

AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

**ESTUDO DE CASO: SUCESSO E FRACASSO DOS PROJETOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

AUTOR: GISEBEL MENDES VIEIRA

RESUMO

Este artigo visa abordar quais estratégias podem ser utilizadas para mitigar os riscos e aumentar as chances de sucesso na implementação de projetos de transformação digital. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com a análise de dois artigos: um que aborda o sucesso e fracasso dos projetos de transformação digital, e o outro que analisa as resistências na gestão de mudanças. Como instrumento, utilizou-se observações e comparações entre os artigos estudados. Para a análise de dados foram utilizados gráficos comprando a análise do conteúdo temático. Os resultados deste estudo demonstram que o gerenciamento eficaz de mudanças na transformação digital tende a ser mais fluida e bem-sucedida quando o foco está na gestão de pessoas. Além disso, o scrum pode ser implementado como metodologia ágil com o objetivo de facilitar o trabalho do líder e stakeholders.

PALAVRAS-CHAVE: Sucesso e fracasso dos projetos, Transformação Digital, Gestão de Mudanças, Líder, Scrum.

ABSTRACT

This article aims to address which strategies can be used to mitigate risks and increase the chances of success in implementing digital transformation projects. The research used a qualitative approach, with the analysis of two articles: one that addresses the success and failure of digital transformation projects, and the other that analyzes resistance in change management. Observations and comparisons between the articles studied were used as instruments. Graphs were used to analyze the data, supporting the analysis of the thematic content. The results of this study demonstrate that effective change management in digital transformation tends to be more fluid and successful when the focus is on people management. In addition, scrum can be implemented as an agile methodology with the aim of facilitating the work of leaders and stakeholders.

KEYWORDS: Project success and failure, Digital Transformation, Change Management, Leader, Scrum.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital é um processo fundamental que envolve a integração de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, mudando a forma como as

empresas operam e entregam valor aos seus clientes. Ela surgiu como um imperativo estratégico para as organizações contemporâneas.

A era tecnológica trouxe consigo uma gama de oportunidades para as organizações, impulsionando a necessidade de uma transformação relevante em seus processos, modelos de negócios e cultura organizacional. Segundo Pereira (2024) “as ferramentas digitais conquistaram, nas diferentes áreas do conhecimento, crescente procura e adesão como forma de apoio à tomada de decisões ágeis e estratégicas, especialmente a partir do evento pandêmico da Covid-19”. No entanto, a taxa de sucesso desses projetos é consideravelmente baixa.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa denota a relevância de analisar o sucesso e o fracasso na implementação de Projetos de Transformação Digital bem como as resistências na gestão de mudanças. A questão a que se coloca é: quais estratégias podem ser utilizadas para mitigar os riscos e aumentar as chances de sucesso na implementação de projetos de transformação digital?

Espera-se como resultado, fundamentação teórica para o desenvolvimento da liderança na gestão de projetos, bem como pesquisas sobre metodologias ágeis e implementação do scrum como framework capaz de gerenciar tarefas simples e complexas.

2. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza com um ensaio teórico, cuja natureza é conceitual e analítica. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com a análise de dois artigos: um que aborda o sucesso e o fracasso dos projetos de transformação digital, e o outro que analisa

as resistências na gestão de mudanças. Como instrumento, utilizou-se observações e comparações entre os artigos estudados. Para a análise de dados foram utilizados mapas conceituais e posteriormente a análise do conteúdo temático. Segundo [Richardson \(2017\)](#) “é fundamentalmente interpretativa, pois permite que o pesquisador faça interpretações dos dados, o que inclui o desenvolvimento da descrição de um cenário, a análise de dados para identificar temas ou categorias e, por fim, interpretar ou tirar conclusões sobre seu significado teórico”.

3. RESULTADOS

A análise dos dados revelou que o artigo - Gerenciamento de mudanças na transformação digital (figura 01) aponta que as práticas de gerenciamento de mudanças dentro do projeto de transformação digital de uma instituição financeira ajudaram a reduzir a resistência e facilitar a adoção de novos processos e comportamentos. O estudo utiliza uma metodologia qualitativa de estudo de caso único com foco em uma empresa financeira multinacional. A principal descoberta é que o gerenciamento eficaz de mudanças é crucial para a transformação digital bem-sucedida, especialmente na abordagem do elemento humano da transição. A pesquisa contribui para a literatura existente, destacando o aspecto humano da transformação digital e oferecendo insights sobre estratégias eficazes de redução de resistência.

No que diz respeito ao artigo Gerenciamento estratégico e TI – Tecnologia da Informação (figura 02) a pesquisa revisa as teorias e modelos existentes de gerenciamento estratégico, gerenciamento de TI, alinhamento estratégico de TI e gerenciamento de projetos. Baseia-se especificamente em modelos e estruturas de Henderson e Venkatraman, Reich e

Benbasat, Chan et al., Teo e King, Hirschheim e Sabherwal, Brodbeck e Hoppen, e Kearns e Sabherwal. Além disso, a dissertação emprega uma abordagem de métodos mistos. Utiliza uma pesquisa quantitativa e análise de documentos qualitativos de uma empresa estatal brasileira de eletricidade. As análises estatísticas incluem correlação, comparação de médias e técnicas multivariadas (escala multidimensional) para analisar as relações entre as variáveis. O estudo contribui para a compreensão do sucesso e fracasso do projeto de TI, destacando o papel crítico do alinhamento estratégico de TI. Também propõe uma estrutura que considere fatores internos e externos no gerenciamento de projetos de TI.

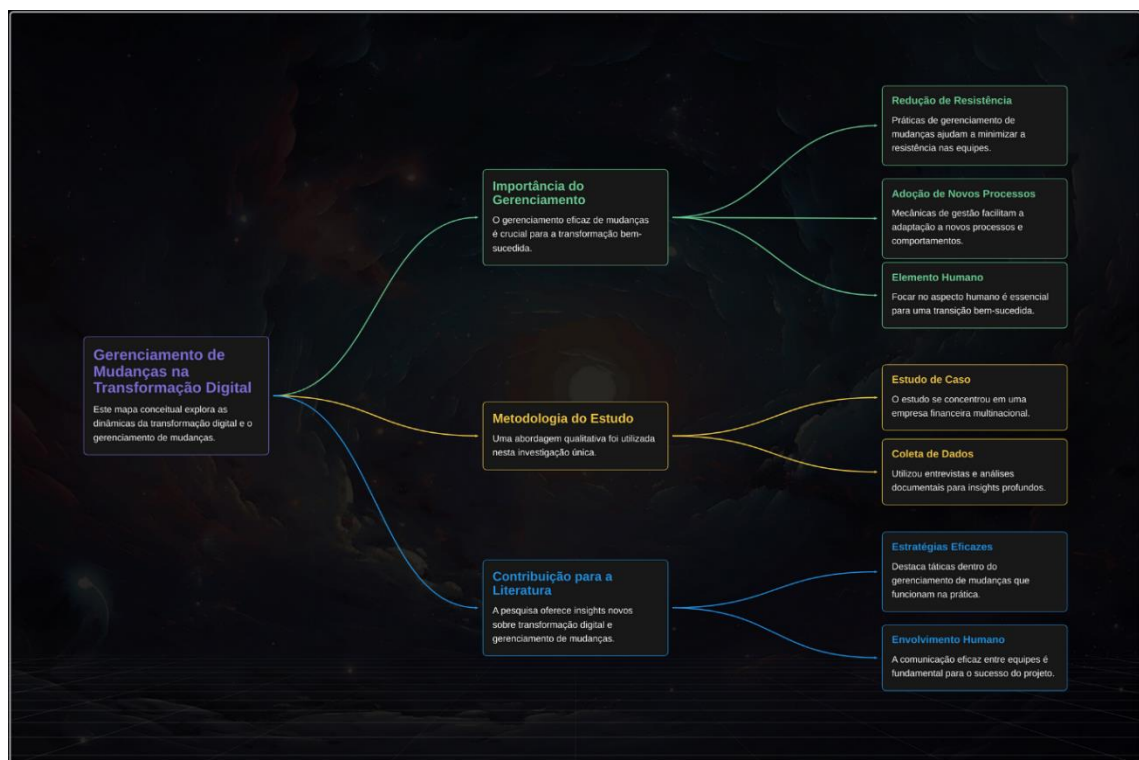


Figura 01 - Mapa conceitual do artigo – Gerenciamento de mudanças na transformação digital.

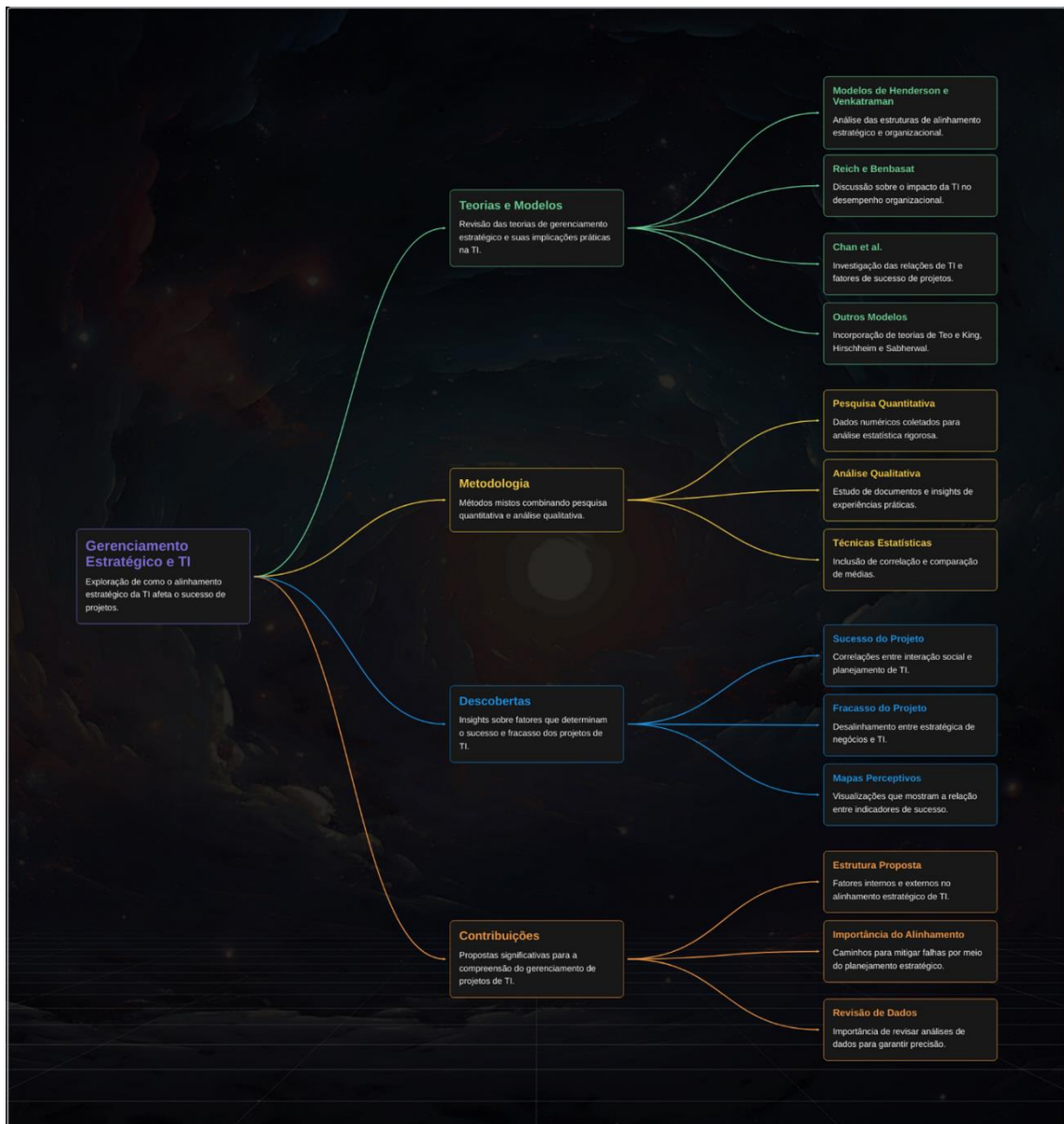


Figura 02 – Mapa conceitual – Gerenciamento estratégico e TI.

4. DISCUSSÃO

No artigo (figura 01) a principal descoberta é que o gerenciamento eficaz de mudanças é crucial para a transformação digital bem-sucedida, especialmente na abordagem do elemento humano da transição. Essas descobertas incluem:

- **Comunicação Clara:** Manter todos os envolvidos bem-informados sobre as mudanças, seus objetivos e impactos esperados.
- **Treinamento e Capacitação:** Garantir que todos os colaboradores tenham as habilidades necessárias para lidar com as novas tecnologias e processos.
- **Suporte Contínuo:** Fornecer suporte técnico e emocional durante todo o processo de transição.
- **Engajamento dos Funcionários:** Envolver os colaboradores desde o início, ouvindo suas preocupações e ideias.
- **Liderança Forte:** Ter líderes que possam guiar a equipe com confiança e clareza, inspirando confiança e motivação.

Isso sugere que um bom líder impacta diretamente a sua empresa. Segundo Margazão e Carvalho (2016), “o líder ou gerente de projetos tem o papel de coordenar o trabalho da equipe para o desenvolvimento do trabalho no projeto em busca do melhor resultado”. Tal papel de gestão exige do líder de projeto tanto um conhecimento técnico sobre o tema do projeto quanto habilidades comportamentais e conceitos de cultura organizacional que lhe permitam facilitar a condução do projeto. No artigo (figura 02) o sucesso do projeto se correlaciona fortemente com os aspectos sociais e a conexão efetiva da TI ao planejamento e implementação do projeto. Por outro lado, o fracasso do projeto está ligado ao mau planejamento de negócios e de TI, em última análise, impulsionado pelo desalinhamento entre os negócios e a TI. O estudo ilustra isso através de mapas perceptivos.

Sendo assim, o alinhamento estratégico, a gestão eficaz e a adaptação às mudanças são essenciais para transformar desafios em oportunidades e garantir que os projetos de TI contribuam positivamente para os objetivos organizacionais.

Outro fator determinante para auxiliar o bom líder diz respeito às metodologias ágeis. As metodologias ágeis foram criadas para promover a colaboração próxima com os stakeholders, (equipes) definindo as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da empresa. O modelo mais popular é o scrum.

Para Pires (2024) “O scrum é reconhecido como um *framework* que prescreve um conjunto de práticas leves e ágil, que são capazes de auxiliar no gerenciamento de projetos complexos que consideram que indivíduos e interações são mais importantes que processos e ferramentas; além de considerar que o software em funcionamento é mais que documentação abrangente; que a colaboração com o cliente está acima da negociação de contratos”.

O scrum divide o trabalho em sprints, com duração fixa de tempo, enfatiza a transparência, a colaboração e a entrega de valor contínua. Ele se concentra em colaboração, flexibilidade e entregas incrementais. Abaixo segue os principais valores do scrum:

- ☐ Coragem: Membros da equipe têm a disposição de fazer o que é certo e trabalhar em problemas difíceis.
- ☐ Foco: Todos se concentram no trabalho do sprint e nos objetivos da equipe.
- ☐ Comprometimento: Cada pessoa se compromete individualmente a alcançar os objetivos da equipe.
- ☐ Respeito: Membros da equipe se respeitam para ser pessoas capazes, felizes e independentes.

□ Abertura: A equipe e as partes interessadas concordam em estar abertos sobre todo o trabalho e os desafios com a realização do trabalho.

5. CONCLUSÃO

A partir deste estudo, pode-se concluir que o líder tem o papel relevante na gestão do desenvolvimento de trabalho com projetos. Além disso, as metodologias ágeis podem colaborar com o alinhamento estratégico das empresas. Evidenciou-se que a implementação de tecnologias por si só não traz benefícios na administração das empresas. É necessário planejamento adequado, clareza de objetivos, engajamento das partes interessadas, comunicação eficaz, e principalmente, uma boa liderança. Além disso, verifica-se que o Scrum é uma metodologia ágil que pode complementar o trabalho do líder e facilitar o trabalho dos envolvidos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Marcus V. M. Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma Visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico. **Universidade Federal de Pernambuco Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Administrativas Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**. Recife, 2016.

MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 62, p. 609–632, out. 2016.

PEREIRA, A. D. et al. Ferramenta digital para primeiros socorros na infância: aplicativo para profissionais e cuidadores. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 37, p. eAPE001786, 2024.

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://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>.

PIRES, M. O. et al. Desenvolvimento e validação de software web de apoio à gestão da assistência pré-natal. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 37, p. eAPE01111, 2024.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2017.