

## Estudo de Caso: O Projeto "Praça Digital" de Nova Alvorada

A prefeitura da cidade de Nova Alvorada, buscando modernizar a cidade e promover a inclusão digital, lançou o ambicioso projeto "Praça Digital". A ideia era revitalizar a praça central, um local histórico e ponto de encontro da comunidade, instalando Wi-Fi público de alta velocidade, totens interativos com informações da cidade, um novo parquinho tecnológico para as crianças e um sistema de iluminação inteligente e sustentável.

A gestão do projeto foi entregue à Secretaria de Inovação e Tecnologia, liderada por um gerente de projetos recém-contratado, Carlos, um profissional com vasta experiência técnica em projetos de TI, mas acostumado a ambientes corporativos.

O projeto começou com grande entusiasmo. A equipe técnica de Carlos desenhou uma solução de ponta, e a alta gerência da prefeitura aprovou o orçamento, ansiosa por inaugurar a praça antes do período eleitoral. O cronograma era agressivo: seis meses para a conclusão.

Nos primeiros três meses, tudo parecia correr bem. A compra dos equipamentos foi feita, e a equipe de TI trabalhava na configuração da rede. Carlos enviava relatórios de status semanais, focados em métricas técnicas e financeiras, para a alta gerência, que se mostrava satisfeita.

Contudo, os problemas começaram quando as obras físicas na praça iniciaram. Um grupo de moradores mais idosos, que usava a praça para encontros diários, reclamou que os novos bancos de design moderno eram desconfortáveis e que as obras haviam removido árvores que forneciam sombra. Paralelamente, os pequenos comerciantes do entorno da praça, que não haviam sido consultados, temiam que a modernização descaracterizasse a região e afastasse sua clientela tradicional. Suas preocupações não chegaram à equipe do projeto.

O Conselho de Patrimônio Histórico da cidade notificou a prefeitura, pois a instalação dos totens interativos não havia sido aprovada por eles, alegando que o design futurista conflitava com a arquitetura histórica da praça. A obra precisou ser paralisada, gerando um atraso imediato de 30 dias.

Para complicar, a empresa fornecedora dos equipamentos de Wi-Fi, um stakeholder externo crucial, comunicou um atraso na entrega devido a problemas de importação. Como a comunicação com eles era feita apenas por e-mail e de forma pouco frequente, a notícia chegou tarde demais, impactando todo o cronograma. A equipe de campo, por sua vez, sentia-se desmotivada, pois as constantes mudanças no projeto chegavam de forma desorganizada, causando retrabalho.

A dois meses do prazo final, o projeto "Praça Digital" estava atrasado, o orçamento estava ameaçado e, o mais grave, havia uma forte oposição da comunidade e de órgãos importantes<sup>4</sup>. Carlos percebeu que, embora a tecnologia fosse excelente, o projeto corria o risco de ser um grande fracasso, não por falhas técnicas, mas por não ter gerenciado as pessoas e grupos que seriam afetados por ele.

# Estudo de Caso: O Projeto "Praça Digital" de Nova Alvorada

## Questões para Discussão

1. **Identificação:** Quem são as principais partes interessadas (stakeholders) no projeto "Praça Digital"? Tente listar pelo menos cinco grupos diferentes, tanto internos quanto externos.
2. **Análise e Priorização:** Usando a Matriz Poder vs. Interesse (Alto/Baixo Poder, Alto/Baixo Interesse), como você classificaria os seguintes stakeholders: a) a alta gerência da prefeitura; b) os moradores idosos; c) o Conselho de Patrimônio Histórico; d) os comerciantes locais? Que tipo de estratégia de comunicação cada um exigia?
3. **Comunicação:** Quais foram as principais falhas de comunicação no projeto? Como um Plano de Gerenciamento das Comunicações poderia ter evitado esses problemas?
4. **Engajamento:** O gerente de projetos, Carlos, focou nos aspectos técnicos. Que ações de engajamento ele poderia ter tomado no início do projeto para garantir o apoio da comunidade e do Conselho de Patrimônio Histórico e evitar a resistência encontrada?
5. **Riscos e Resultados:** Como a falta de um bom gerenciamento de stakeholders se transformou em riscos reais para o projeto (atrasos, custos, aceitação)? O que define o "sucesso" de um projeto como este, além da entrega técnica?