os dados analisados demonstraram

que o sucesso dos projetos de TI está fortemente associado a fatores de natureza social e estratégica, como o entendimento mútuo entre as áreas de negócio e tecnologia, enquanto o fracasso, por sua vez, decorre de falhas de planejamento, desalinhamento entre os planos de negócio e de TI, e baixa maturidade no processo de gestão.

O que me parece mais pertinente e crítico é o alerta que a dissertação traz: muitos projetos falham não por deficiência técnica, mas por ausência de integração entre estratégia e execução, por decisoes tomadas sem uma visão sistêmica da organização e por negligência na priorização e gestão do portfólio. Isso revela que o investimento em ferramentas e metodologias (como PMBOK, CMMI etc.) é insuficiente quando os aspectos organizacionais e humanos são ignorados ou tratados superficialmente.

Contudo, minha principal crítica à obra é que, embora o autor traga uma análise detalhada dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico, ele não aprofunda suficientemente a dimensão cultural e política das organizações. As relações de poder, os conflitos entre áreas e as resistências institucionais são subdimensionadas na análise, embora sabidamente sejam elementos centrais nos processos de alinhamento e na definição de prioridades nos projetos.

Outro ponto que foi uma abordagem mais crítica sobre o próprio conceito de "sucesso" em projetos. Embora dialogue com essa discussão conceitual no início, a operacionalização do sucesso ainda é centrada em métricas tradicionais (escopo, tempo, custo), sem considerar plenamente os impactos estratégicos, a geração de valor ou a satisfação de stakeholders, o que seria coerente com uma visão mais contemporânea de gestão de projetos onde se olha qualidade e precisão.

Enfim, trata-se de um trabalho valioso, especialmente para quem atua na interseção entre estratégia e tecnologia. A dissertação reafirma uma convicção que compartilho: o

alinhamento estratégico é menos sobre técnica e mais sobre diálogo, visão compartilhada e governança inteligente. Mas também me lembra que, sem enfrentar os aspectos mais invisíveis como a cultura e o poder, mesmo bons projetos podem sucumbir à realidade organizacional.

Análise e quadro comparativo dos dois textos e reflexões

A análise comparativa evidencia um ponto de convergência essencial que o sucesso de projetos de transformação organizacional em especial os de base tecnológica que depende mais da gestão eficaz de pessoas e processos do que da tecnologia em si, como muitas vezes visto em aula.

Ambos os estudos ressaltam a importância da comunicação, da liderança ativa e da integração entre áreas de negócio e TI. Também apontam que metodologias formais devem ser complementadas por práticas de gestão de mudança e competências comportamentais.

Portanto se recomenda que toda iniciativa de transformação contemple, desde sua concepção os seguintes pontos:

- Um plano robusto de gestão da mudança;
- Um comitê de governança com representatividade multidisciplinar;
- Mecanismos contínuos de escuta e feedback;
- Adoção de critérios claros de sucesso desde o início do projeto;
- Uma comunicação eficaz.

	Gestão de Mudanças (Artigo)	Falhas em Projetos de TI (Dissertação)
Foco Principal	Aspectos humanos e culturais da transformação	Fatores organizacionais e metodológicos que causam falhas
Causas Críticas	Resistência à mudança, comunicação deficiente, liderança fraca	Escopo mal definido, desalinhamento entre áreas, má gestão de riscos
Soluções Propostas	Modelo baseado em três pilares: planejamento, comunicação e suporte	Fortalecimento da governança, uso adequado de metodologias (ex: PMBOK)
Papel da Liderança	Central: líderes devem ser agentes de mudança	Importante para tomada de decisão e integração dos stakeholders
Tecnologia vs. Pessoas	Ênfase em pessoas como fator determinante do sucesso	Falhas não estão na TI, mas na gestão e estrutura organizacional
Contribuição Acadêmica/Prática	Modelo aplicável a diversos contextos de transformação	Estudo empírico com base em organizações públicas brasileiras

Conclusão

Conclui-se que o insucesso em projetos de transformação, sobretudo os de natureza tecnológica, raramente decorre de falhas técnicas isoladas. Pelo contrário, o fator preponderante é a ausência de uma gestão de mudanças estruturada, capaz de lidar com a complexidade humana e organizacional envolvida. Como bem pontua Kotter (1996), iniciativas de transformação só prosperam quando há uma clara articulação entre visão, comunicação eficaz e senso de urgência, sustentadas por uma liderança comprometida. Lewin (1947), ainda em meados do século XX, já advertia que mudanças organizacionais exigem a passagem por três estágios interdependentes descongelar, mudar e recongelar, o que demanda preparação cultural e institucional. A literatura técnica corrobora essa visão pois o Project Management Institute (PMI) destaca, em seu guia PMBOK, que a integração entre áreas, o engajamento de stakeholders e o gerenciamento das expectativas são dimensões críticas para o sucesso dos projetos. Relatórios do Gartner apontam que mais de 70% dos projetos de TI falham ou não entregam valor esperado, frequentemente em função de má governança e resistência interna. A McKinsey (2018), em estudo sobre transformações digitais, reforça que apenas 30% atingem plenamente seus objetivos estratégicos, sendo a cultura o maior obstáculo — acima da tecnologia e dos processos. A análise dos documentos avaliados reforça essas constatações: sem uma liderança visionária, sem comunicação clara e sem o envolvimento ativo das pessoas, mesmo as iniciativas mais bem planejadas tecnicamente tornam-se frágeis. Casos ilustrativos como os retratados em *The Phoenix Project* (Kim et al., 2013) e estudos conduzidos por instituições como Harvard Business Review e MIT Sloan School of Management demonstram que transformação bem-sucedida exige uma abordagem sistêmica e humana. Assim, ao compreender a gestão de mudanças não como acessório, mas

como pilar estratégico, as organizações aumentam significativamente suas chances de conduzir transformações duradouras e alinhadas ao seu propósito institucional.

6. Referências Bibliográficas

Araújo, M. V. M. de. (2016). Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma Visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico. (Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25058

Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). *A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira*. Revista de Gestão e Projetos (GeP), *11*(1), 54-73. https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.5585/gep.v1lil.16087

Gartner. (n.d.). *IT project failure rates: Statistics and causes*. Retrieved from https://www.gartner.com/en/articles/why-do-70-percent-of-digital-transformations-fail

Harvard Business Review. (n.d.). *Digital transformation articles*. Retrieved from https://hbr.org/topic/digital-transformation

Kim, G., Behr, K., & Spafford, G. (2013). *The Phoenix Project: A novel about IT, DevOps, and helping your business win*. IT Revolution Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations

MIT Sloan School of Management. (n.d.). *Research and case studies*. Retrieved from https://mitsloan.mit.edu/

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.