

GESTÃO ESTRATÉGICA DE STAKHOLDERS E RESGATE DE CONFIANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS EM UMA MULTINACIONAL DE LOGÍSTICA

Strategic Stakeholder Management and Trust Recovery in Project Management at a Logistics Multinationl

FERNANDO DO CARMO MAQUIAVELI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE STAKHOLDERS E RESGATE DE CONFIANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS EM UMA MULTINACIONAL DE LOGÍSTICA

Objetivo do estudo

Analisar a transformação estratégica da gestão de TI e o resgate da confiança dos stakeholders em uma empresa de logística, destacando as ações implementadas para estabilizar a infraestrutura e melhorar a comunicação entre TI e áreas de negócios.

Relevância/originalidade

O estudo aborda a relevância da gestão de TI em ambientes complexos, demonstrando como a reestruturação e o alinhamento com stakeholders podem reverter situações de crise e restabelecer a confiança em operações críticas.

Metodologia/abordagem

Foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa, com base em observação participante, entrevistas, análise documental e avaliação de métricas de desempenho de TI, para fornecer uma visão abrangente das intervenções realizadas.

Principais resultados

A intervenção resultou em melhorias significativas na infraestrutura de TI, redução de custos, aumento da segurança, e maior satisfação dos stakeholders, destacando a importância da confiança e do desenvolvimento de talentos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui ao demonstrar a eficácia de uma abordagem holística que combina aspectos técnicos e humanos na gestão de TI, aplicando conceitos teóricos em um cenário prático e real.

Contribuições sociais/para a gestão

A pesquisa oferece insights valiosos para gestores de TI, enfatizando a importância da comunicação, confiança e desenvolvimento de equipes como pilares para o sucesso em projetos de transformação organizacional.

Palavras-chave: gestão de projetos, gestão de stakeholders, confiança dos stakeholders, tecnologia da informação, agilidade organizacional

Strategic Stakeholder Management and Trust Recovery in Project Management at a Logistics Multinationl

Study purpose

Analyze the strategic transformation of IT management and the restoration of stakeholder trust in a logistics company, highlighting the actions implemented to stabilize infrastructure and improve communication between IT and business areas.

Relevance / originality

The study addresses the relevance of IT management in complex environments, demonstrating how restructuring and stakeholder alignment can reverse crisis situations and restore confidence in critical operations.

Methodology / approach

A qualitative and quantitative approach was used, based on participant observation, interviews, document analysis, and evaluation of IT performance metrics, providing a comprehensive view of the interventions carried out.

Main results

The intervention led to significant improvements in IT infrastructure, cost reduction, increased security, and greater stakeholder satisfaction, highlighting the importance of trust and talent development.

Theoretical / methodological contributions

The study demonstrates the effectiveness of a holistic approach that combines technical and human aspects in IT management, applying theoretical concepts in a practical, real-world scenario.

Social / management contributions

The research offers valuable insights for IT managers, emphasizing the importance of communication, trust, and team development as pillars for success in organizational transformation projects.

Keywords: project management, stakeholder management, stakeholders trust, information technology, organizational agility

GESTÃO ESTRATÉGICA DE STAKEHOLDERS E RESGATE DE CONFIANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS EM UMA MULTINACIONAL DE LOGÍSTICA

Introdução

A confiança dos stakeholders é crítica no contexto das organizações em que as interações entre as partes interessadas são mediadas cada vez mais por tecnologias, mudanças aceleradas e pela complexidade na gestão de projetos e das operações de negócios. A gestão eficaz de projetos e a construção de confiança dos stakeholders, tornou-se essencial para o sucesso organizacional.

A gestão de stakeholders, desempenha um papel crucial, não apenas na identificação e no engajamento das partes interessadas, mas também na construção de confiança, que é essencial para desenvolver relações produtivas e mitigar riscos ao longo do ciclo de vida do projeto (Cleland, 1986). A confiança estabelecida com os stakeholders é vital para assegurar o apoio necessário durante as fases críticas dos projetos, promovendo um ambiente colaborativo que facilita a resolução de conflitos e o alinhamento de expectativas (Eskerod & Larsen, 2018).

A gestão ágil de portfólios tem se mostrado cada vez mais relevante nesse contexto, oferecendo uma abordagem dinâmica e adaptativa que permite às organizações responder de maneira mais eficaz às constantes mudanças do mercado e às necessidades emergentes dos clientes (Beringer, Jonas, & Kock, 2013). A aplicação dessas práticas na gestão de projetos proporciona maior flexibilidade e capacidade de adaptação, garantindo que os recursos sejam alocados de forma estratégica e que as prioridades do portfólio estejam sempre alinhadas com os objetivos organizacionais (Oliveira & Rabechini Jr, 2019).

Este relato técnico documenta uma intervenção realizada em uma multinacional do setor de logística e cadeia de suprimentos, com o objetivo de estabilizar a infraestrutura de TI, melhorar o suporte e alinhar as operações de TI às demandas do negócio. Nesse contexto, o relato enfatiza a importância da gestão de stakeholders, a construção de confiança como base para a execução bem-sucedida dos projetos e a aplicação de práticas de gestão ágil de portfólios para garantir a entrega contínua de valor e a adaptação eficiente às mudanças.

A empresa em questão enfrentava desafios significativos relacionados à performance de sua infraestrutura de TI, em grande parte devido à falta de investimentos adequados, que resultou em obsolescência tecnológica, e à baixa maturidade técnica, profissional e gerencial da equipe de TI. Esses problemas estavam causando impactos sérios nos negócios, afetando os resultados, o moral dos times e gerando stress e sobrecarga de trabalho na equipe de suporte e infraestrutura.

A situação representava um risco considerável para o crescimento da empresa, uma vez que a infraestrutura não era resiliente nem flexível o suficiente para suportar as demandas crescentes das áreas de negócios. O autor deste relato foi contratado com a missão de liderar uma intervenção abrangente na área de TI da empresa.

Ao assumir a gestão da área de TI, a situação que se apresentava era de extrema instabilidade, especialmente nos serviços de comunicação de dados entre as várias localidades no Brasil e a comunicação com os Estados Unidos e a França. A infraestrutura era altamente dependente do escritório de São Paulo como hub central, que também enfrentava falhas frequentes nos serviços de tecnologia hospedados em seu datacenter.

A complexidade da rede WAN no Brasil, com diversas operadoras MPLS e VPNs sobrepostas, tornava difícil a análise e a identificação das causas raiz das falhas, resultando em interrupções frequentes que impactavam o acesso a serviços essenciais, tanto localmente quanto no exterior. Essa instabilidade levou a perdas significativas de produtividade, aumento de custos operacionais devido a horas extras necessárias para cumprir os SLAs estabelecidos com clientes, e insatisfação crescente dos clientes com a baixa performance das operações,

prejudicando a reputação da empresa e afetando negativamente o crescimento e a retenção de clientes.

Juntamente com os desafios técnicos, a gestão da equipe de TI apresentava sérias deficiências, tanto em termos de habilidades técnicas quanto de comportamento e experiência. A desconexão do time local do suporte regional, baseado nos Estados Unidos, fez com que o Brasil operasse de maneira isolada e fora dos padrões globais, contribuindo com a situação caótica. A gestão ineficaz de fornecedores de serviços de tecnologia aumentava ainda mais os custos, riscos operacionais, técnicos e de segurança da informação.

A falta de confiança na gestão de TI pelos stakeholders internos era evidente, a ponto de a liderança decidir demitir os principais gestores de TI seis meses antes de sua entrada, deixando a área sem liderança efetiva por quase sete meses. A expectativa ao contratar um gestor experiente, com sólida base técnica e habilidades de liderança, era realizar uma transformação na situação, reverter a crise instalada, reaproximar a gestão de TI no Brasil com os times técnicos nos Estados Unidos e restaurar a normalidade para reconstruir a confiança entre a área de TI e as unidades de negócios.

Os principais objetivos dessa intervenção eram estabilizar a infraestrutura de TI, melhorar o suporte, reestruturar e desenvolver a equipe de TI, alinhar as operações de TI com os stakeholders-chave, implementar processos de suporte eficientes, estruturar um portfólio de projetos para a renovação e gestão da infraestrutura, preparar um plano de investimentos para renovar a infraestrutura de TI, e revisar tanto os custos quanto o relacionamento com fornecedores.

Para abordar esses desafios, foi implementado o projeto "IT Infra Ambitions 2027", que visava criar uma infraestrutura de TI de classe mundial, reduzir custos, aumentar a qualificação e maturidade do time, estabilizar o ambiente de infraestrutura, atualizar a tecnologia e focar na segurança da informação. A intervenção foi estruturada em várias etapas.

Primeiramente, o foco foi direcionado para a equipe, que era composta principalmente por profissionais juniores e inexperientes, muitos deles terceirizados e com baixa competência técnica. Em seguida, realizou-se um mapeamento detalhado da infraestrutura de TI para identificar pontos críticos e priorizar ações.

A terceira etapa envolveu um aprofundamento no entendimento dos problemas recorrentes da infraestrutura, particularmente na unidade de negócios de warehouses, para identificar as causas raiz dos problemas. O objetivo principal foi analisar a influência da gestão de stakeholders na confiança em ambientes de projeto, utilizando como base a intervenção realizada.

Esta análise é particularmente relevante considerando a literatura recente que enfatiza a importância da confiança nas relações entre stakeholders para o sucesso dos projetos (Pinto et al., 2009; Karlsen et al., 2008; Rose e Schlichter, 2013). Ao analisar a intervenção realizada através da lente da gestão de stakeholders e da construção de confiança, este relato busca não apenas documentar uma experiência bem-sucedida, mas também extrair lições que possam ser aplicadas em contextos similares.

Este relato técnico contribui para a literatura de gestão de projetos ao fornecer insights sobre como a gestão eficaz de stakeholders pode influenciar a construção de confiança em ambientes de projeto complexos, além de oferecer uma perspectiva prática sobre como implementar uma intervenção abrangente em infraestrutura de TI, considerando aspectos técnicos, humanos e organizacionais.

Um aspecto crucial da intervenção foi a aproximação com os principais stakeholders no Brasil, incluindo o managing director, VP LATAM business, head business warehouses, head business consulting, heads de áreas de negócios, CFO, diretor de RH, VP de infraestrutura, VP sistemas, VP integrações, gerente de TI warehouses e gerente de TI ERP. Esta abordagem alinha-se com a literatura recente sobre gestão de stakeholders em projetos, que enfatiza a

importância de uma abordagem relacional além da tradicional abordagem prescritiva (Aladpoosh et al., 2012; Mok et al., 2014).

A metodologia utilizada na intervenção e neste relato técnico baseou-se em uma abordagem de participação ativa, combinando elementos de metodologias ágeis como Scrum, Kanban, Lean Manufacturing, PDCA e ferramentas da qualidade e Six Sigma. Esta abordagem pragmática e focada em resultados buscou eliminar desperdícios e focar na geração de valor, alinhando-se com as práticas da Toyota e não necessariamente com as abordagens pregadas por gurus e agilistas.

As habilidades profissionais fundamentais para a observação, análise e solução do problema incluíram comunicação, negociação, liderança, gestão de projetos, resiliência, conhecimento técnico profundo em infraestrutura de TI, conhecimento profundo em gestão de projetos híbrido, capacidade analítica, capacidade gerencial, experiência prática, capacidade de organização, priorização, visão sistêmica, foco em resultados, pragmatismo, flexibilidade, disciplina, aprendizado contínuo, inovação e ambidextria.

Espera-se que os insights aqui apresentados possam auxiliar outros profissionais e pesquisadores na área de gestão de projetos, particularmente em situações que envolvam a transformação de infraestruturas de TI em ambientes organizacionais complexos.

A estrutura deste relato técnico segue as recomendações de Biancolino et al. (2012) e Martens et al. (2021)

Referencial Teórico

A gestão de projetos em ambientes organizacionais complexos demanda uma compreensão abrangente de diversos aspectos teóricos e práticos. Este referencial teórico abordará conceitos fundamentais relacionados à gestão de stakeholders, confiança em projetos, influência do contexto na gestão de projetos, o papel do escritório de projetos (PMO) e os desafios e tendências na gestão de stakeholders em projetos.

Gestão de Stakeholders em Projetos

A gestão eficaz de stakeholders é um elemento crucial para o sucesso de projetos, especialmente em iniciativas complexas de transformação organizacional. Freeman (1984, citado por Eskerod, 2014, p. 43) define stakeholder como "qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelo processo do projeto ou pelos resultados do projeto". Esta definição ampla engloba uma variedade de atores internos e externos à organização, ressaltando a importância de uma abordagem abrangente na gestão de stakeholders.

A literatura sobre gestão de stakeholders em projetos evoluiu para contemplar duas escolas de pensamento principais: a abordagem prescritiva e a abordagem relacional (Aladpoosh et al., 2012). A abordagem prescritiva concentra-se na aplicação de metodologias e ferramentas para minimizar o impacto negativo dos stakeholders, enquanto a abordagem relacional enfatiza o estabelecimento e manutenção de vínculos, com foco nas relações e interações entre diferentes stakeholders (Mok et al., 2014).

Cleland (1986), Mitchell et al. (1997) e Bourne e Walker (2005a) argumentam que ações como mapeamento, avaliação e monitoramento dos stakeholders que podem exercer interesse e poder no projeto são necessárias ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Esta perspectiva alinha-se com a abordagem prescritiva, fornecendo métodos estruturados para a análise e gestão de stakeholders.

Por outro lado, Olander e Landin (2005) enfatizam que o envolvimento e a comunicação com os principais stakeholders nas fases iniciais do projeto contribuem para o sucesso. Bourne (2015) ressalta a necessidade de estabelecer uma relação efetiva com todos os stakeholders em

cada ciclo de vida, especialmente com aqueles que podem influenciar, positiva ou negativamente, a realização dos objetivos. Esta visão se alinha com a abordagem relacional, destacando a importância do engajamento contínuo e da construção de relacionamentos.

A identificação e classificação de stakeholders são etapas cruciais no processo de gestão. O modelo de Saliência proposto por Mitchell et al. (1997) identifica os stakeholders de um projeto a partir de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Este modelo, embora criticado por sua complexidade (Yang et al., 2009; Rajablu et al., 2015), oferece uma estrutura abrangente para a análise de stakeholders.

Uma abordagem mais simplificada é proposta por Olander e Landin (2005), que sugerem a matriz de poder e interesse. Esta matriz facilita a classificação e gestão em quatro grandes grupos de stakeholders: stakeholders-chave, manter satisfeitos, manter informados e esforço mínimo. Esta abordagem é particularmente útil em projetos complexos, onde a priorização de stakeholders é crucial para o sucesso do projeto.

Confiança em Projetos

A confiança desempenha um papel fundamental nas relações entre stakeholders e no sucesso dos projetos. Karlsen et al. (2008) e Rose e Schlichter (2013) definem confiança não como um imperativo moral ou uma condição psicológica do indivíduo, mas como um componente usual na organização e consequência da interação entre duas partes, com uma relação direta com a reação em resposta a uma ação.

Hartman (2003) identifica três tipos de confiança relevantes em projetos: confiança baseada em integridade, competência e intuição. A confiança baseada em integridade refere-se à autenticidade percebida nas relações entre as partes. A confiança baseada em competência deriva do conhecimento e habilidades dos atores envolvidos. A confiança intuitiva baseia-se na percepção cognitiva dos atores, impulsionada pela aparência e presença.

Pinto et al. (2009) argumentam que existe uma forte correlação entre o sucesso do projeto e a confiança dos stakeholders. Eles sugerem que a construção de confiança pode levar a relações de trabalho construtivas e facilitar o equilíbrio de questões conflitantes que geralmente surgem em projetos. Em contextos organizacionais complexos, onde múltiplos stakeholders internos e externos estão envolvidos, a construção e manutenção da confiança são cruciais para o sucesso do projeto.

A construção de confiança em projetos enfrenta desafios únicos devido à natureza temporária e singular dos projetos. Hartman (2003) observa que os projetos frequentemente envolvem organizações, grupos e indivíduos que nunca trabalharam juntos antes, com pouco tempo e, muitas vezes, pouca inclinação para abordar as sutilezas sociais de estar juntos ou mesmo aprender a confiar uns nos outros.

Influência do Contexto na Gestão de Stakeholders

O conceito de "shadows of the context" (sombras do contexto), proposto por Eskerod e Larsen (2018), oferece uma perspectiva valiosa para a análise de stakeholders em projetos complexos. Este conceito sugere que, para prever o comportamento dos stakeholders, é importante compreender suas percepções do passado relevante, do presente e do futuro.

Eskerod e Larsen (2018) argumentam que a abordagem reducionista tradicional à análise de stakeholders, baseada principalmente na pergunta "O que há nisso para mim?", é insuficiente para capturar a complexidade das motivações e comportamentos dos stakeholders. Eles propõem uma abordagem mais holística que considera o "shadow of the past" (sombra do passado), o "shadow of the present" (sombra do presente) e o "shadow of the future" (sombra do futuro).

O "shadow of the past" refere-se às experiências passadas do stakeholder com a organização ou projetos similares. O "shadow of the present" engloba a percepção atual do stakeholder sobre suas possibilidades, ameaças e redes. O "shadow of the future" diz respeito às expectativas do stakeholder sobre o futuro e como o projeto pode impactar essas expectativas.

Esta abordagem mais holística é particularmente relevante para projetos complexos onde múltiplos stakeholders com históricos, percepções e expectativas diversas estão envolvidos. Compreender essas "sombras do contexto" pode ajudar os gestores de projeto a anteciparem e gerenciar melhor as reações e comportamentos dos stakeholders.

Desafios e Tendências na Gestão de Stakeholders

A gestão de stakeholders em projetos complexos enfrenta vários desafios e está sujeita a tendências emergentes no campo da gestão de projetos. Um dos principais desafios é a complexidade das redes de relacionamentos entre stakeholders. Rajablu et al. (2015) criticam as fraquezas dos modelos de mapeamento de stakeholders por não considerarem a complexidade da rede de relacionamentos. Aaltonen (2011) também aponta para a necessidade de considerar as mudanças no comportamento dos stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto.

Outro desafio significativo é o balanceamento entre as abordagens prescritiva e relacional na gestão de stakeholders. Enquanto a abordagem prescritiva fornece ferramentas estruturadas para análise e classificação de stakeholders, a abordagem relacional enfatiza a importância do engajamento contínuo e da construção de relacionamentos. Encontrar o equilíbrio certo entre essas abordagens é crucial para o sucesso do projeto.

Uma tendência emergente é a adoção de métodos mais holísticos e dinâmicos para análise de stakeholders. O conceito de "shadows of the context" proposto por Eskerod e Larsen (2018) é um exemplo desta tendência, oferecendo uma perspectiva mais abrangente sobre as motivações e comportamentos dos stakeholders.

Outra tendência é a crescente ênfase na ética e responsabilidade social na gestão de stakeholders. Eskerod et al. (2015b) argumentam que a gestão de stakeholders deve ir além da mera instrumentalização dos stakeholders para alcançar os objetivos do projeto, e deve considerar os impactos éticos e sociais das decisões do projeto.

A digitalização e o uso de tecnologias avançadas também estão moldando a gestão de stakeholders. Ferramentas de análise de dados e inteligência artificial estão sendo cada vez mais utilizadas para mapear e analisar redes de stakeholders complexas, oferecendo insights mais profundos e em tempo real sobre as dinâmicas dos stakeholders.

A gestão eficaz de stakeholders é um elemento crítico para o sucesso de projetos complexos. O referencial teórico apresentado destaca a importância de uma abordagem abrangente e multifacetada para a gestão de stakeholders, que considere tanto os aspectos prescritivos quanto os relacionais.

A compreensão das "sombras do contexto" dos stakeholders, incluindo suas experiências passadas, percepções atuais e expectativas futuras, pode fornecer insights valiosos para prever e gerenciar comportamentos dos stakeholders. A construção de confiança, particularmente em suas dimensões de integridade, competência e intuição, é fundamental para estabelecer relações produtivas com os stakeholders.

Metodologia

Este relato técnico baseia-se em uma abordagem de pesquisa-ação, metodologia que combina a geração de conhecimento com a implementação de mudanças organizacionais

(Thiollent, 1997). A pesquisa-ação é particularmente adequada para este estudo, pois permite uma intervenção direta na realidade organizacional, visando tanto a solução de problemas práticos quanto o desenvolvimento de conhecimento científico (Biancolino et al., 2012).

O método empregado seguiu a lógica CIMO, proposta por Van Aken (2007), que consiste em uma abordagem estruturada para a resolução de problemas organizacionais. Primeiramente, o Contexto refere-se à identificação da situação-problema, onde se delineiam as condições iniciais e os desafios enfrentados pela organização, oferecendo uma compreensão clara do ambiente em que a intervenção ocorrerá.

Em seguida, a Intervenção diz respeito às ações planejadas e executadas para abordar o problema identificado. Essa fase envolve o desenvolvimento de estratégias e a implementação de práticas destinadas a modificar a situação inicial, visando a melhoria dos processos e o alcance dos objetivos organizacionais.

Os Mecanismos adotados são as ferramentas, técnicas e abordagens utilizadas durante a intervenção, que explicam como as ações planejadas foram conduzidas e de que maneira influenciaram a situação-problema. Esses mecanismos são cruciais para entender as interações entre as ações realizadas e o contexto em que foram aplicadas.

Por fim, os Resultados Obtidos (Obtained Results) correspondem aos efeitos e impactos observados após a implementação das intervenções. Esta fase avalia se os objetivos foram alcançados e em que medida a intervenção contribuiu para a solução do problema, proporcionando insights valiosos para futuras aplicações do método.

A intervenção foi realizada em uma multinacional do setor de logística e cadeia de suprimentos, com operações globais e presença significativa no Brasil. O projeto, denominado "IT Infra ambitions 2027", teve como objetivo principal estabilizar a infraestrutura de TI, melhorar o suporte e alinhar as operações de TI com as necessidades do negócio.

A metodologia adotada neste relato técnico permitiu uma abordagem abrangente e sistemática para a intervenção na infraestrutura de TI da organização. A combinação de pesquisa-ação com diversas técnicas e abordagens metodológicas proporcionou uma base sólida para a coleta de dados, análise e implementação de soluções. Esta abordagem não apenas possibilitou a resolução de problemas práticos, mas também contribuiu para a geração de conhecimento relevante para o campo da gestão de projetos e infraestrutura de TI.

Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas fontes e técnicas, assegurando uma abordagem abrangente e rica em informações. A observação participante foi o principal método empregado, uma vez que o autor do relato, sendo o responsável direto pela intervenção, pôde obter um entendimento profundo das dinâmicas organizacionais, dos processos de trabalho e dos desafios enfrentados pela equipe de TI. Essa técnica permitiu uma visão detalhada e contextualizada da realidade enfrentada no ambiente de trabalho.

Entrevistas informais também foram conduzidas com diversos stakeholders, incluindo membros da alta administração, gerentes de áreas de negócio, membros da equipe de TI e fornecedores. Essas entrevistas proporcionaram insights valiosos sobre as percepções, expectativas e necessidades dos diferentes grupos envolvidos, permitindo uma compreensão mais ampla das influências e pressões que afetavam a operação de TI.

Além disso, foi realizada uma análise documental detalhada dos documentos internos da empresa, como relatórios de desempenho, registros de incidentes, documentação de processos e políticas de TI existentes. Essa análise proporcionou uma compreensão histórica dos problemas enfrentados e das tentativas anteriores de resolução, oferecendo uma base sólida para a elaboração de estratégias de intervenção.

O mapeamento de processos foi outra técnica utilizada, com o objetivo de identificar gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria nos processos de TI existentes. Este mapeamento foi essencial para visualizar o fluxo de trabalho e destacar áreas críticas que necessitavam de ajustes.

Além disso, a análise de dados quantitativos foi conduzida para avaliar o desempenho da infraestrutura de TI, abrangendo diversos aspectos críticos. Foram coletadas e analisadas métricas como o tempo médio entre falhas (MTBF), o tempo médio de reparo (MTTR), a utilização de recursos e os custos operacionais.

Especificamente, foram analisados os dados relativos à quantidade total de chamados, categorizados por tipo, incluindo incidentes, requisições e mudanças. Também foi calculado o tempo médio de atendimento aos chamados, a quantidade de chamados por headcount, e a quantidade de chamados por analista, permitindo uma avaliação detalhada da carga de trabalho e da eficiência da equipe de suporte.

Além disso, foram avaliados os custos dos serviços de telecomunicações e os custos associados aos serviços terceirizados, proporcionando uma visão abrangente dos fatores que impactavam o orçamento e a operação da área de TI. Esses dados quantitativos permitiram uma avaliação objetiva da eficácia dos processos de TI e forneceram indicadores concretos para a tomada de decisões estratégicas.

Processo de Intervenção

O processo de intervenção foi cuidadosamente estruturado em várias etapas, seguindo uma abordagem sistemática e orientada para resultados. Cada etapa foi planejada para abordar os desafios específicos identificados na área de TI e garantir a transformação necessária para estabilizar e melhorar os serviços oferecidos.

A primeira etapa do processo consistiu em um mapeamento abrangente dos stakeholders, que abrangia diferentes níveis e áreas da organização, incluindo TI, áreas de negócios, áreas de apoio, gestão regional e fornecedores. Essa identificação foi fundamental para compreender as expectativas, influências e interações de cada grupo com a área de TI. Além disso, foi realizada uma análise histórica da posição, investigando os gestores anteriores, a duração de suas permanências e os motivos que levaram às suas saídas, permitindo identificar padrões e entender os desafios enfrentados pelas lideranças passadas.

Também foi conduzido um levantamento das percepções dos stakeholders sobre a situação atual e passada da área de TI, proporcionando uma visão clara dos pontos de insatisfação e expectativas de melhoria. Com o mapeamento de stakeholders concluído, a próxima etapa envolveu um diagnóstico detalhado da situação atual da infraestrutura de TI.

Foi realizada uma avaliação minuciosa dos sistemas e serviços, identificando pontos críticos e áreas que necessitavam de melhorias urgentes. A análise não se restringiu apenas aos aspectos técnicos; também incluiu uma avaliação da maturidade técnica e gerencial da equipe de TI existente. Essa análise permitiu identificar as principais lacunas de habilidades e competências, bem como os desafios organizacionais e operacionais enfrentados pela área de TI. A partir desse diagnóstico, foram identificados os principais problemas que precisavam ser endereçados para garantir a eficiência e a confiabilidade dos serviços de TI.

Com base no diagnóstico, foram desenvolvidas e implementadas ações concretas para reverter a situação identificada. A reestruturação da equipe de TI foi uma das primeiras medidas, envolvendo a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para elevar o nível de competência técnica e gerencial.

Paralelamente, foram estabelecidos processos estruturados para suporte e gestão de infraestrutura, garantindo maior eficiência e previsibilidade na operação diária. Um portfólio de projetos foi desenvolvido para guiar a renovação e gestão contínua da infraestrutura,

acompanhado da elaboração e execução de um plano de investimentos voltado para a atualização tecnológica. A revisão e otimização de custos, bem como a renegociação de relacionamentos com fornecedores, foram etapas essenciais para garantir a sustentabilidade financeira das ações implementadas.

Para assegurar que as mudanças fossem bem-sucedidas e sustentáveis, foi crucial o alinhamento contínuo com os stakeholders. Foram estabelecidos canais de comunicação efetivos que permitiram a troca de informações de forma clara e regular. Além disso, reuniões periódicas foram organizadas para alinhar expectativas e objetivos, garantindo que todas as partes interessadas estivessem cientes do progresso e dos desafios enfrentados.

A implementação de mecanismos de feedback contínuo permitiu ajustar as estratégias e ações conforme necessário, aumentando a transparência e a colaboração entre TI e as demais áreas da organização.

A última etapa do processo de intervenção envolveu o estabelecimento de métricas de desempenho para avaliar o progresso alcançado. Essas métricas foram essenciais para monitorar os resultados das ações implementadas e identificar áreas que necessitavam de ajustes.

Através da implementação de processos de melhoria contínua, baseados em feedback e nos resultados obtidos, a equipe de TI pôde refinar suas abordagens e garantir a manutenção dos avanços alcançados. O monitoramento constante permitiu que a intervenção não apenas resolvesse os problemas imediatos, mas também estabelecesse uma base sólida para o crescimento e a inovação futura da área de TI.

Abordagem Metodológica

A intervenção combinou elementos de várias metodologias e abordagens, adaptadas ao contexto específico da organização:

Ferramentas, Frameworks e Métodos

O processo de intervenção utilizou uma combinação de ferramentas, frameworks e métodos para garantir uma abordagem abrangente e eficaz. Foram incorporados princípios das metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, para a gestão de projetos e fluxos de trabalho, o que permitiu maior flexibilidade e uma resposta mais rápida às mudanças.

Além disso, os conceitos de Lean Manufacturing e Six Sigma foram utilizados para eliminar desperdícios e promover a melhoria contínua dos processos. O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) foi aplicado ao planejamento, execução, verificação e ação corretiva das iniciativas implementadas, assegurando uma abordagem estruturada e iterativa.

No âmbito da resolução de problemas, foram empregadas diversas ferramentas da qualidade, como o diagrama de Ishikawa, a análise de Pareto e a técnica dos 5 Porquês, para identificar e resolver as causas raiz dos problemas.

A gestão de stakeholders foi abordada por meio de técnicas de mapeamento e engajamento, alinhadas com as abordagens prescritiva e relacional discutidas na literatura. Como destacado por Beringer, Jonas, e Kock (2013), o mapeamento eficaz dos stakeholders é crucial para identificar e priorizar os interesses e influências que cada parte interessada exerce sobre o projeto. Mok, Shen, e Yang (2015) também enfatizam a importância de um engajamento contínuo e adaptativo, que permita ajustar as estratégias de acordo com as mudanças no contexto do projeto e nas expectativas dos stakeholders.

Além disso, conforme abordado por Rabechini Jr. e Carvalho (2013), a integração entre a gestão de stakeholders e a gestão de riscos é fundamental para mitigar impactos negativos e garantir o alinhamento estratégico do projeto. A construção de confiança com os stakeholders

foi outro foco central, trabalhada com base nos tipos de confiança identificados por Hartman (2003).

Eskerod e Larsen (2018) reforçam que a confiança baseada em integridade, competência e intuição é essencial para estabelecer relações duradouras e colaborativas. Essas dimensões de confiança foram estrategicamente desenvolvidas para garantir que os stakeholders estivessem não apenas envolvidos, mas também comprometidos com o sucesso do projeto.

Além disso, a análise de contexto desempenhou um papel fundamental, utilizando o conceito de "shadows of the context", conforme proposto por Eskerod e Larsen (2018), para compreender as percepções dos stakeholders sobre o passado, presente e futuro da organização. Essa combinação de ferramentas, frameworks e métodos foi essencial para a implementação bem-sucedida da intervenção e para a obtenção dos resultados desejados.

Habilidades Profissionais Utilizadas

A execução bem-sucedida da intervenção exigiu a aplicação de um conjunto diversificado de habilidades profissionais. A comunicação e negociação desempenharam um papel crucial no engajamento efetivo com stakeholders e na gestão de expectativas, garantindo que todas as partes interessadas estivessem alinhadas e comprometidas com os objetivos do projeto.

Liderança e gestão de equipes foram fundamentais para a reestruturação e desenvolvimento da equipe de TI, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e focado em resultados. Além disso, a gestão de projetos foi essencial para o planejamento e execução das iniciativas, aplicando conhecimentos específicos para manter o controle sobre prazos, recursos e entregas.

O conhecimento técnico em infraestrutura de TI foi necessário para uma compreensão profunda dos desafios técnicos enfrentados e para a proposição de soluções adequadas, enquanto a capacidade analítica foi empregada na análise de dados, identificação de problemas e avaliação dos resultados obtidos.

Visão sistêmica foi outra habilidade crucial, permitindo a compreensão das interrelações entre os diferentes aspectos da infraestrutura de TI e seu impacto direto nos negócios. Por fim, a inovação e ambidextria foram fundamentais para equilibrar a resolução de problemas imediatos com a implementação de soluções inovadoras de longo prazo, assegurando tanto a eficácia operacional quanto a adaptação contínua às mudanças e desafios futuros.

Análise de Dados

A análise dos dados coletados foi realizada de forma abrangente, incorporando tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas. A análise qualitativa envolveu a interpretação das entrevistas e observações, com o objetivo de identificar padrões e temas emergentes. Além disso, foi realizada uma análise de conteúdo dos documentos organizacionais, que proporcionou uma compreensão mais profunda das práticas internas e das diretrizes que orientavam as operações.

A avaliação das percepções e feedback dos stakeholders também foi uma parte crucial dessa etapa, permitindo que as diversas perspectivas fossem consideradas na formulação das conclusões. Por outro lado, a análise quantitativa se concentrou na avaliação estatística de métricas de desempenho da infraestrutura de TI, permitindo uma análise objetiva dos dados coletados. Essa abordagem incluiu a avaliação de indicadores financeiros relacionados a custos e investimentos em TI, além da mensuração dos níveis de serviço (SLAs) e outros indicadores de qualidade, essenciais para monitorar a eficiência e eficácia das operações de TI.

Para garantir a validade dos resultados, foi aplicada a triangulação dos dados, combinando diferentes fontes e tipos de informações. Essa técnica permitiu validar os achados e assegurar uma compreensão holística da situação, integrando as evidências qualitativas e quantitativas para formar uma análise robusta e bem fundamentada.

Limitações do Estudo

É importante reconhecer as limitações inerentes a este estudo. Em primeiro lugar, como se trata de um estudo de caso único, a generalização dos resultados para outros contextos deve ser feita com cautela, considerando as particularidades da organização analisada. Além disso, a natureza participativa da pesquisa-ação pode introduzir elementos de subjetividade na análise, uma vez que o pesquisador está diretamente envolvido no processo de intervenção.

Por fim, o estudo reflete um período específico na história da organização, e as condições observadas podem mudar ao longo do tempo, o que limita a aplicabilidade dos resultados a contextos futuros ou diferentes.

Análise e discussão dos resultados

A subsidiária brasileira de uma multinacional do setor de logística e cadeia de suprimentos enfrentava uma crise significativa em sua infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) quando o autor assumiu o cargo de gestor. A situação era caracterizada por múltiplos desafios críticos que ameaçavam não apenas a eficiência operacional, mas também o crescimento e a competitividade da empresa no mercado.

O principal problema era a instabilidade crônica da infraestrutura de TI, que resultava em um desempenho insatisfatório e impactava negativamente os negócios e resultados da empresa. Esta situação era agravada por um déficit de liderança e continuidade na gestão de TI, evidenciado por um histórico preocupante de turnover nas posições de liderança. O autor era o quarto gestor a ocupar o cargo em menos de cinco anos, indicando problemas estruturais significativos na área.

Além disso, a empresa havia tomado a decisão drástica de demitir toda a gestão de TI, optando por permanecer sem gestores de dezembro de 2021 até julho de 2022. Esta decisão sem precedentes deixou a área de TI sem direção estratégica por mais de sete meses, exacerbando os problemas existentes e criando um vácuo de liderança que precisava ser urgentemente preenchido. Tal situação não apenas contribuiu para a deterioração dos serviços de TI, mas também criou um ambiente de incerteza e desconfiança entre os colaboradores e stakeholders.

A equipe técnica apresentava deficiências consideráveis. Era composta principalmente por profissionais juniores e inexperientes, muitos deles terceirizados, com baixa competência técnica. Esta composição da equipe dificultava a resolução eficaz de problemas e a implementação de melhorias sustentáveis.

Um aspecto particularmente preocupante era a falta de transparência nas operações de TI no Brasil. A gestão regional nos Estados Unidos percebia a operação como uma "caixa preta", indicando problemas sérios de comunicação e visibilidade. Esta situação não apenas dificultava o suporte e a colaboração regional, mas também gerava desconfiança e potencialmente limitava o acesso a recursos e investimentos necessários.

A infraestrutura tecnológica sofria com a obsolescência resultante da falta de investimentos adequados ao longo do tempo. Como consequência, a infraestrutura existente era incapaz de suportar as demandas crescentes das áreas de negócios, criando um gargalo significativo para o crescimento e a inovação na empresa.

A ausência de processos estruturados de gestão de projetos e a inexistência de um Project Management Office (PMO) no Brasil contribuíam para a desorganização e ineficiência

na execução de iniciativas de TI. Esta lacuna resultava em projetos mal gerenciados, prazos não cumpridos e recursos mal utilizados.

Os problemas de relacionamento com stakeholders eram evidentes e demandavam atenção imediata. Havia uma necessidade urgente de realinhar expectativas e melhorar a comunicação com os principais stakeholders internos e externos. A falta de um diálogo efetivo resultava em mal-entendidos, insatisfação e falta de apoio às iniciativas de TI.

A ineficiência operacional se manifestava nos tempos insatisfatórios de resposta e resolução de problemas. Esta situação não apenas impactava negativamente a produtividade da empresa como um todo, mas também causava stress e sobrecarga na equipe de suporte e infraestrutura, potencialmente levando a um ciclo vicioso de baixo desempenho e alta rotatividade.

A gestão inadequada de fornecedores era outro ponto crítico. O relacionamento com fornecedores necessitava de uma revisão completa para otimizar custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Esta situação potencialmente resultava em gastos desnecessários e em serviços que não atendiam plenamente às necessidades da empresa.

Todos esses fatores combinados representavam um risco significativo para o crescimento e a competitividade da empresa no mercado. A falta de resiliência e flexibilidade da infraestrutura de TI limitava a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e de aproveitar novas oportunidades de negócio.

Diante deste cenário complexo, o autor foi encarregado de liderar uma transformação abrangente. O projeto, denominado "IT Infra ambitions 2027", visava não apenas resolver os problemas imediatos, mas também posicionar a TI como um parceiro estratégico para o crescimento futuro da empresa. Os objetivos incluíam a estabilização da infraestrutura, a reestruturação da equipe, a implementação de processos de suporte eficientes, o alinhamento com stakeholders, a estruturação de um portfólio de projetos de renovação e a preparação de um plano de investimentos para a modernização da infraestrutura de TI.

A intervenção requeria uma abordagem holística que considerasse não apenas os aspectos técnicos, mas também os fatores humanos, organizacionais e históricos. As "sombras do contexto" - passado, presente e futuro - precisavam ser cuidadosamente analisadas e consideradas na formulação da estratégia de transformação. Esta abordagem visava não apenas corrigir os problemas imediatos, mas também criar uma base sólida para o futuro da TI na empresa, alinhada com as necessidades estratégicas e capaz de suportar seu crescimento competitivo no longo prazo.

Categoria	Descrição
Natureza	Empresa multinacional privada.
Propriedade do capital	Estrangeira, com sede na França e report regional Americas.
Setor de atividade	Cadeia de suprimentos, gerenciamento de fretes, otimização de supply chain, armazenamento e transporte marítimo, aéreo além do desembarço aduaneiro.
Porte e localização	Sede no Brasil localizada em São Paulo, com filiais e operações em 12 localidades (9 no estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Manaus). Regional nos EUA, global na França.
Número de colaboradores	Aproximadamente 500 no Brasil, 50 mil no mundo.
Faturamento	Não divulgado.
Mercado de atuação	Mercado global de logística e gestão da cadeia de suprimentos.
Estrutura organizacional	O Brasil reporta para Americas com sede nos EUA. Gestores de área de apoio e negócios têm reportes matriciais locais e regionais.
Principais linhas de produtos/serviços	Gerenciamento de fretes (rodoviário, ferroviário e multimodal), otimização da cadeia de suprimentos (gestão de inventário, planejamento de demanda, gestão de fornecedores), armazenamento e logística (armazenagem, distribuição, logística reversa), transporte marítimo e aéreo, serviços de desembarço aduaneiro, kitting, assembly, embalagens personalizadas, cross-docking.
Nome do projeto	Projeto IT Infra Ambitions 2027.
Desafio	Performance da infraestrutura de TI no Brasil comprometida por falta de investimento, obsolescência e baixa maturidade técnica e gerencial da equipe, impactando negativamente negócios e resultados.
Risco	Infraestrutura não resiliente e flexível o suficiente para suportar demandas crescentes, colocando em risco o crescimento da empresa.
Principal responsável	Demanda gerada pela gestão regional de infraestrutura, estruturação por Fernando Maquiaveli.
Responsável pela interlocução/desenvolvimento	Fernando Maquiaveli
Tema central do projeto	Redução de custos, aumento da qualificação e maturidade do time, estabilização do ambiente de infraestrutura, atualização tecnológica, foco na segurança da informação.
Fonte de financiamento	Financiamento próprio via caixa local com aprovação regional.
Objetivo	Estabilizar a infraestrutura e suporte, reestruturar o time, alinhar com stakeholders, implementar processos de suporte, estruturar o portfólio de projetos de renovação e gestão da infraestrutura, abrir a "caixa preta" que o Brasil representava, preparar plano de investimentos para renovação da infraestrutura de TI, revisar custos e relacionamento com fornecedores.

Tabela 1: Caracterização da empresa (fonte: dados fornecidos pela empresa)

Tipo de intervenção e mecanismos adotados

A intervenção, denominada "IT Infra Ambitions 2027", teve como objetivo criar uma infraestrutura de TI de classe mundial, adotando diversos mecanismos estratégicos. Inicialmente, foi realizado um mapeamento de stakeholders, abrangendo diferentes níveis e áreas da organização, como TI, negócios, gestão regional e fornecedores. Em seguida, a equipe de TI foi reestruturada e desenvolvida por meio de avaliação de competências e implementação de programas de treinamento, visando elevar a qualificação do time.

O mapeamento e a estabilização da infraestrutura de TI identificaram pontos críticos e priorizaram ações para melhorar o ambiente. Processos estruturados de suporte e gestão foram implementados para aumentar a eficiência das operações. Um portfólio de projetos voltado para a renovação da infraestrutura foi criado, acompanhado de um plano de investimentos.

A revisão de custos e o aprimoramento das relações com fornecedores visaram otimizar despesas e melhorar a qualidade dos serviços contratados. Finalmente, estabeleceu-se uma comunicação regular com os stakeholders, assegurando o alinhamento contínuo das expectativas e objetivos.

Descrição dos resultados obtidos

A intervenção resultou em melhorias significativas em várias áreas. Houve uma notável redução nos tempos de atendimento e uma melhoria na qualidade do suporte, com tempos de resposta e resolução de problemas significativamente menores. A infraestrutura de TI foi estabilizada, evidenciada pela redução do MTTR (Mean Time to Repair) e pelo aumento do MTBF (Mean Time Between Failures). Além disso, os custos relacionados à infraestrutura de TI foram otimizados, resultando em uma redução de despesas.

A segurança e a resiliência da infraestrutura foram aumentadas com a implementação de medidas de segurança aprimoradas e uma maior capacidade de suportar demandas crescentes. Esse esforço foi refletido em uma maior satisfação dos stakeholders, que forneceram feedbacks positivos, incluindo gestores, colaboradores e clientes.

A equipe de TI também experimentou uma redução no estresse devido a uma melhor gestão da carga de trabalho e a um ambiente de trabalho mais equilibrado. Como resultado, a área de TI ganhou maior visibilidade positiva dentro da organização, com um reconhecimento mais amplo de sua importância estratégica. Por fim, os níveis de serviço (SLAs) acordados foram elevados, demonstrando a eficácia das melhorias implementadas.

Análise dos resultados pelo autor

Os resultados obtidos demonstram o sucesso da intervenção em endereçar os principais desafios enfrentados pela organização. A abordagem holística, que considerou aspectos técnicos, humanos e organizacionais, foi fundamental para alcançar melhorias substanciais em múltiplas dimensões.

A estabilização da infraestrutura e a melhoria na qualidade do suporte tiveram um impacto direto na eficiência operacional e na satisfação dos usuários. A redução de custos, por sua vez, contribuiu para a otimização dos recursos da empresa, alinhando-se com os objetivos estratégicos de eficiência financeira.

O aumento da segurança e resiliência da infraestrutura posicionou a área de TI como um habilitador estratégico para o crescimento do negócio, superando a percepção anterior de ser um gargalo operacional. A maior satisfação dos stakeholders e a redução do stress na equipe de TI indicam uma melhoria significativa no ambiente de trabalho e nas relações interdepartamentais.

A maior visibilidade positiva da área de TI representa uma mudança cultural importante, posicionando a TI como um parceiro estratégico no negócio, em vez de um mero provedor de serviços.

Confronto com a teoria revisada no referencial teórico

Os resultados obtidos corroboram várias teorias e conceitos discutidos no referencial teórico:

Gestão de Stakeholders: A abordagem adotada alinha-se com as perspectivas de Cleland (1986) e Mitchell et al. (1997) sobre a importância do mapeamento e monitoramento contínuo dos stakeholders. A comunicação efetiva e o envolvimento dos stakeholders-chave desde o início do projeto, conforme defendido por Olander e Landin (2005), foram fundamentais para o sucesso da intervenção.

Confiança em Projetos: A melhoria na satisfação dos stakeholders e na visibilidade da área de TI reflete a construção de confiança, alinhando-se com as teorias de Karlsen et al. (2008) e Rose e Schlichter (2013). Os resultados indicam o desenvolvimento dos três tipos de confiança identificados por Hartman (2003): baseada em integridade, competência e intuição.

Influência do Contexto: A abordagem adotada considerou o conceito de "shadows of the context" proposto por Eskerod e Larsen (2018), levando em conta as experiências passadas, percepções atuais e expectativas futuras dos stakeholders na formulação e implementação das estratégias de intervenção.

Desafios e Tendências na Gestão de Stakeholders: A intervenção abordou a complexidade das redes de relacionamentos entre stakeholders, conforme discutido por Rajablu et al. (2015), e considerou as mudanças no comportamento dos stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto, alinhando-se com as observações de Aaltonen (2011).

Contribuições relevantes e ensinamentos para a comunidade profissional

As contribuições mais relevantes deste relato incluem a demonstração da eficácia de uma abordagem holística na transformação de infraestruturas de TI em ambientes organizacionais complexos. O relato também evidencia a importância crítica da gestão de stakeholders e da construção de confiança em projetos de transformação de TI, ilustrando de forma prática a aplicação de conceitos teóricos como "shadows of the context" e os diferentes tipos de confiança em um projeto real.

Além disso, destaca a importância do desenvolvimento e capacitação da equipe interna como parte essencial de uma transformação bem-sucedida.

Os ensinamentos que podem ser compartilhados na comunidade profissional incluem a necessidade de uma abordagem equilibrada entre aspectos técnicos e humanos em projetos de transformação de TI.

Ressalta-se a importância de um mapeamento detalhado e contínuo de stakeholders, considerando não apenas suas posições atuais, mas também suas experiências passadas e expectativas futuras. O valor de uma comunicação transparente e frequente com todos os stakeholders para construir confiança e alinhar expectativas também é enfatizado.

Além disso, a eficácia de combinar diferentes metodologias e abordagens, como Agile, Lean e Six Sigma, adaptadas ao contexto específico da organização, é destacada. Por fim, sublinha-se a relevância de focar não apenas na resolução de problemas imediatos, mas também na construção de capacidades e estruturas que suportem o crescimento futuro.

Este caso oferece insights valiosos para profissionais enfrentando desafios similares em outras organizações, especialmente em contextos de transformação de infraestruturas de TI em empresas multinacionais. A experiência demonstra que uma abordagem bem estruturada, focada tanto em aspectos técnicos quanto humanos, pode levar a melhorias significativas e duradouras, posicionando a TI como um parceiro estratégico para o negócio.

Conclusões/Considerações finais e contribuições

O projeto "IT Infra ambitions 2027" representa uma intervenção bem-sucedida na transformação da infraestrutura de TI de uma multinacional do setor de logística. A situação inicial era crítica, caracterizada por uma infraestrutura obsoleta, uma equipe com baixa maturidade técnica e gerencial, e problemas recorrentes que impactavam negativamente os negócios.

Este cenário demandava uma abordagem holística e estratégica para reverter a situação e posicionar a TI como um parceiro estratégico do negócio. A intervenção foi fundamentada em conceitos teóricos relevantes da gestão de projetos e stakeholders. A abordagem adotada alinou-se com as teorias de Cleland (1986) e Mitchell et al. (1997) sobre a importância do mapeamento e monitoramento contínuo dos stakeholders. A comunicação efetiva e o envolvimento dos stakeholders-chave desde o início do projeto, conforme defendido por Olander e Landin (2005), foram cruciais para o sucesso da intervenção.

A estratégia implementada considerou o conceito de "shadows of the context" proposto por Eskerod e Larsen (2018), levando em conta as experiências passadas, percepções atuais e expectativas futuras dos stakeholders na formulação e implementação das estratégias de intervenção. Além disso, a abordagem para construção de confiança alinha-se com as teorias de Karlsen et al. (2008) e Rose e Schlichter (2013), bem como com os três tipos de confiança identificados por Hartman (2003): baseada em integridade, competência e intuição.

Os resultados obtidos demonstram o sucesso da intervenção. A melhoria significativa nos KPIs, como o aumento do MTBF de 24 horas para 700 horas e a redução do MTTR de 6 horas para 20 minutos, evidencia a eficácia da abordagem adotada. Outros indicadores, como a redução no tempo médio de solução de incidentes e requisições, o aumento na porcentagem de chamados resolvidos rapidamente, e a melhoria na satisfação dos stakeholders, corroboram o sucesso do projeto.

A transformação da equipe de TI foi um aspecto crucial da intervenção. A estratégia de identificar high potentials, implementar planos de melhoria de desempenho, e contratar profissionais seniores resultou em uma equipe mais capacitada e alinhada com as necessidades do negócio. O investimento em treinamento, mentoria e coaching foi fundamental para elevar a maturidade técnica e gerencial da equipe.

A priorização de ações baseada no impacto (financeiro, operacional, reputacional), riscos de segurança, e foco em quick wins mostrou-se uma estratégia eficaz para lidar com o volume de problemas existentes no início do projeto. A abordagem de comunicação intensiva, com reuniões e relatórios frequentes, foi crucial para gerenciar as expectativas dos stakeholders e manter o alinhamento durante todo o processo de transformação.

Para empresas e projetos que enfrentam situações semelhantes, recomenda-se adotar uma abordagem holística que leve em consideração aspectos técnicos, humanos e organizacionais. É fundamental implementar uma estratégia robusta de comunicação e gerenciamento de expectativas dos stakeholders, garantindo que todas as partes interessadas estejam alinhadas e informadas ao longo do processo.

Além disso, é crucial realizar uma avaliação criteriosa da equipe existente e investir no desenvolvimento de talentos, assegurando que a equipe tenha as competências necessárias para enfrentar os desafios.

Também é importante estabelecer KPIs claros e mensuráveis para monitorar o progresso e o impacto das mudanças, permitindo ajustes rápidos e baseados em evidências. As ações devem ser priorizadas com base em seu impacto e nos riscos associados, com foco em quick wins que possam demonstrar valor rapidamente e ganhar a confiança dos stakeholders.

Adotar uma abordagem pragmática e baseada em dados para a tomada de decisões garantirá que as escolhas feitas sejam fundamentadas em fatos concretos. Por fim, é essencial focar na construção de relacionamentos e confiança com stakeholders estratégicos desde o início do projeto, estabelecendo uma base sólida para o sucesso a longo prazo.

As principais limitações do trabalho incluíram o volume inicial de problemas, a necessidade de reestruturação significativa da equipe, restrições orçamentárias e a pressão constante das áreas de negócio. O tempo necessário para se familiarizar com a empresa e suas complexidades, bem como a necessidade de longas horas de trabalho, representaram desafios adicionais que demandaram resiliência e comprometimento da equipe de liderança.

Refletindo sobre a experiência, destaca-se a importância da abordagem relacional com os stakeholders em todos os níveis da organização. A capacidade de estabelecer limites razoáveis e expectativas realistas, juntamente com uma atuação pragmática e tomada de decisões rápida e embasada em fatos e dados, foram cruciais para o sucesso do projeto.

Em uma futura intervenção similar, seria recomendável adotar uma postura ainda mais assertiva em relação aos problemas e fortalecer desde o início um processo de construção de relacionamento e confiança com stakeholders estratégicos.

Para futuros relatos ou trabalhos técnicos e profissionais, sugere-se realizar uma análise comparativa de diferentes métodos de transformação de infraestrutura de TI em empresas multinacionais; conduzir um estudo aprofundado sobre o impacto da gestão de stakeholders na construção de confiança e no sucesso de projetos de TI; investigar estratégias eficazes para o desenvolvimento e retenção de talentos em equipes de TI durante processos de transformação; avaliar o impacto das metodologias ágeis e lean na melhoria dos processos de suporte e infraestrutura de TI; e analisar o papel da liderança na gestão de mudanças em projetos de transformação de TI.

Este relato técnico contribui para o campo da gestão de projetos de TI, oferecendo insights valiosos sobre como abordar transformações complexas de infraestrutura em ambientes empresariais desafiadores. As lições aprendidas e as estratégias implementadas servem como um guia valioso para profissionais enfrentando desafios similares em suas organizações, demonstrando a importância de uma abordagem holística, focada em pessoas, processos e tecnologia, para alcançar uma transformação bem-sucedida.

Referências

AKIYOSHI NAGAI, R.; SBRAGIA, R. As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos? Uma revisão sistemática da literatura. Revista de Gestão e Projetos, v. 14, n. 1, p. 11-41, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23723>

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI Jr., R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

CONFORTE, E. C.; AMARAL, D. C.; DA SILVA, S. L.; DI FELIPPO, A.; KAMIKAWACHI, D. S. L. The agility construct on project management theory. International Journal of Project Management, v. 34, n. 4, p. 660-674, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>

EDER, S.; CONFORTE, E. C.; AMARAL, D. C.; DA SILVA, S. L. Differentiating traditional and agile project management approaches. Producao, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>

ESKEROD, P.; LARSEN, T. Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. International Journal of Project Management, v. 36, n. 1, p. 161-169, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>

FRANCISCO DE OLIVEIRA, G.; RABECHINI, R. Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. International Journal of Project Management, v. 37, n. 1, p. 131-144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

MARTENS, C. D. P.; PEDRON, C. D.; OLIVEIRA, J. C. Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTec, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 143-147, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

MÜLLER, R.; GLÜCKLER, J.; AUBRY, M. February 2013 Project Management Journal INTRODUCTION. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pmj>

NANTHAGOPAN, Y.; WILLIAMS, N. L.; PAGE, S. Understanding the nature of Project Management capacity in Sri Lankan non-governmental organisations (NGOs): A Resource Based Perspective. International Journal of Project Management, v. 34, n. 8, p. 1608-1624, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.003>

ZWIKAEEL, O.; MEREDITH, J. R. Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. International Journal of Project Management, v. 37, n. 7, p. 930-939, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.001>