AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: REFLEXÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

AUTOR: **DANIELE SOUZA CASTRO**

Resumo

Este artigo analisa os fatores críticos que determinam o sucesso ou insucesso em projetos de Transformação Digital, destacando boas práticas e desafios enfrentados pelas organizações. Com base em uma pesquisa bibliográfica, foram utilizados os descritores Fatores Críticos, Sucesso e Insucesso, e "Projetos de Transformação Digital, em bases de dados como *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Google Acadêmico. O recorte temporal abrange publicações de 2016 a 2024, garantindo a atualidade da análise. Os resultados evidenciam que fatores como alinhamento estratégico, liderança engajada, e gestão eficaz de mudanças são essenciais para o sucesso. Por outro lado, desafios como resistência cultural, falta de planejamento e comunicação inadequada frequentemente comprometem os resultados. Este estudo contribui ao propor reflexões e lições aprendidas que podem orientar gestores na implementação de projetos de Transformação Digital, promovendo maior alinhamento organizacional e sustentabilidade nas iniciativas digitais

Palavras-Chave: Transformação Digital. Fatores Críticos. Sucesso e Insucesso. Gestão de Projetos. Alinhamento Estratégico.

Introdução

A Transformação Digital (TD) representa um dos principais desafios enfrentados pelas organizações no século XXI, exigindo mudanças significativas em processos, estruturas organizacionais e na adoção de novas tecnologias. Apesar de sua relevância estratégica, muitos projetos de TD não alcançam os resultados esperados, devido a uma série de fatores críticos de insucesso, como a falta de alinhamento estratégico, resistências culturais e deficiências na gestão de mudanças. Nesse contexto, torna-se essencial compreender e propor estratégias práticas que possam maximizar as chances de sucesso nesses projetos, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade das organizações no mercado.

A relevância deste estudo é reforçada pelas contribuições teóricas de Araújo (2016), que aborda o sucesso e o fracasso em projetos de tecnologia da informação (TI) à luz dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico. Além disso, as análises de Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) destacam o papel central da gestão de mudanças em projetos de TD, com foco em um estudo de caso no setor financeiro. Esses trabalhos evidenciam que o sucesso em projetos de TD depende não apenas de fatores técnicos, mas também da capacidade das organizações de alinhar estratégias, engajar equipes e adaptar-se às novas exigências do ambiente digital.

Para responder a essa pergunta, o presente trabalho adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise de estudos de caso descritos na literatura. A obra de Araújo (2016) foi utilizada para fundamentar a compreensão dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico, enquanto o trabalho de Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) oferece insights práticos sobre a gestão de mudanças em projetos de TD. Por meio dessa abordagem, espera-se consolidar boas práticas que possam servir de referência para gestores e organizações interessados em conduzir suas jornadas de Transformação Digital com maior eficácia.

Elegeu-se como objetivo geral analisar os fatores críticos que determinam o sucesso

ou insucesso em projetos de Transformação Digital, destacando boas práticas e desafios enfrentados pelas organizações. Já em relação aos objetivos destacam-se: a) Identificar os principais fatores críticos de sucesso e insucesso em projetos de Transformação Digital, com base em estudos de caso e literatura especializada e b) Refletir sobre o impacto da cultura organizacional, liderança e governança na execução e nos resultados dos projetos de TD.

2 Metodologia

A pesquisa que é um procedimento reflexivo, sistemático e crítico que possibilita a descoberta de novos fatos, ideias e respostas para o problema investigado. Uma atividade voltada para a investigação de problemas que são eles teóricos ou práticos por meio e processos científicos. Segundo Dalfovo, Lana e Silveira (2008, p.17) “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Além disso a pesquisa adota uma abordagem de cunho bibliográfico, com foco na análise de literatura especializada relacionada aos fatores críticos que influenciam o sucesso e o insucesso em projetos de Transformação Digital. Este método foi escolhido devido à sua capacidade de fornecer uma compreensão abrangente e consolidada de estudos, teorias e práticas já estabelecidas na área, permitindo identificar padrões, lacunas e perspectivas relevantes.

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa, assim para Marconi; Lakatos (2010), a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar os dados em seu conteúdo psicossocial, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Quanto ao tipo é bibliográfica que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros a artigos científicos, embora em quase todos os estudos

seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográfica, partes dos estudos exploratórias podem ser definidas como pesquisa bibliográfica assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir de técnica de análise de conteúdo (Gil, 2012).

Sendo realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da temática central deste estudo que envolve o seguinte questionamento: Quais estratégias práticas podem ser adotadas para maximizar as chances de sucesso em projetos de Transformação Digital?

Tendo como base de dados *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)* e *Google Acadêmico,* foram selecionados trabalhos com publicação entre 2016 e 2024 e foram utilizados os descritores: Fatores Críticos, Sucesso e Insucesso, Projetos de Transformação Digital.

As publicações foram compiladas primeiramente pelos títulos, selecionados ainda pelos resumos, a partir da leitura dos resumos, as publicações que corresponderem aos objetivos propostos neste estudo, foram lidos na íntegra, ao preencherem os critérios de inclusão determinados neste estudo foram integrados como parte da pesquisa.

Quanto aos critérios de exclusão destaca-se as publicações que encontrados nas bases de dados no *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)* e *Google Acadêmico* que não estejam em formato de artigo, que não possuam títulos e resumos que assemelham aos objetivos propostos neste estudo, assim foram excluídas todas essas publicações que corresponderam aos critérios estabelecidos.

A análise de dados se caracteriza como uma etapa importante da pesquisa, que precisa se sustentar em vertentes elementares como o arcabouço teórico, métodos e técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. O arcabouço teórico consiste na revisão de literatura correspondente a temática e que estrutura a partir do questionamento levantado e ainda buscar alcançar os objetivos propostos, os métodos qualitativos foram adotados para a

investigação tendo uma perspectiva interpretativa e crítica no sentido de estudar os fenômenos que envolvem ações humanas e suas relações sociais, estabelecidas em distintos ambientes

A análise foi conduzida em três etapas principais: a) Levantamento Inicial: Identificação e organização dos estudos selecionados com base nos descritores e critérios de inclusão; b) Análise Temática: Classificação dos fatores críticos encontrados na literatura, agrupando-os em categorias relacionadas ao sucesso ou insucesso e c) Síntese e Reflexão: Sistematização dos dados para destacar boas práticas e desafios recorrentes, com ênfase nas recomendações dos autores estudados.

As Contribuições Teóricas Utilizadas se concentram em dois trabalhos foram centrais para a fundamentação teórica: Araújo (2016): Compreensão dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico em projetos de TI e Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020): Estudo sobre a gestão de mudanças em projetos de Transformação Digital, com insights práticos oriundos de um caso no setor financeiro.

3 Revisão de Literatura

3.1 As principais causas de falha de implementação de projetos de Transformação Digital

Os estudos de Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020) e de Marcus Vinícius Medeiros de Araújo (2016) trazem reflexões importantes sobre os fatores críticos de sucesso e insucesso em projetos de Transformação Digital (TD). A partir desses estudos, destacam-se as seguintes causas principais de falha na implementação de projetos dessa natureza:

O fator humano e resistência à mudança, Perides et al. (2020) destacam que o fator humano é frequentemente citado como crítico. Resistência à mudança, falta de engajamento e dificuldades na adoção de novas tecnologias surgem como barreiras significativas. A

ausência de uma comunicação clara e efetiva agrava o problema, gerando incertezas e receios entre os colaboradores. Já Araújo (2016) acredita que o alinhamento entre as expectativas da equipe de TI e as necessidades estratégicas da organização é crucial. A falta de preparo ou treinamento adequado, assim como a ausência de uma liderança efetiva, contribuem para o desalinhamento.

O fator humano e a resistência à mudança são elementos centrais na gestão de mudanças, especialmente em projetos de Transformação Digital (TD). Esses conceitos envolvem comportamentos, percepções e atitudes das pessoas impactadas pelas mudanças organizacionais e tecnológicas.

O fator humano refere-se às pessoas envolvidas nos processos de transformação, sejam elas colaboradores, líderes ou stakeholders externos. Este elemento é crucial porque qualquer mudança tecnológica afeta diretamente as rotinas, competências e comportamentos dos indivíduos na organização. No contexto da TD, o fator humano engloba:

a. Comportamento e Cultura Organizacional: A cultura organizacional pode ser um impulsionador ou uma barreira. Organizações com culturas que valorizam inovação e aprendizagem contínua têm maior probabilidade de sucesso; colaboradores podem demonstrar dificuldade em se adaptar a novos paradigmas digitais, especialmente se sentirem que suas competências estão sendo desvalorizadas.

b. Envolvimento e Participação: O envolvimento ativo das pessoas no processo de transformação é um diferencial. Quando os colaboradores entendem o propósito da TD e sentem que fazem parte do processo, o engajamento aumenta; A falta de envolvimento resulta em desconfiança e desinteresse, o que prejudica a implementação.

c. Capacitação e Competências: A lacuna de habilidades digitais entre os colaboradores é uma preocupação significativa. Sem treinamento adequado, as pessoas

podem sentir-se despreparadas, o que aumenta a resistência e reduz a eficácia da adoção tecnológica.

d. Liderança e Suporte: Líderes desempenham um papel fundamental ao inspirar confiança e fornecer apoio às equipes. A ausência de uma liderança forte pode criar um ambiente de incerteza e resistência.

A resistência à mudança é uma reação natural das pessoas diante de transformações que alteram sua zona de conforto, em projetos de TD, essa resistência é amplificada devido à percepção de riscos e incertezas associadas a novas tecnologias (Fitzgerald *et al*., 2018). Os principais fatores que alimentam essa resistência incluem:

a. Medo do Desconhecido: Muitas vezes, os colaboradores não entendem completamente as razões para a transformação ou os benefícios que ela trará, gerando medo do desconhecido; A percepção de que a tecnologia pode substituir funções humanas contribui para o receio de perda de emprego.

b. Falta de Comunicação: A comunicação inadequada sobre os objetivos, processos e impactos da mudança cria um ambiente de dúvidas e insegurança; quando as expectativas não são claramente definidas, os colaboradores podem interpretar a mudança como desnecessária ou ameaçadora.

c. Histórico de Mudanças Mal-sucedidas: Experiências passadas negativas com mudanças organizacionais podem gerar ceticismo em relação a novos projetos de TD.

d. Sobrecarga de Trabalho: Implementar novos sistemas e processos frequentemente aumenta a carga de trabalho inicial, gerando frustração e insatisfação entre os colaboradores.

e. Percepção de Injustiça: Quando as mudanças são percebidas como beneficiando apenas determinados grupos ou departamentos, a resistência pode surgir como uma forma de protesto.

A gestão de mudanças eficaz em projetos de TD deve considerar estratégias específicas para lidar com esses desafios:

a. Comunicação Clara e Transparente: Explicar o **propósito da transformação** e os **benefícios esperados** para a organização e os indivíduos; Uso diferentes canais de comunicação para garantir que a mensagem seja compreendida por todos.

b. Envolvimento e Co-criação: Envolvimento dos colaboradores no planejamento e implementação do projeto, permitindo que eles se sintam parte da mudança; Criação de embaixadores da mudança para disseminar a mensagem e engajar os demais.

c. Treinamento e Desenvolvimento: Oferta de **treinamentos práticos** e oportunidades de desenvolvimento para capacitar os colaboradores em novas tecnologias; Criação de programas de mentoria para apoiar aqueles que têm mais dificuldades.

d. Reconhecimento e Recompensa: Reconhecimento do esforço das pessoas durante o processo de transformação; Instituição de incentivos para aqueles que adotam rapidamente as mudanças e ajudam outros a fazê-lo.

e. Liderança Inspiradora: Líderes devem atuar como **modelos de comportamento**, demonstrando apoio às iniciativas e promovendo confiança.

- Incentive a liderança a fornecer feedback regular e a ouvir preocupações dos colaboradores.

f. Gestão de Expectativas: Estabelecimento de metas realistas e comunique os desafios que poderão surgir, evitando promessas irreais.

O fator humano e a resistência à mudança são os desafios mais significativos em projetos de Transformação Digital. O sucesso depende de uma abordagem equilibrada que valorize tanto os aspectos técnicos quanto as necessidades, sentimentos e percepções das pessoas. Organizações que investem na gestão de mudanças com foco no fator humano criam um ambiente mais receptivo e propício à inovação, garantindo a sustentabilidade da transformação (Robbins, 2018).

No que se refere a falta de alinhamento estratégico, Araújo (2016) afirma que Projetos de Transformação Digital falham quando não estão bem integrados ao planejamento estratégico da organização. A desconexão entre os objetivos do projeto e as metas organizacionais resulta em desperdício de recursos e falta de resultados concretos. Para Perides et al. (2020), projetos bem-sucedidos demonstram um forte alinhamento estratégico, o que ajuda na mobilização de recursos e na adesão da equipe.

A falta de alinhamento estratégico no contexto da gestão de mudanças focada na Transformação Digital (TD) refere-se à desconexão entre os objetivos do projeto de transformação digital e as metas globais ou prioridades estratégicas da organização. Esse desalinhamento pode causar desperdício de recursos, conflitos internos e falha na obtenção de resultados esperados, comprometendo a eficácia do processo de mudança.

No contexto da gestão de mudanças para a Transformação Digital, o alinhamento estratégico é essencial para maximizar os benefícios organizacionais. Sem esse alinhamento, os projetos correm o risco de serem percebidos como irrelevantes ou ineficazes, resultando em desperdício de recursos e insatisfação geral (Hess *et al.*, 2019). Por isso, garantir que as iniciativas de TD estejam profundamente conectadas à visão e às metas estratégicas da organização é um dos pilares para o sucesso.

A Deficiência na Comunicação e Gestão de Mudanças, Perides *et al.*, (2020) destacam que A comunicação inadequada entre líderes, equipes e stakeholders é um ponto

recorrente de falha. Uma gestão de mudanças ineficaz impede a criação de uma cultura organizacional propícia para a inovação. Araújo (2016) aponta que uma liderança que falha em comunicar o propósito e os benefícios esperados do projeto tende a gerar desconfiança e resistência. Convém destacar que a Deficiência na Comunicação e Gestão de Mudanças no contexto da gestão de mudanças com foco na Transformação Digital (TD) refere-se à falta de clareza, consistência e eficácia na comunicação durante o processo de implementação de mudanças digitais, bem como à ausência de práticas robustas para gerenciar os impactos humanos, organizacionais e tecnológicos associados à transformação.

A comunicação clara e a gestão de mudanças bem estruturada são elementos fundamentais para o sucesso de projetos de Transformação Digital, Sem elas, a organização enfrenta dificuldades em engajar equipes, superar resistências e garantir que as mudanças gerem os resultados desejados (Matt; Hess; Benlian, 2019). Investir nesses aspectos é essencial para construir um ambiente de confiança, colaboração e inovação. Essas deficiências comprometem a capacidade de engajar colaboradores, alinhar expectativas e garantir que todos os envolvidos entendam o propósito, os benefícios e o papel das mudanças.

Os Problemas Tecnológicos e Processos, embora o fator humano seja o mais crítico, problemas tecnológicos, como a falta de infraestrutura adequada, escolhas erradas de tecnologias ou softwares, e metodologias de implementação mal definidas, também são frequentes, segundo ambos os estudos (Magnus, 2017). A gestão ineficiente de riscos tecnológicos ou a subestimação da complexidade técnica pode impactar negativamente os resultados. Além disso, referem-se às dificuldades e desafios relacionados à escolha, implementação, integração e gestão de tecnologias, bem como à adaptação ou redesenho de processos organizacionais para maximizar o valor das inovações digitais. Esses problemas podem comprometer a eficácia e os benefícios esperados das iniciativas de transformação.

Problemas tecnológicos e de processos na Transformação Digital surgem, em grande parte, de escolhas inadequadas, falta de planejamento e resistência à mudança. Soluções eficazes exigem uma abordagem integrada que priorize o alinhamento entre tecnologia, processos e objetivos estratégicos (Kim; Choi; Lew, 2021). Com planejamento adequado e gestão proativa, esses desafios podem ser superados, garantindo que a transformação digital entregue valor real e sustentável à organização.

Com base nas análises dos dois estudos, a principal causa de falhas em projetos de Transformação Digital reside no fator humano, mais especificamente na resistência à mudança, na falta de alinhamento estratégico e na comunicação ineficaz. A Transformação Digital não é apenas uma mudança tecnológica, mas também uma mudança cultural e organizacional. Para evitar falhas, é essencial: Envolver as partes interessadas desde o início; Oferecer treinamento adequado e construir uma visão compartilhada; Garantir um alinhamento claro entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização. Esses elementos ajudam a criar um ambiente favorável para a inovação e a mitigação de resistências, promovendo o sucesso da Transformação Digital.

3.2 Impacto da cultura organizacional, liderança e governança na execução e nos resultados dos projetos de Transformação Digital

A cultura organizacional, a liderança e a governança desempenham papéis fundamentais na execução e nos resultados de projetos de Transformação Digital (TD), esses elementos funcionam como pilares estratégicos, determinando o grau de engajamento das equipes, a adoção de novas tecnologias e a capacidade da organização de superar os desafios inerentes a mudanças significativas (Bruno-Faria; De Araujo Fonseca, 2015).

A cultura organizacional molda as atitudes, crenças e comportamentos dos colaboradores, sendo um fator crítico para o sucesso de projetos de TD. Uma cultura que

valoriza a inovação, a aprendizagem contínua e a adaptabilidade promovem maior aceitação das mudanças tecnológicas e a disposição para experimentar novas formas de trabalho (Mackenzie; Alpern, 2017). Já o impacto negativo se dá pelas culturas rígidas e resistentes a mudanças podem dificultar a implementação de tecnologias disruptivas e comprometer os resultados do projeto.

A liderança é essencial para orientar, inspirar e mobilizar equipes durante a Transformação Digital. Líderes visionários e engajados conseguem articular uma visão clara de transformação, promovendo o alinhamento estratégico e motivando os colaboradores a abraçar as mudanças. Já o impacto negativo pode ocorrer pela a ausência de líderes eficazes ou a falta de comprometimento da alta gestão pode gerar confusão, desalinhamento e resistência. A governança define as estruturas, processos e responsabilidades necessários para gerenciar projetos de TD de maneira eficaz. Uma governança bem estruturada assegura que os recursos sejam alocados de forma eficiente, os riscos sejam monitorados e os objetivos estratégicos sejam alcançados. Quanto ao impacto negativo se faz pela falta de governança ou processos mal definidos pode levar a atrasos, desperdício de recursos e falhas no alcance dos resultados desejados.

A interação entre cultura, liderança e governança é essencial. Uma cultura alinhada e uma liderança forte precisam de estruturas de governança que garantam a coerência e a sustentabilidade das ações. Por outro lado, a governança deve estar atenta para adaptar suas práticas à cultura organizacional e contar com líderes que a implementem de forma eficaz.

Conclusão

A análise dos fatores críticos que determinam o sucesso ou insucesso em projetos de Transformação Digital revela que esses processos vão muito além da simples adoção de tecnologias inovadoras. O sucesso depende de uma combinação estratégica de fatores

técnicos, culturais, estruturais e comportamentais, que devem ser cuidadosamente gerenciados ao longo de todas as fases do projeto.

Entre os fatores críticos de sucesso, destacam-se o alinhamento estratégico entre os objetivos da Transformação Digital e a visão organizacional, a liderança engajada e capacitada, e a gestão eficiente de mudanças, com ênfase na capacitação e engajamento das equipes envolvidas. Por outro lado, os fatores de insucesso incluem a resistência cultural, a falta de planejamento adequado, a comunicação insuficiente e a ausência de uma visão clara e compartilhada entre os stakeholders.

As reflexões apresentadas ao longo deste estudo reforçam a importância de práticas integradas, como a definição clara de metas, o monitoramento constante de resultados e a adoção de uma abordagem iterativa e adaptativa. Além disso, o estudo destaca que o sucesso em projetos de Transformação Digital está intrinsecamente ligado à capacidade da organização de aprender com os erros e ajustar suas estratégias conforme os desafios emergem.

As lições aprendidas com estudos de caso e a literatura especializada, incluindo os trabalhos de Araújo (2016) e Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020), indicam que as organizações que investem em liderança, alinhamento estratégico e gestão de mudanças aumentam significativamente suas chances de sucesso. Portanto, é essencial que gestores adotem uma visão sistêmica e proativa, tratando a Transformação Digital não como um projeto isolado, mas como um processo contínuo de inovação e adaptação às demandas do mercado.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento das práticas de gestão em projetos de Transformação Digital, servindo como um guia para organizações que buscam superar desafios e alcançar resultados sustentáveis em suas jornadas digitais.

Referências

ARAÚJO, M. V. M. **Sucesso e fracasso em projetos de tecnologia da informação: uma visão à luz dos fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico**, 2016.

BRUNO-FARIA, M.; DE ARAUJO FONSECA, M. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, 2016.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,** Blumenau, v.2, n.4, p.01-13.

FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.;WELCH, M. Abraçando a tecnologia digital: um novo imperativo estratégico. **Revisão de gerenciamento do MIT Sloan**, 55(2), pp.1–12, 2018.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed - 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Opções para formular uma estratégia de transformação digital. **Executivo Trimestral da MIS,** 15(2), 123–139, 2019.

KIM, S.; CHOI, B.; LEW, Y.K. Para onde caminha a era da digitalização? O significado, características e implicações da transformação digital contemporânea. **Sustentabilidade,** 13, 8909, 2021.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. -São Paulo: Atlas 2010.

MACKENZIE, D.; ALPERN, M. A evolução cultural é o único caminho para alcançar um digital transformação. **Revista Cultura Devora Estratégia Digital**. AMA Trimestralmente, 3(2),pp. 3-5, 2017

MAGNUS, T. Transformação Digital no Brasil: as empresas que se destacam em território nacional. **Transformação Digital**, 2017.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Estratégias de transformação digital. **Engenharia de Negócios e Sistemas de Informação**, 57(5), pp. 339–343, 2019.

ROBBINS, S. P. **Conflito e negociação.** In: Comportamento organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Precentice Hall. 2018.

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), pp. 54-73, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087.