

Gerenciamento da Comunicação e Engajamento dos *Stakeholders* em Projetos de Transformação Digital: Um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira de Telecomunicações

Monique Rosa Alves

Resumo: A transformação digital tem ampliado a complexidade dos projetos organizacionais, exigindo maior integração entre pessoas, processos e tecnologias. Nesse contexto, o gerenciamento da comunicação e o engajamento dos *stakeholders* tornaram-se fatores estratégicos para o sucesso dos projetos, especialmente em organizações caracterizadas por estruturas complexas e elevado número de partes interessadas. Este estudo analisa a influência do gerenciamento estruturado da comunicação no desempenho de projetos de transformação digital em uma empresa brasileira do setor de telecomunicações. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso, utilizando como referência as práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMBOK® Guide – Seventh Edition, além de estudos recentes sobre comunicação organizacional, gestão de *stakeholders* e transformação digital. O trabalho propõe um modelo atualizado de gerenciamento da comunicação que contempla o mapeamento sistemático dos *stakeholders*, a definição de estratégias de comunicação direcionadas, mecanismos de monitoramento contínuo e indicadores para avaliação da efetividade da comunicação ao longo do ciclo de vida do projeto. Além disso, discute-se como tecnologias digitais e soluções baseadas em Inteligência Artificial podem apoiar a análise do engajamento dos *stakeholders*, a identificação precoce de riscos de comunicação e a melhoria da tomada de decisão pelos gerentes de projetos. Os resultados indicam que práticas estruturadas de comunicação contribuem para reduzir resistências à mudança, aumentar a adoção das soluções implementadas, minimizar retrabalhos e fortalecer o alinhamento entre objetivos estratégicos e resultados operacionais. O estudo amplia a discussão sobre gerenciamento da comunicação em projetos ao integrar conceitos de transformação digital, gestão da mudança e Inteligência Artificial, oferecendo contribuições teóricas para a literatura e recomendações práticas para organizações que conduzem projetos complexos de transformação.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Gerenciamento da Comunicação; *Stakeholders*; Transformação Digital; Inteligência Artificial.



Recebido em: março, 2026. Aceito em: junho, 2026

DOI: 10.56069/2676-0428.2026.806

Tessituras do Conhecimento: Ciência, Educação e Sociedade

Julho, 2026, v. 3, n. 40

Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional

ISSN: 2676-0428



Gestión de la Comunicación y Participación de Partes Interesadas en Proyectos de Transformación Digital: Un Estudio de Caso en una Empresa Brasileña de Telecomunicaciones

Resumen: La transformación digital ha incrementado la complejidad de los proyectos organizativos, requiriendo una mayor integración entre personas, procesos y tecnologías. En este contexto, la gestión de la comunicación y la participación de los grupos de interés se han convertido en factores estratégicos para el éxito de los proyectos, especialmente en organizaciones caracterizadas por estructuras complejas y un alto número de partes interesadas. Este estudio analiza la influencia de la gestión estructurada de la comunicación en la ejecución de proyectos de transformación digital en una empresa brasileña del sector de las telecomunicaciones. La investigación adopta un enfoque cualitativo, basado en un estudio de caso, utilizando como referencia las prácticas de gestión de proyectos propuestas por la Guía PMBOK® – Séptima Edición, además de estudios recientes sobre comunicación organizacional, gestión de grupos de interés y transformación digital. El trabajo propone un modelo actualizado de gestión de la comunicación que incluye el mapeo sistemático de los grupos de interés, la definición de estrategias de comunicación dirigidas, mecanismos de monitorización continua e indicadores para evaluar la eficacia de la comunicación a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Además, analiza cómo las tecnologías y soluciones digitales basadas en Inteligencia Artificial pueden apoyar el análisis de la implicación de los interesados, la identificación temprana de riesgos de comunicación y la mejora de la toma de decisiones por parte de los gestores de proyecto. Los resultados indican que las prácticas de comunicación estructurada contribuyen a reducir la resistencia al cambio, aumentar la adopción de soluciones implementadas, minimizar la reestructuración y fortalecer la alineación entre los objetivos estratégicos y los resultados operativos. El estudio amplía la discusión sobre la gestión de la comunicación en proyectos al integrar conceptos de transformación digital, gestión del cambio e Inteligencia Artificial, ofreciendo contribuciones teóricas a la literatura y recomendaciones prácticas para organizaciones que llevan a cabo proyectos complejos de transformación.

Palabras clave: Gestión de Proyectos; Gestión de la Comunicación; Partes interesadas; Transformación Digital; Inteligencia Artificial.

Communication Management and Stakeholder Engagement in Digital Transformation Projects: A Case Study in a Brazilian Telecommunications Company

Abstract: Digital transformation has increased the complexity of organizational projects, requiring greater integration between people, processes, and technologies. In this context, communication management and stakeholder engagement have become strategic factors for the success of projects, especially in organizations characterized by complex structures and high numbers of *stakeholders*. This study analyzes the influence of structured communication management on the performance of digital transformation projects in a Brazilian company in the telecommunications sector. The research adopts a qualitative approach, based on a case study, using as a reference the project management practices proposed by the PMBOK® Guide – Seventh Edition, in addition to recent studies on organizational communication, stakeholder management and digital transformation. The work proposes an updated model of communication management that includes the systematic mapping of *stakeholders*, the definition of targeted communication strategies, continuous monitoring mechanisms and indicators to evaluate the effectiveness of communication throughout the project life cycle. In addition, it discusses how digital technologies and solutions based on Artificial Intelligence can support the analysis of stakeholder engagement, the early identification of communication risks and the improvement of decision-making by project managers. The results indicate that structured communication practices contribute to reducing resistance to change, increasing the adoption of implemented solutions, minimizing rework, and strengthening the alignment between strategic objectives and operational results. The study broadens the discussion on communication management in projects by integrating concepts of digital transformation, change management and Artificial Intelligence, offering theoretical contributions to the literature and practical recommendations for organizations conducting complex transformation projects.

Keywords: Project Management; Communication Management; *Stakeholders*; Digital Transformation; Artificial Intelligence.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a transformação digital tem alterado profundamente a forma como organizações planejam, executam e monitoram projetos estratégicos. A rápida evolução das tecnologias da informação, a crescente integração entre processos organizacionais e a necessidade de adaptação contínua às demandas do mercado tornaram os projetos cada vez mais complexos, aumentando o número de *stakeholders* envolvidos e ampliando os desafios relacionados ao gerenciamento da comunicação. Nesse cenário, a comunicação deixou de desempenhar apenas um papel operacional e passou a constituir um elemento estratégico para a geração de valor, o alinhamento organizacional e o sucesso dos projetos.

Embora avanços significativos tenham ocorrido nas metodologias de gerenciamento de projetos, uma parcela expressiva dos projetos continua apresentando desempenho inferior ao esperado. Diversos estudos demonstram que atrasos, estouros de orçamento, retrabalho, baixa adoção das soluções implementadas e resistência organizacional frequentemente estão associados a falhas na comunicação entre equipes, patrocinadores, usuários finais e demais partes interessadas. Esses problemas tendem a se intensificar em projetos de transformação digital, nos quais mudanças tecnológicas normalmente exigem alterações em processos de trabalho, cultura organizacional e comportamento dos usuários.

Historicamente, o sucesso de um projeto era medido principalmente pelo atendimento aos critérios clássicos de prazo, custo e escopo. Entretanto, a literatura contemporânea passou a reconhecer que tais critérios, embora necessários, são insuficientes para representar o sucesso efetivo de um projeto. O *PMBOK® Guide – Seventh Edition* introduziu uma mudança significativa ao deslocar o foco dos processos para a geração de valor, enfatizando princípios como liderança, adaptação, entrega contínua de benefícios e engajamento das partes interessadas. Essa evolução evidencia que a capacidade de promover comunicação eficiente entre os *stakeholders* tornou-se um fator essencial para alcançar resultados sustentáveis.

Paralelamente, o gerenciamento dos *stakeholders* adquiriu importância crescente na literatura de gerenciamento de projetos. As organizações passaram a reconhecer que diferentes grupos possuem expectativas, interesses, níveis de influência e necessidades de informação distintas ao longo do ciclo de vida do projeto. Dessa forma, estratégias padronizadas de comunicação tendem a produzir resultados limitados, tornando necessário o desenvolvimento de planos estruturados que considerem o perfil de cada parte interessada, os canais de comunicação mais adequados, a frequência das interações e mecanismos permanentes de monitoramento do engajamento.

No setor de telecomunicações, esses desafios assumem dimensões ainda maiores. Empresas desse segmento operam em ambientes altamente dinâmicos, caracterizados por constantes inovações tecnológicas, forte pressão competitiva, elevada dependência de infraestrutura crítica e grande diversidade de áreas funcionais envolvidas na implantação de novos sistemas. Projetos frequentemente demandam integração entre equipes de engenharia, tecnologia da informação, operações, atendimento ao cliente, áreas financeiras, fornecedores externos e órgãos reguladores. Conseqüentemente, pequenas falhas de comunicação podem gerar impactos significativos na aceitação das soluções implementadas, no cronograma, nos custos operacionais e na percepção de valor pelos usuários finais.

Além dos desafios tradicionalmente associados ao gerenciamento da comunicação, a crescente utilização de tecnologias digitais tem introduzido novas oportunidades para apoiar a gestão dos projetos. Soluções baseadas em Inteligência Artificial, mineração de dados, análise preditiva e processamento de linguagem natural permitem monitorar padrões de comunicação, identificar riscos emergentes, analisar o sentimento dos *stakeholders* e apoiar a tomada de decisão dos gerentes de projetos. Embora essas tecnologias estejam sendo progressivamente incorporadas às organizações, sua integração aos processos formais de gerenciamento da comunicação ainda representa um campo de pesquisa em desenvolvimento, oferecendo oportunidades para avanços científicos e aplicações práticas.

Apesar do crescente reconhecimento da importância da comunicação, observa-se uma lacuna na literatura relacionada à integração entre

gerenciamento da comunicação, engajamento dos *stakeholders* e transformação digital em organizações complexas. Muitos estudos abordam esses temas de forma isolada, concentrando-se em aspectos específicos do gerenciamento de projetos ou da comunicação organizacional, sem explorar de maneira integrada como esses fatores influenciam a adoção das soluções implementadas e a geração de valor para as organizações. Além disso, ainda são limitadas as pesquisas que discutem o potencial das tecnologias baseadas em Inteligência Artificial como mecanismo de apoio ao gerenciamento da comunicação em projetos de transformação digital.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como um gerenciamento estruturado da comunicação, aliado ao adequado engajamento dos *stakeholders* e ao uso de tecnologias digitais, pode contribuir para aumentar o sucesso de projetos de transformação digital em empresas do setor de telecomunicações?

Para responder a essa questão, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de telecomunicações, originalmente investigada em um trabalho de conclusão de curso realizado em 2018. A presente pesquisa amplia e atualiza esse estudo, incorporando os avanços conceituais observados na literatura recente sobre gerenciamento de projetos, comunicação organizacional, gestão da mudança e transformação digital. A análise considera tanto os desafios enfrentados pela organização quanto as possibilidades de evolução dos processos de comunicação à luz das práticas contemporâneas.

O objetivo geral consiste em analisar como o gerenciamento estruturado da comunicação influencia o sucesso de projetos de transformação digital, propondo um modelo atualizado de comunicação que favoreça o engajamento dos *stakeholders*, reduza a resistência às mudanças organizacionais e aumente a adoção das soluções implementadas. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais fatores que dificultam a comunicação em projetos complexos, analisar o papel dos *stakeholders* durante o ciclo de vida do projeto, avaliar mecanismos de monitoramento da comunicação e discutir a utilização de tecnologias digitais e Inteligência Artificial como instrumentos de apoio à gestão dos projetos.

A principal contribuição deste artigo consiste em integrar conceitos tradicionalmente tratados de forma independente — gerenciamento da comunicação, gestão dos *stakeholders*, transformação digital e Inteligência Artificial — em um modelo analítico aplicado a projetos complexos de telecomunicações. Do ponto de vista teórico, o estudo amplia a discussão sobre fatores críticos de sucesso em projetos de transformação digital. Sob a perspectiva prática, apresenta recomendações que podem auxiliar organizações na estruturação de processos de comunicação mais eficientes, contribuindo para reduzir retrabalhos, aumentar o engajamento dos usuários e potencializar a geração de valor decorrente dos investimentos em projetos estratégicos.

EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos passou por uma transformação significativa impulsionada pela digitalização dos processos organizacionais, pelo aumento da competitividade global e pela crescente necessidade de inovação. Se anteriormente o sucesso dos projetos era predominantemente avaliado com base no cumprimento do escopo, prazo e orçamento, atualmente a literatura reconhece que esses critérios representam apenas parte do desempenho esperado. Projetos bem-sucedidos também devem gerar valor para a organização, promover benefícios sustentáveis e atender às expectativas dos diferentes *stakeholders*.

Essa mudança de perspectiva foi consolidada pela publicação do *PMBOK® Guide – Seventh Edition*, que substituiu a abordagem centrada em processos por uma estrutura baseada em princípios, domínios de desempenho e geração contínua de valor. Essa evolução reconhece que ambientes organizacionais contemporâneos apresentam elevada complexidade, elevada incerteza e necessidade constante de adaptação, exigindo maior capacidade dos gerentes de projetos para integrar fatores técnicos, humanos e estratégicos.

Ao mesmo tempo, organizações passaram a executar programas de transformação digital envolvendo migração para ambientes em nuvem, automação de processos, inteligência artificial, análise de dados, Internet das

Coisas (IoT) e integração de sistemas corporativos. Esses projetos normalmente afetam diversas áreas da empresa simultaneamente, ampliando significativamente o número de *stakeholders* envolvidos e aumentando a importância do gerenciamento da comunicação.

Nesse novo contexto, o papel do gerente de projetos deixa de ser predominantemente operacional para assumir uma função de liderança colaborativa, responsável por promover alinhamento estratégico, facilitar a comunicação entre diferentes grupos organizacionais e apoiar a gestão da mudança.

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

A comunicação é tradicionalmente reconhecida como uma das áreas fundamentais do gerenciamento de projetos. Entretanto, sua importância tornou-se ainda maior em ambientes caracterizados por equipes multidisciplinares, organizações distribuídas geograficamente e processos intensivos em tecnologia.

A literatura demonstra que falhas de comunicação representam uma das principais causas de atrasos, retrabalhos, conflitos organizacionais e baixa adoção das soluções implementadas. Informações incompletas, comunicação tardia, ausência de padronização, expectativas desalinhadas e canais inadequados frequentemente comprometem a execução dos projetos, mesmo quando aspectos técnicos são conduzidos adequadamente.

Além da transmissão de informações, a comunicação exerce papel essencial na construção de confiança entre os participantes do projeto. Uma comunicação transparente favorece o compartilhamento de conhecimento, reduz ambiguidades, fortalece a cooperação entre equipes e melhora a capacidade organizacional de responder rapidamente às mudanças de contexto.

Pesquisas recentes também indicam que organizações mais maduras em gerenciamento de projetos tendem a investir em planos estruturados de comunicação, mecanismos formais de feedback e indicadores capazes de avaliar continuamente a efetividade das interações entre *stakeholders*. Dessa

forma, o gerenciamento da comunicação deixa de ser apenas uma atividade administrativa e passa a constituir um processo estratégico para geração de valor.

STAKEHOLDER MANAGEMENT E CRIAÇÃO DE VALOR

A evolução das práticas de gerenciamento de projetos ampliou significativamente a importância atribuída ao gerenciamento dos *stakeholders*. Enquanto modelos tradicionais concentravam seus esforços na execução técnica das atividades, abordagens contemporâneas reconhecem que o sucesso do projeto depende diretamente da percepção, do envolvimento e da aceitação das partes interessadas.

Stakeholders podem ser definidos como indivíduos, grupos ou organizações capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados de um projeto. Cada stakeholder apresenta diferentes expectativas, níveis de poder, interesses, capacidade de influência e necessidades de informação, exigindo estratégias específicas de comunicação e engajamento.

Diversos estudos demonstram que projetos apresentam maior probabilidade de sucesso quando seus *stakeholders* são identificados precocemente, classificados conforme sua influência e monitorados continuamente ao longo do ciclo de vida do projeto.

Mais do que comunicar informações, torna-se necessário compreender as percepções dos *stakeholders*, antecipar possíveis resistências e desenvolver estratégias que promovam colaboração ativa durante todo o processo de transformação organizacional.

Essa abordagem está alinhada ao conceito de criação de valor defendido pelo *PMBOK® Guide – Seventh Edition*, segundo o qual projetos devem produzir benefícios sustentáveis não apenas para a organização, mas também para seus clientes, usuários e demais partes interessadas.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO DA MUDANÇA

Transformação digital representa muito mais do que adoção de novas tecnologias. Trata-se de um processo contínuo de mudança organizacional que envolve revisão de processos, desenvolvimento de novas competências, adaptação cultural e redefinição das formas de trabalho.

Projetos de transformação digital normalmente apresentam elevado nível de complexidade devido à necessidade de integração entre tecnologia, pessoas e processos organizacionais. Embora soluções tecnológicas possam ser implementadas com sucesso sob a perspectiva técnica, frequentemente encontram resistência por parte dos usuários finais quando aspectos relacionados à comunicação e gestão da mudança não recebem atenção adequada.

Nesse contexto, modelos clássicos de gestão da mudança, como os propostos por pesquisadores da área organizacional, reforçam que mudanças sustentáveis dependem de comunicação contínua, construção de senso de urgência, participação ativa das equipes e fortalecimento da liderança.

A literatura recente demonstra que organizações capazes de integrar gerenciamento de projetos, comunicação organizacional e gestão da mudança apresentam maiores índices de adoção tecnológica, redução de retrabalho e aumento da satisfação dos usuários.

Assim, o gerenciamento da comunicação deixa de apoiar apenas a execução do projeto e passa a exercer papel decisivo na consolidação das mudanças organizacionais promovidas pelos projetos de transformação digital.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

A incorporação da Inteligência Artificial ao gerenciamento de projetos representa uma das principais tendências observadas nos últimos anos. Ferramentas baseadas em aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e análise preditiva vêm sendo utilizadas para apoiar o planejamento, monitoramento e controle dos projetos.

No contexto da comunicação, soluções de Inteligência Artificial permitem analisar grandes volumes de mensagens, identificar padrões de interação entre equipes, detectar riscos de comunicação, avaliar níveis de engajamento dos *stakeholders* e apoiar a tomada de decisão pelos gerentes de projetos.

Além disso, plataformas colaborativas integradas com recursos de IA podem automatizar notificações, recomendar ações corretivas, priorizar informações relevantes e identificar precocemente possíveis focos de resistência organizacional.

Apesar do rápido crescimento dessas aplicações, observa-se que a literatura científica ainda apresenta número reduzido de estudos que integrem Inteligência Artificial, gerenciamento da comunicação e transformação digital em uma única estrutura analítica. Essa limitação evidencia uma oportunidade de pesquisa para compreender de que forma tecnologias inteligentes podem complementar as práticas tradicionais de gerenciamento da comunicação.

LACUNA DA LITERATURA

A revisão realizada evidencia que o gerenciamento da comunicação, a gestão dos *stakeholders*, a transformação digital e a Inteligência Artificial constituem temas amplamente discutidos de forma individual. Entretanto, poucos estudos analisam de maneira integrada como esses elementos podem contribuir conjuntamente para aumentar a aceitação das soluções implementadas, reduzir resistências organizacionais e potencializar o sucesso de projetos complexos.

Grande parte das pesquisas concentra-se em aspectos metodológicos ou tecnológicos, dedicando menor atenção aos mecanismos que conectam comunicação, comportamento humano e geração de valor ao longo do ciclo de vida do projeto.

Dessa forma, este artigo busca contribuir para a literatura ao propor um modelo integrado de gerenciamento da comunicação orientado ao engajamento dos *stakeholders* em projetos de transformação digital, utilizando como base um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações.

MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

A revisão da literatura demonstra que o gerenciamento da comunicação constitui um dos principais fatores associados ao sucesso dos projetos. Entretanto, observa-se que a comunicação, isoladamente, não garante melhores resultados organizacionais. Sua efetividade depende da capacidade de compreender os diferentes perfis dos *stakeholders*, adaptar estratégias de comunicação às necessidades de cada grupo e monitorar continuamente o nível de engajamento ao longo do ciclo de vida do projeto.

Com base nessa perspectiva, este estudo propõe um modelo conceitual integrando quatro dimensões centrais: 1. Gerenciamento Estruturado da Comunicação; 2. Gestão dos *Stakeholders*; 3. Transformação Digital; e 4. Inteligência Artificial como tecnologia de apoio. O pressuposto central do modelo é que o gerenciamento estruturado da comunicação atua como elemento integrador entre tecnologia, pessoas e processos, favorecendo maior aceitação das mudanças organizacionais e melhores resultados dos projetos. Enquanto modelos tradicionais concentram esforços na elaboração de planos de comunicação estáticos, o modelo proposto considera a comunicação como um processo adaptativo, continuamente monitorado e ajustado conforme o comportamento dos *stakeholders* e a evolução do projeto.

DIMENSÕES DO MODELO

1. Gerenciamento da Comunicação

Esta dimensão contempla identificação das necessidades de informação; definição dos canais de comunicação; periodicidade das interações; responsáveis pela comunicação; mecanismos de feedback e indicadores de desempenho. A comunicação deixa de representar apenas transmissão de informações e passa a constituir um mecanismo permanente de alinhamento organizacional.

2. Gestão dos *Stakeholders*

O gerenciamento dos *stakeholders* envolve identificação; classificação; análise de influência; análise de interesse; estratégias de engajamento; e monitoramento contínuo. A proposta considera que diferentes *stakeholders* necessitam de diferentes estratégias de comunicação.

3. Transformação Digital

Projetos de transformação digital introduzem elevada complexidade organizacional. Além da implantação tecnológica, normalmente envolvem revisão de processos; mudanças culturais; capacitação das equipes; adaptação operacional; e mudanças organizacionais. Esses fatores aumentam significativamente a necessidade de comunicação estruturada.

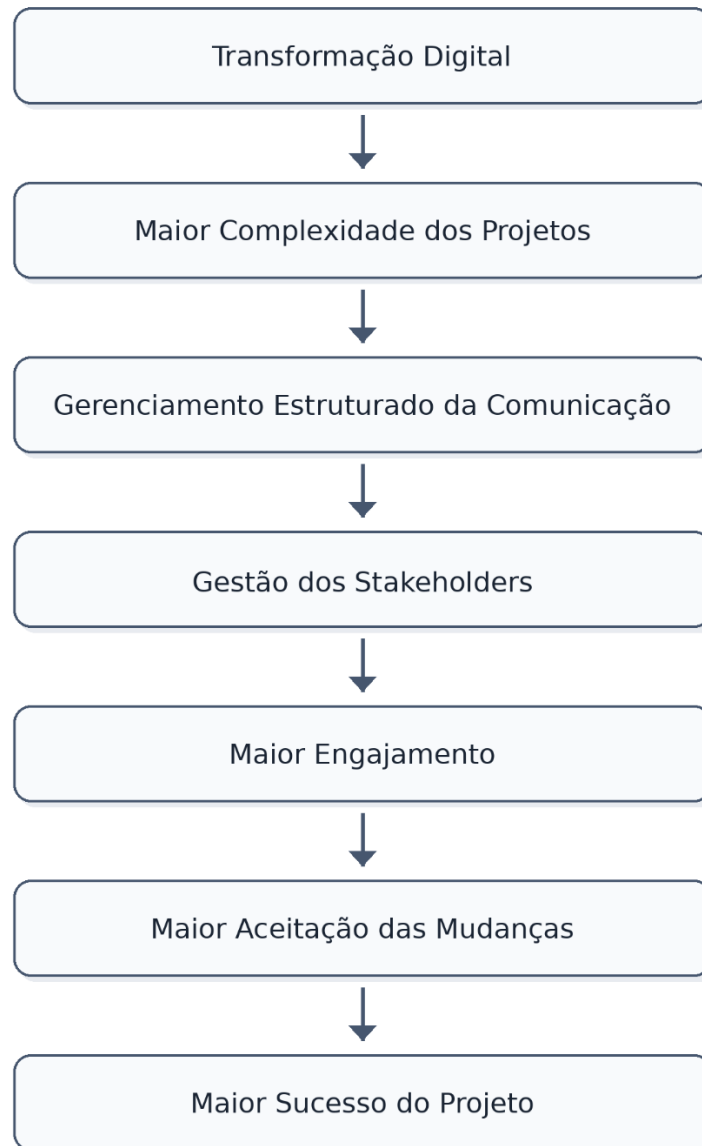
4. Inteligência Artificial

A quarta dimensão representa uma atualização do estudo original. Neste artigo propõe-se utilizar ferramentas baseadas em IA para apoiar o gerente de projetos por meio de monitoramento automático da comunicação; análise de sentimento das equipes; identificação precoce de resistência organizacional; análise preditiva de riscos; geração automática de indicadores; e apoio à tomada de decisão. Importante destacar que a Inteligência Artificial não substitui o gerente de projetos, mas amplia sua capacidade analítica e reduz o tempo necessário para identificar problemas emergentes.

MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

O modelo estabelece a seguinte relação entre as variáveis. A Figura a seguir traz essa proposta.

Figura 1. Modelo Conceitual Proposto



Fonte: Elaborado para este estudo (2026).

A Inteligência Artificial atua transversalmente em todas essas etapas, fornecendo suporte para análise, monitoramento e tomada de decisão.

PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Por tratar-se de um estudo qualitativo baseado em estudo de caso, opta-se pela formulação de proposições teóricas em substituição às hipóteses estatísticas.

I) Proposição P1 - Um gerenciamento estruturado da comunicação influencia positivamente o engajamento dos *stakeholders* em projetos de transformação digital.

II) Proposição P2 - Maior nível de engajamento dos *stakeholders* reduz a resistência organizacional durante a implantação de novas soluções tecnológicas.

III) Proposição P3 - Projetos que apresentam comunicação estruturada possuem maior probabilidade de alcançar sucesso organizacional do que projetos que utilizam comunicação predominantemente informal.

IV) Proposição P4 - A utilização de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial aumenta a capacidade de monitoramento da comunicação e auxilia a identificação antecipada de riscos relacionados aos *stakeholders*.

V) Proposição P5 - O sucesso dos projetos de transformação digital depende da integração entre comunicação, gestão dos *stakeholders*, liderança e tecnologias digitais.

CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DO MODELO

O principal diferencial deste artigo consiste na proposição de um modelo integrado para gerenciamento da comunicação em projetos de transformação digital. Enquanto estudos anteriores normalmente analisam comunicação, *stakeholders* ou transformação digital de forma independente, este modelo estabelece relações entre esses elementos, incluindo ainda a Inteligência Artificial como mecanismo de suporte ao gerenciamento de projetos.

Dessa forma, o estudo amplia a literatura ao propor uma estrutura analítica capaz de orientar futuras pesquisas e apoiar organizações na

implementação de práticas mais eficazes de comunicação em projetos complexos.

METODOLOGIA

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório-descritivo. A pesquisa aplicada busca produzir conhecimento orientado para a solução de problemas reais enfrentados pelas organizações, enquanto a abordagem qualitativa permite compreender fenômenos complexos relacionados ao comportamento humano, à comunicação organizacional e ao gerenciamento de projetos em seus contextos naturais.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de analisar fatores organizacionais que dificilmente poderiam ser compreendidos apenas por meio de indicadores quantitativos, como percepção dos *stakeholders*, resistência às mudanças, processos de comunicação, interação entre equipes e influência da cultura organizacional sobre o sucesso dos projetos.

Segundo a literatura metodológica, estudos qualitativos são particularmente adequados quando o pesquisador pretende compreender como determinado fenômeno ocorre dentro de seu contexto real, preservando as características naturais do ambiente organizacional e permitindo interpretações mais profundas das relações entre os fatores investigados.

Sob a perspectiva dos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório-descritivo. É exploratória por investigar um tema ainda em evolução na literatura — a integração entre gerenciamento da comunicação, gestão dos *stakeholders*, transformação digital e Inteligência Artificial — e descritiva por buscar compreender como esses elementos se manifestam na execução de projetos em uma organização do setor de telecomunicações.

ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso único, apropriado para investigações que procuram compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais complexos.

A escolha do estudo de caso fundamenta-se no fato de que o gerenciamento da comunicação depende diretamente do ambiente organizacional, das características dos *stakeholders*, da estrutura da empresa, da cultura organizacional e da natureza dos projetos desenvolvidos. Esses fatores dificilmente poderiam ser analisados de forma isolada por métodos experimentais ou levantamentos estatísticos.

O estudo concentra-se em uma empresa brasileira do setor de telecomunicações, denominada neste artigo pelo nome fictício **OLA Telecom**, preservando a confidencialidade das informações organizacionais. A empresa foi selecionada por apresentar elevado volume de projetos de transformação digital envolvendo implantação de novos sistemas corporativos, integração de áreas funcionais e participação de múltiplos *stakeholders*.

O caso analisado representa uma situação típica enfrentada por grandes organizações em processos de transformação digital, caracterizada por dificuldades relacionadas à comunicação entre equipes, baixa adoção de soluções implantadas, resistência às mudanças organizacionais e necessidade de melhoria no gerenciamento dos *stakeholders*.

UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise corresponde aos processos de gerenciamento da comunicação desenvolvidos durante projetos de transformação digital executados pela empresa estudada.

O foco da investigação não está na avaliação de uma tecnologia específica, mas na forma como a comunicação é planejada, executada, monitorada e utilizada para promover o engajamento dos *stakeholders* ao longo do ciclo de vida do projeto.

Particular atenção é dedicada aos mecanismos utilizados para identificar necessidades de informação, definir estratégias de comunicação, acompanhar níveis de participação das partes interessadas e reduzir resistências decorrentes das mudanças organizacionais.

COLETA DE DADOS

A pesquisa utiliza múltiplas fontes de evidência, estratégia recomendada pela literatura para aumentar a confiabilidade dos estudos de caso. As informações analisadas foram obtidas por meio de: i) documentação dos projetos desenvolvidos pela organização; ii) planos de comunicação utilizados durante a execução dos projetos; iii) registros de *stakeholders* e matrizes de responsabilidade; iv) documentos internos relacionados ao gerenciamento dos projetos; v) indicadores de desempenho operacional disponíveis na organização; e documentação produzida durante o desenvolvimento do estudo original realizado em 2018.

A utilização de diferentes fontes de informação possibilita a triangulação dos dados, reduzindo vieses de interpretação e aumentando a consistência das conclusões apresentadas.

Além dos dados organizacionais, realizou-se revisão integrativa da literatura científica recente sobre gerenciamento da comunicação, gestão dos *stakeholders*, transformação digital e Inteligência Artificial aplicada ao gerenciamento de projetos, permitindo confrontar os resultados observados no estudo de caso com o conhecimento produzido pela comunidade científica.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, amplamente empregada em pesquisas qualitativas nas áreas de Administração, Engenharia de Produção e Gerenciamento de Projetos.

Inicialmente, realizou-se a organização das evidências coletadas, seguida da identificação de padrões relacionados às práticas de comunicação adotadas

pela organização. Posteriormente, os dados foram agrupados em categorias temáticas construídas a partir da literatura revisada.

As principais categorias analíticas consideradas foram planejamento da comunicação; identificação dos *stakeholders*; estratégias de engajamento; canais de comunicação; mecanismos de *feedback*; resistência às mudanças; adoção das soluções implantadas; e geração de valor para a organização. Após a categorização, as evidências foram comparadas ao modelo conceitual proposto neste estudo, buscando verificar a aderência entre as práticas observadas e os princípios identificados na literatura científica.

FRAMEWORK INTEGRADO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO PARA PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (FIGC-TD)

Como principal contribuição metodológica deste artigo, propõe-se o *Framework* Integrado de Gerenciamento da Comunicação para Projetos de Transformação Digital (FIGC-TD). O *framework* foi desenvolvido a partir da integração entre: princípios contemporâneos do gerenciamento de projetos; gerenciamento da comunicação; gestão dos *stakeholders*; gestão da mudança organizacional; transformação digital; e tecnologias baseadas em Inteligência Artificial.

O FIGC-TD organiza o gerenciamento da comunicação em cinco etapas interdependentes:

i) Etapa 1 – Diagnóstico Organizacional

Identificação do contexto do projeto, análise da maturidade organizacional, objetivos estratégicos e levantamento preliminar dos *stakeholders*.

ii) Etapa 2 – Planejamento da Comunicação

Definição dos públicos-alvo, necessidades de informação, canais de comunicação, frequência das interações, responsáveis e indicadores de desempenho.

iii) Etapa 3 – Engajamento dos *Stakeholders*

Execução das estratégias de comunicação, promoção da participação ativa das partes interessadas, coleta de feedback e gerenciamento das resistências organizacionais.

iv) Etapa 4 – Monitoramento Inteligente

Acompanhamento contínuo dos indicadores de comunicação utilizando dashboards, métricas de desempenho e ferramentas baseadas em Inteligência Artificial para identificar riscos emergentes, analisar padrões de interação e apoiar a tomada de decisão.

v) Etapa 5 – Aprendizagem Organizacional

Registro das lições aprendidas, atualização das estratégias de comunicação e incorporação do conhecimento gerado aos projetos futuros, fortalecendo o processo de melhoria contínua. Esse *framework* constitui o principal artefato científico produzido pela pesquisa e servirá como referência para análise dos resultados apresentados nas seções seguintes.

CRITÉRIOS DE QUALIDADE DA PESQUISA

Para aumentar a confiabilidade e o rigor metodológico, foram adotados procedimentos alinhados às recomendações da literatura para pesquisas qualitativas:

- **Triangulação de fontes:** utilização de diferentes tipos de documentos e registros organizacionais.
- **Rastreabilidade analítica:** descrição explícita das etapas de coleta e análise dos dados.
- **Alinhamento teórico:** fundamentação das categorias analíticas na literatura contemporânea sobre gerenciamento de projetos e comunicação organizacional.
- **Validade analítica:** comparação sistemática entre as evidências empíricas e o *framework* conceitual proposto.

Embora os resultados não tenham como objetivo a generalização estatística, o modelo desenvolvido apresenta potencial para ser adaptado e avaliado em outras organizações que conduzam projetos de transformação digital, contribuindo para o avanço da pesquisa em gerenciamento da comunicação e gestão de *stakeholders*.

ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK*

I) CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi desenvolvido com base em uma empresa brasileira de grande porte do setor de telecomunicações, denominada neste artigo como **OLA Telecom**, preservando sua identidade por questões de confidencialidade. A organização atua em um mercado altamente competitivo e conduz continuamente projetos de modernização tecnológica, implantação de novos sistemas corporativos e transformação digital.

Esses projetos envolvem diferentes áreas organizacionais, incluindo engenharia, tecnologia da informação, operações, atendimento ao cliente, finanças e fornecedores externos. Como consequência, a empresa apresenta um ambiente caracterizado por elevada complexidade organizacional, intensa troca de informações e grande número de *stakeholders* com interesses distintos.

No estudo original que fundamenta esta pesquisa, foi identificado que parte significativa dos projetos apresentava dificuldades relacionadas à adoção das soluções implementadas, resistência dos usuários finais e problemas de comunicação entre equipes. Essas dificuldades resultavam em aumento dos custos operacionais, necessidade de manutenção simultânea de sistemas antigos e novos e redução dos benefícios esperados pelos investimentos realizados. Essas observações serviram como motivação para o desenvolvimento de um modelo estruturado de gerenciamento da comunicação.

II) DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A análise documental permitiu identificar que os principais desafios enfrentados pela organização não estavam relacionados exclusivamente aos aspectos tecnológicos dos projetos, mas principalmente aos processos de comunicação e ao gerenciamento das partes interessadas. Entre os principais problemas observados destacam-se: ausência de um processo estruturado para identificação e classificação dos *stakeholders*; comunicação predominantemente reativa, ocorrendo apenas diante de problemas ou atrasos; inexistência de indicadores formais para monitoramento da efetividade da comunicação; baixa participação dos usuários finais durante o planejamento das mudanças; resistência à adoção de novos sistemas devido à limitada compreensão dos benefícios esperados; retrabalhos decorrentes de requisitos mal compreendidos ou comunicados de forma inadequada; e dificuldades na disseminação das lições aprendidas entre projetos.

Esses fatores demonstram que, embora a organização adotasse práticas tradicionais de gerenciamento de projetos, havia oportunidade para aprimorar o gerenciamento da comunicação de forma mais estratégica e integrada.

III) Identificação dos *stakeholders*

Com base nas características da organização, os principais grupos de *stakeholders* identificados foram:

Quadro 1. Identificação dos stakeholders

Stakeholder	Interesse	Influência	Estratégia de comunicação
Alta direção	Alto	Alto	Relatórios executivos e reuniões estratégicas
Patrocinador do projeto	Alto	Alto	Reuniões periódicas e indicadores de desempenho
Gerente de Projetos	Alto	Alto	Comunicação contínua e dashboards

Equipes técnicas	Alto	Médio	Reuniões operacionais e plataformas colaborativas
Usuários finais	Alto	Médio	Workshops, treinamentos e sessões de feedback
Área financeira	Médio	Alto	Relatórios de custos e benefícios
Fornecedores	Médio	Médio	Reuniões de acompanhamento e gestão contratual
Equipe de suporte	Médio	Médio	Compartilhamento de documentação e treinamentos

Fonte: Elaborado para este estudo (2026).

Essa classificação permitiu estabelecer estratégias de comunicação diferenciadas, adequadas ao nível de influência e às necessidades específicas de cada grupo.

IV) Aplicação do *Framework* FIGC-TD

O *Framework* Integrado de Gerenciamento da Comunicação para Projetos de Transformação Digital (FIGC-TD) foi utilizado como referência analítica para avaliar como práticas estruturadas de comunicação poderiam responder aos problemas identificados no estudo de caso.

- **Fase 1 – Diagnóstico Organizacional**

Nesta fase foram analisados os processos existentes, os principais *stakeholders* e os pontos críticos relacionados à comunicação. Observou-se que o planejamento da comunicação era realizado de forma limitada, sem mecanismos sistemáticos de monitoramento.

- **Fase 2 – Planejamento da Comunicação**

O *framework* propõe a elaboração de um plano estruturado contendo: objetivos da comunicação; públicos-alvo; responsabilidades; frequência das comunicações; canais utilizados; e indicadores de desempenho. Essa etapa

amplia o plano originalmente proposto ao incorporar práticas contemporâneas de monitoramento contínuo.

- **Fase 3 – Engajamento dos Stakeholders**

A terceira fase enfatiza o envolvimento contínuo das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

São previstas atividades como:

- reuniões colaborativas;
- oficinas de alinhamento;
- treinamentos;
- mecanismos formais de feedback;
- acompanhamento do nível de participação dos usuários.

O objetivo é reduzir resistências e aumentar a percepção de valor das soluções implementadas.

- **Fase 4 – Monitoramento Inteligente**

Como inovação em relação ao trabalho original, o *framework* incorpora mecanismos de monitoramento apoiados por tecnologias digitais. Ferramentas baseadas em Inteligência Artificial podem ser utilizadas para: analisar padrões de comunicação entre equipes; identificar atrasos na disseminação de informações; detectar possíveis sinais de resistência organizacional; apoiar o gerente de projetos na priorização das ações de comunicação. Essa abordagem amplia significativamente a capacidade analítica do gerenciamento da comunicação.

- **Fase 5 – Aprendizagem Organizacional**

Ao término de cada projeto, o *framework* prevê o registro estruturado das lições aprendidas relacionadas à comunicação, permitindo que o conhecimento produzido seja incorporado aos projetos futuros. Essa etapa fortalece o processo de melhoria contínua e reduz a repetição de problemas recorrentes.

V) Benefícios esperados da aplicação do *framework*

Considerando as evidências obtidas no estudo de caso e a literatura analisada, espera-se que a adoção do FIGC-TD proporcione os seguintes benefícios organizacionais:

Quadro 2. Benefícios esperados da aplicação do framework

Problema identificado	Contribuição esperada do <i>framework</i>
Comunicação descentralizada	Padronização dos processos de comunicação
Baixo engajamento dos usuários	Estratégias específicas para cada stakeholder
Resistência às mudanças	Comunicação contínua e mecanismos de feedback
Retrabalho	Melhor compreensão dos requisitos e alinhamento entre equipes
Falta de indicadores	Monitoramento sistemático por métricas de comunicação
Pouca reutilização do conhecimento	Registro estruturado das lições aprendidas

Fonte: Elaborado para este estudo (2026).

É importante destacar que esses benefícios representam **contribuições esperadas** decorrentes da adoção do *framework*, fundamentadas na literatura e na análise do caso, e não resultados empíricos obtidos por uma implementação já realizada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

I) Análise dos resultados à luz do *framework* proposto

A aplicação analítica do *Framework* Integrado de Gerenciamento da Comunicação para Projetos de Transformação Digital (FIGC-TD) permitiu identificar oportunidades relevantes para aprimorar o gerenciamento da comunicação em projetos complexos da organização estudada.

Os resultados da análise documental indicam que grande parte das dificuldades observadas na empresa não estava relacionada exclusivamente às limitações tecnológicas, mas principalmente à ausência de mecanismos estruturados para planejamento, execução e monitoramento da comunicação entre os *stakeholders*.

Essas evidências reforçam a compreensão contemporânea de que projetos de transformação digital são, essencialmente, processos de mudança organizacional, nos quais fatores humanos exercem influência equivalente ou superior aos aspectos técnicos da implantação tecnológica.

Nesse contexto, o *framework* proposto amplia a abordagem tradicional de gerenciamento da comunicação ao integrar práticas de comunicação organizacional, gestão de *stakeholders*, monitoramento contínuo e tecnologias digitais de apoio à tomada de decisão.

II) Comunicação como mecanismo de geração de valor

Historicamente, planos de comunicação em gerenciamento de projetos concentravam-se na definição de responsáveis, frequência das reuniões e distribuição de informações. Entretanto, a análise realizada demonstra que tais mecanismos, embora necessários, são insuficientes para garantir a efetiva adoção das soluções implantadas. A literatura recente enfatiza que a comunicação deve ser compreendida como um processo estratégico voltado à criação de valor organizacional.

Sob essa perspectiva, comunicar não significa apenas transmitir informações, mas construir entendimento comum, reduzir incertezas, desenvolver confiança entre os participantes do projeto e apoiar a tomada de decisão. O *framework* FIGC-TD incorpora essa visão ao considerar a comunicação como um processo contínuo de interação entre projeto e *stakeholders*.

III) Engajamento dos *stakeholders*

A análise evidencia que diferentes grupos organizacionais apresentam expectativas distintas durante a execução dos projetos.

Enquanto a alta administração concentra seu interesse nos benefícios estratégicos e financeiros, usuários finais normalmente demonstram maior preocupação com alterações em seus processos de trabalho, facilidade de utilização dos novos sistemas e impactos sobre suas atividades diárias.

Essa diversidade reforça a necessidade de estratégias específicas para cada grupo de *stakeholders*.

O *framework* proposto responde a esse desafio ao prever: segmentação dos *stakeholders*; definição de planos específicos de comunicação; mecanismos contínuos de feedback; e acompanhamento do nível de engajamento. Essas práticas contribuem para reduzir resistências e aumentar a participação ativa dos usuários durante o desenvolvimento dos projetos.

IV) Inteligência Artificial como elemento de apoio

Um dos principais avanços deste estudo em relação ao trabalho desenvolvido em 2018 consiste na incorporação da Inteligência Artificial como tecnologia de suporte ao gerenciamento da comunicação.

Embora a literatura sobre IA aplicada ao gerenciamento de projetos esteja em expansão, observa-se que grande parte das pesquisas concentra-se em planejamento, estimativas de prazo ou gerenciamento de riscos.

Este estudo amplia essa discussão ao sugerir que ferramentas baseadas em Inteligência Artificial também podem apoiar processos relacionados ao gerenciamento da comunicação.

Entre as aplicações potenciais destacam-se: análise automática de mensagens trocadas entre equipes; identificação de gargalos de comunicação; monitoramento do sentimento dos *stakeholders*; detecção precoce de resistência organizacional; recomendação automática de ações de comunicação; e geração de dashboards para apoio ao gerente de projetos. Essas aplicações não substituem a atuação humana, mas ampliam significativamente a capacidade analítica dos gerentes de projetos em ambientes caracterizados por elevada complexidade.

V) Comparação entre práticas tradicionais e o *framework* proposto

A Quadro 3 sintetiza as principais diferenças entre abordagens tradicionais de gerenciamento da comunicação e o *framework* desenvolvido nesta pesquisa.

Quadro 3. Comparação entre abordagens

Aspecto	Abordagem tradicional	Framework FIGC-TD
Planejamento	Plano estático	Planejamento adaptativo
Comunicação	Informativa	Estratégica
<i>Stakeholders</i>	Mapeamento inicial	Monitoramento contínuo
Feedback	Esporádico	Contínuo
Indicadores	Limitados	Indicadores estruturados
Tecnologia	Ferramentas convencionais	IA e <i>analytics</i>
Gestão da mudança	Pouco integrada	Integrada ao projeto
Lições aprendidas	Final do projeto	Processo contínuo

Fonte: Elaborado para este estudo (2026).

Observa-se que o *framework* amplia significativamente o escopo tradicional do gerenciamento da comunicação ao incorporar mecanismos permanentes de aprendizagem organizacional e monitoramento inteligente.

VI) Contribuições teóricas

Sob a perspectiva acadêmica, esta pesquisa apresenta quatro contribuições principais. A primeira consiste na integração entre gerenciamento da comunicação, gestão de *stakeholders*, transformação digital e Inteligência Artificial em uma única estrutura analítica. A segunda refere-se à proposição do *Framework* Integrado de Gerenciamento da Comunicação para Projetos de Transformação Digital (FIGC-TD), que organiza sistematicamente práticas de comunicação orientadas à geração de valor. A terceira contribuição está relacionada à atualização do estudo originalmente desenvolvido em 2018, incorporando avanços recentes da literatura e das práticas contemporâneas de gerenciamento de projetos. Por fim, o estudo amplia a discussão sobre fatores críticos de sucesso em projetos ao demonstrar que comunicação e engajamento

dos *stakeholders* devem ser compreendidos como processos estratégicos e não apenas operacionais.

VII) Contribuições gerenciais

Além das contribuições acadêmicas, o *framework* possui potencial de aplicação prática em organizações que conduzem projetos complexos. Sua utilização pode auxiliar gestores na: identificação sistemática dos *stakeholders*; elaboração de planos de comunicação mais efetivos; monitorização contínua do engajamento; redução da resistência às mudanças; melhoria da adoção de novos sistemas; e disseminação das lições aprendidas entre projetos. Essas recomendações tornam-se particularmente relevantes em organizações que executam programas de transformação digital envolvendo múltiplas áreas organizacionais.

VIII) Limitações da pesquisa

Algumas limitações devem ser consideradas. Primeiramente, o estudo utiliza um único caso organizacional, restringindo a generalização estatística dos resultados. Além disso, o *framework* proposto foi desenvolvido a partir de análise documental e fundamentação teórica, não tendo sido validado empiricamente em diferentes organizações. Por fim, as aplicações relacionadas à Inteligência Artificial representam uma proposição conceitual baseada na literatura recente, exigindo investigações futuras que avaliem sua implementação prática.

CONCLUSÃO

A transformação digital tem ampliado significativamente a complexidade dos projetos organizacionais, exigindo das empresas novas formas de integrar pessoas, processos e tecnologias. Nesse cenário, o gerenciamento da comunicação deixa de representar uma atividade operacional e passa a desempenhar papel estratégico na geração de valor, no engajamento dos *stakeholders* e no sucesso das iniciativas de mudança organizacional.

Este estudo teve como objetivo analisar como o gerenciamento estruturado da comunicação influencia o sucesso de projetos de transformação

digital em uma empresa brasileira do setor de telecomunicações, propondo um *framework* integrado capaz de apoiar o planejamento, a execução e o monitoramento das atividades de comunicação ao longo do ciclo de vida do projeto.

A revisão da literatura demonstrou que, embora comunicação, gestão de *stakeholders*, transformação digital e Inteligência Artificial sejam temas amplamente estudados, ainda existem poucas pesquisas que integrem esses elementos em uma única estrutura analítica voltada especificamente para projetos de transformação organizacional. Essa lacuna motivou o desenvolvimento do **Framework Integrado de Gerenciamento da Comunicação para Projetos de Transformação Digital (FIGC-TD)**, apresentado como principal contribuição deste artigo.

A análise do estudo de caso evidenciou que diversos problemas tradicionalmente atribuídos a limitações tecnológicas possuem, na realidade, forte relação com processos inadequados de comunicação, ausência de estratégias estruturadas para engajamento dos *stakeholders* e insuficiência de mecanismos de monitoramento contínuo. Esses fatores tendem a reduzir a aceitação das soluções implementadas, aumentar a resistência às mudanças organizacionais e comprometer a geração de benefícios esperados pelos projetos.

O *framework* proposto amplia as práticas tradicionais de gerenciamento da comunicação ao integrar planejamento adaptativo, segmentação dos *stakeholders*, mecanismos contínuos de feedback, indicadores de desempenho, aprendizagem organizacional e tecnologias digitais de apoio à decisão. Essa abordagem permite compreender a comunicação como um processo dinâmico, capaz de responder às mudanças ocorridas durante a execução dos projetos e de fortalecer o alinhamento entre objetivos estratégicos e necessidades das partes interessadas.

Além disso, o estudo destaca o potencial da Inteligência Artificial como tecnologia complementar ao gerenciamento da comunicação. Ferramentas baseadas em análise de dados, processamento de linguagem natural e monitoramento inteligente podem ampliar a capacidade analítica dos gerentes de projetos, permitindo identificar precocemente riscos de comunicação, avaliar

níveis de engajamento dos *stakeholders* e apoiar decisões relacionadas à condução dos projetos. Contudo, a pesquisa reforça que essas tecnologias devem atuar como instrumentos de suporte à decisão, preservando o papel central da liderança humana na gestão dos projetos.

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a literatura ao integrar conceitos provenientes do gerenciamento de projetos, comunicação organizacional, gestão dos *stakeholders*, transformação digital e Inteligência Artificial em um modelo conceitual unificado. Sob a perspectiva gerencial, oferece recomendações práticas que podem auxiliar organizações na estruturação de processos de comunicação mais eficientes, favorecendo a adoção de soluções tecnológicas, reduzindo retrabalhos e fortalecendo a geração de valor decorrente dos investimentos em projetos.

Entretanto, algumas limitações devem ser consideradas. O estudo baseia-se em um único caso organizacional e utiliza predominantemente análise qualitativa, o que restringe a generalização estatística dos resultados. Além disso, o *framework* foi desenvolvido como uma proposição conceitual fundamentada na literatura e na análise documental, não tendo sido validado empiricamente em múltiplos contextos organizacionais.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que avaliem a aplicação do *framework* em diferentes setores econômicos, bem como investigações quantitativas capazes de mensurar o impacto das práticas de comunicação sobre indicadores de desempenho dos projetos. Também se sugere explorar arquiteturas baseadas em Inteligência Artificial e sistemas multiagentes para apoiar o gerenciamento da comunicação, o monitoramento do engajamento dos *stakeholders* e a adaptação dinâmica das estratégias de comunicação em ambientes organizacionais complexos. Esses avanços poderão contribuir para o desenvolvimento de soluções inteligentes capazes de ampliar a efetividade do gerenciamento de projetos em cenários caracterizados por elevada complexidade, transformação digital contínua e crescente dependência de tecnologias baseadas em dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALTONEN, Kirsi. Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1537-1552, 2016.

ALMEIDA, Pedro M.; FERNANDES, Gabriela; SANTOS, José M. R. C. Artificial intelligence tools for project management: a knowledge-based perspective. **Project Leadership and Society**, v. 6, 100196, 2025. DOI: 10.1016/j.plas.2025.100196.

ARAMALI, Vartenie; CHO, Namho; PANDE, Falguni; AL-MHDAWI, M. K. S.; OJIAKO, Udechukwu; QAZI, Abroon. Generative AI in project management: impacts on corporate values, employee perceptions, and organizational practices. **Project Leadership and Society**, v. 6, 100191, 2025. DOI: 10.1016/j.plas.2025.100191.

BOURNE, Lynda. **Making projects work: effective stakeholder and communication management**. Boca Raton: CRC Press, 2015.

BOURNE, Lynda. **Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation**. 2. ed. London: Routledge, 2016.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2019.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

DWIVEDI, Yogesh K. et al. Artificial intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research,

practice and policy. **International Journal of Information Management**, v. 57, 101994, 2021. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.

ESKEROD, Pernille; JEPSEN, Anna Lund. **Project stakeholder management**. London: Routledge, 2016.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 13. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022.

MÜLLER, Ralf. Determinants for external communications of IT project managers. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 5, p. 345-354, 2003.

MÜLLER, Ralf; LOCATELLI, Giorgio; HOLZMANN, Vered; NILSSON, Marly; SAGAY, Temisan. Artificial intelligence and project management: empirical overview, state of the art, and guidelines for future research. **Project Management Journal**, 2024. DOI: 10.1177/87569728231225198.

PINTO, Jeffrey K. **Project management: achieving competitive advantage**. 5. ed. New York: Pearson, 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide**. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The standard for project management**. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Stakeholder management and project management office. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 6, 2022.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Artificial intelligence: a modern approach**. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2021.

SAINIO, Kari; KETTUNEN, Petri; ABRAHAMSSON, Pekka. Realising the role of generative AI among project management professionals. **e-Infomatica Software Engineering Journal**, v. 20, n. 1, 260104, 2026. DOI: 10.37190/e-Inf260104.

SALIMIMOGHADAM, Shadi et al. The rise of artificial intelligence in project management: a systematic literature review of current opportunities, enablers, and barriers. **Buildings**, v. 15, n. 7, 1130, 2025. DOI: 10.3390/buildings15071130.

SEBASTIAN, Ina M.; ROSS, Jeanne W.; BEATH, Cynthia; MOCKER, Martin; MOLONEY, Kate G.; FONSTAD, Nils O. How big old companies navigate digital transformation. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 3, p. 197-213, 2017.

TABOADA, Ianire; DANESHPAJOUH, Abouzar; TOLEDO, Nerea; DE VASS, Tharaka. Artificial intelligence enabled project management: a systematic literature review. **Applied Sciences**, v. 13, n. 8, 5014, 2023. DOI: 10.3390/app13085014.

TURNER, J. Rodney. **The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations**. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2014.

TURNER, J. Rodney; MÜLLER, Ralf. Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 327-336, 2004. DOI: 10.1016/j.emj.2004.04.010.

VERHOEF, Peter C.; BROEKHUIZEN, Thijs; BART, Yakov; BHATTACHARYA, Abhi; DONG, John Qi; FABIAN, Nicolai; HAENLEIN, Michael. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. In: HINTERHUBER, Andreas; VESCOVI, Tiziano; CHECCHINATO, Francesca (org.). **Managing digital transformation**. London: Routledge, 2021. p. 13-66.

WALKER, Derek H. T.; BOURNE, Lynda M.; ROWLINSON, Steve. Stakeholders and the supply chain. In: WALKER, Derek H. T.; ROWLINSON, Steve. **Procurement systems: a cross-industry project management perspective**. London: Taylor & Francis, 2008.

WARNER, Karl S. R.; WÄGER, Maximilian. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Leading digital: turning technology into business transformation**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.