



ANÁLISE DA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* APLICADA AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1- Cassio Chagas Montenegro Duarte*

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil.
mtnegro87@hotmail.com
<http://lattes.cnpq.br/3128700105346459>

2- César Augusto Biancolino

Doutor em Controladoria e Contabilidade pelo Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGCC/FEA /USP), Brasil.
Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil.
biancolino@uninove.br
<http://lattes.cnpq.br/4701779533683744>

3- Cláudia Terezinha Kniess

Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil.
ctkniess@uninove.br
<http://lattes.cnpq.br/8233265633962510>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:

Emerson Antonio Maccari.

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 10/10/2012

Aprovado em: 01/09/2013

Última Alteração: 15/10/2013

* Contato Principal: Avenida Francisco Matarazzo, 612 2º andar Prédio C - SP, Brasil. CEP: 05001-000.

ANÁLISE DA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* APLICADA AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RESUMO

Este trabalho procura avaliar a aproximação existente entre o gerenciamento do poder de influência dos *stakeholders* sobre o projeto, no âmbito de projetos desenvolvidos na área de Tecnologia da Informação, mediante a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos tradicionais. Para tanto, foram elaboradas quatro proposições, que fundamentaram o desenvolvimento da pesquisa de campo, por meio do levantamento bibliográfico desenvolvido na primeira parte do artigo. A pesquisa foi realizada junto a três grandes empresas de TI, que utilizam as técnicas de gerenciamento de projetos tradicional há pelo menos cinco anos. A metodologia da pesquisa baseou-se no estudo de casos múltiplos. As evidências empíricas coletadas sugerem que o conceito de sucesso do projeto de TI, encontrado na literatura clássica, apresenta dependência com a gestão do poder de influência dos interessados nesse projeto.

Palavras-Chave

Gerenciamento de Projetos; *Stakeholders*; Tecnologia da Informação.

ANALYSIS OF MANAGEMENT *STAKEHOLDERS* APPLIED TO PROJECT MANAGEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY

ABSTRACT

This study evaluates the approach between the management of the power of influence of stakeholders on the project, in the framework of projects developed in the area of information technology through the application of the techniques of traditional project management. Thus, we developed four propositions, which supported the development of field research, by means of literature developed in the first part of the article. The research was conducted with three major IT companies, using the techniques of traditional project management for at least five years. The research methodology was based on multiple case study. Empirical evidence collected suggests that the concept of successful IT project, found in the classical literature, shows dependence on the management of the power of influence of stakeholders in this project.

Keywords

Project Management; Stakeholders; Information Technology.

1 Introdução

De acordo com Laurindo (2001), nos últimos anos a Tecnologia da Informação (TI) evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. No entanto, segundo o autor, existem dúvidas acerca da existência de evidências de ganhos significativos de produtividade devido à utilização de TI ao se considerar o agregado global da economia, sendo este cenário chamado de “paradoxo da produtividade da TI”. Atribui-se em parte a falta de habilidade observada das empresas em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI à dificuldade de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI. Conforme Ciborra (1998), a crise de identidade, ou de funcionalidade da TI, é um legado de épocas passadas e encontra um substrato para se desenvolver quando existe a separação entre pessoas e os objetivos primários da TI.

Segundo Albertin (2001), os esforços organizacionais para a assimilação e utilização de TI são realizados na forma de projetos de TI. Estes projetos apresentam características que englobam a existência de um objetivo pré determinado, com qualidade, prazo, orçamento, condições ambientais e satisfação dos envolvidos, incertezas, complexidades e urgências.

Para Lyytinen e Hirschheim (1987), a alta taxa de fracasso de projetos de Tecnologia da Informação é reconhecida como um dos problemas mais prementes a serem contornados pelos profissionais de TI. Segundo Biancolino (2010, p. 29), a necessidade da descoberta de novas técnicas de gestão de projetos na área de TI decorre do fato que, quanto melhor for gerido um projeto, melhor será o benefício associado ao seu valor:

No contexto dos sistemas de informação aplicados à gestão das empresas, desde o surgimento da tecnologia da informação como um subsídio efetivo para obter-se um salto qualitativo nas tarefas de geração, armazenamento, compartilhamento e segurança das informações e à conseqüente necessidade de investimentos crescentes na área de infra estrutura de TI, observa-se questionamentos sucessivos relacionados ao “valor” que os investimentos em TI têm criado para as organizações os quais os pesquisadores têm tentado responder com maior precisão.

Os projetos de TI em sua grande maioria promovem mudanças e conseqüentemente têm de vencer resistências. Neste cenário o gerente de projeto é o principal responsável pelo sucesso e deve atuar de forma influente no ambiente organizacional interagindo com os *stakeholders* do projeto (Kerzner, 2006). Para Karlsen (2002, p. 19), que apresentou um modelo para gerenciar a influência dos *stakeholders* sobre o projeto, o controle das informações e dos recursos do projeto, representam uma das fontes de poder dos *stakeholders*:

Muitas vezes, as informações e os recursos que são a entrada para o projeto são controladas pelos *stakeholders*. Este controle de informações e recursos dá aos *stakeholders* certo poder [...] De acordo com Jergeas et al. (2000) o *stakeholder* é quem, em última análise, determina o sucesso de um projeto, com base nos resultados do projeto.

De forma a direcionar a realização desta pesquisa, formulou-se a questão principal da pesquisa: – Qual a aproximação existente entre o gerenciamento do poder de influência dos *stakeholders* sobre o projeto no âmbito dos projetos desenvolvidos na área de Tecnologia da Informação?

O estudo foi conduzido por meio de uma abordagem clássica no formato qualitativo, a qual contempla a realização de uma revisão bibliográfica relacionada às vertentes teóricas do estudo e posteriormente complementada pela realização de pesquisa empírica com o objetivo de observar o fenômeno estudado de maneira abrangente, descobrir aspectos importantes relacionadas ao problema de pesquisa e gerar novas hipóteses derivadas da análise aprofundada dos temas relacionados ao estudo, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento de uma plataforma teórica mais robusta concernente ao tema da gestão de projetos de TI.

2 Revisão da Literatura

Cleland e Kerzner (1985) definem projeto como uma combinação de recursos humanos e não humanos reunidos em uma organização temporária para alcançar um propósito especificado. Para Turner e Müller (2003, p. 1), o projeto pode ser definido como:

Um esforço no qual os recursos materiais, humanos e financeiros são organizados em uma nova forma, para realizar um escopo de trabalho original, a partir de uma especificação dada, dentro das restrições de custo e tempo, de modo a alcançar uma mudança benéfica definida por objetivos quantitativos e qualitativos [...] Ele é único [...] É realizado utilizando-se novos processos: nenhum projeto antes ou depois vai usar exatamente a mesma abordagem [...] É transitório: tem um começo e um fim [...] Projetos estão sujeitos a incertezas [...] Eles criam uma necessidade de integração: dos recursos para fazer o projeto, com as diferentes partes do projeto e do projeto para o negócio [...] Eles são realizados sujeitos a urgência.

Para Pinto e Kharbanda (1996), é muito difícil determinar com exatidão quais são as verdadeiras causas do sucesso de um projeto. Mas, para garantir o seu fracasso, basta gerenciá-lo sem levar em consideração o poder exercido pelos *stakeholders* do projeto. Segundo Cleland (1998), o termo *stakeholders* refere-se ao grupo, interno ou externo à empresa, que tem participação ativa no desenvolvimento do projeto. Incluem-se nesse grupo: os clientes, o mercado global, os departamentos funcionais internos da empresa, a alta gestão, a equipe do projeto e os grupos externos, chamados de “interventores”.

Os interventores congregam qualquer grupo de consumidores, entidade ambiental, social, ou ativista política da comunidade, que podem causar impacto positivo ou negativo sobre o desenvolvimento e a implantação do projeto. Ignorar o poder potencial desses grupos de interessados no projeto é temerário, pois significa riscos à organização que desenvolve o projeto.

De acordo com Jugdev e Müller (2005), as definições recentes de gestão de projetos são mais abrangente e enfatizam a importância de trabalhar com as partes interessadas para definir as necessidades, expectativas e as tarefas do projeto. Segundo os autores a gestão de projetos tornou-se mais inclusiva e passou a enfatizar a importância dos stakeholders como fator crítico de sucesso na gestão de projetos. Para Karlsen (2002), o controle das informações e dos recursos do projeto, representam fontes de poder dos stakeholders.

Pinto e Kharbanda (1996) também declaram que a maioria das empresas gasta milhares de horas para planejar e implantar projetos que exigem investimentos multimilionários, ou mesmo bilionários, mas gastam pouco tempo numa análise crítica, a fim de aprender com suas próprias experiências. Dessa forma, repetem continuamente os mesmos erros e criam um círculo vicioso, alimentado por fracassos semelhantes, que causam aumentos consideráveis nos seus custos de projetos. Tal situação seria revertida, caso as lições aprendidas fossem mais bem aproveitadas, na sua totalidade, o que abrange um vasto espectro de conhecimentos interrelacionados, os quais não se restringem aos fatores tecnológicos.

Para Kerzner (2006), as lições aprendidas são uma fonte útil de retenção do conhecimento dos projetos já finalizados, com a possibilidade de reutilização em futuros projetos. Entretanto, segundo o autor, deve-se considerar o risco das lições aprendidas se perderem após o término do projeto, em consequência da dissolução da equipe de projetos, quando seus membros são alocados em outros projetos, ou reabsorvidos por outras áreas da empresa. Por esses motivos, inúmeras pesquisas (Middleton, 1967; Defillipi, 2001; Keegan & Turner, 2001) reforçam as dificuldades enfrentadas pelas empresas baseadas no desenvolvimento de projetos em reter as lições aprendidas e repassá-las a toda organização. As lições aprendidas, acrescidas do conhecimento tácito dos clientes, comporiam o conhecimento processual e serviriam como um dos elementos básicos à construção do modelo padrão de replicação de projetos de TI. Existe outra dificuldade à retenção das lições aprendidas, além da dissolução da equipe ao final do projeto. Trata-se da dificuldade inerente das empresas de TI em lidar com o fracasso dos projetos.

As lições aprendidas englobam e ultrapassam as questões relacionadas à tecnologia utilizada no projeto. Os projetos de TI estão necessariamente inseridos num ambiente altamente dependente da tecnologia, mas as lições aprendidas incluem aspectos mais complexos, que ultrapassam a fronteira tecnológica e atingem determinadas áreas de conhecimento associadas tradicionalmente às ciências sociais, tais como: a liderança, o relacionamento interpessoal e o poder de influência dos envolvidos no projeto, desde os fornecedores, passando pelos clientes e usuários até a equipe de desenvolvimento. Os fatores humanos, assim como os fatores tecnológicos, exercem uma pressão considerável sobre o destino dos projetos. Portanto, devem ser considerados e utilizados numa perspectiva facilitadora à gestão de projetos de TI e a retenção das lições aprendidas. (Albertin, 2001; Pinto, 2002; Kerzner, 2006).

Para Prencipe e Tell (2001), as empresas baseadas em projetos também concentram seus esforços nos processos de codificação do conhecimento, além dos resultados, para o desenvolvimento de dispositivos técnicos e organizacionais de aprendizagem entre projetos. Estes dispositivos são representados por relatórios, atas e lições aprendidas. O modelo baseia-se em três processos de conhecimento: acumulação, articulação e codificação. Estes processos relacionam-se aos níveis: individual, de projeto e organizacional. A partir dessa categorização torna-se possível a análise e classificação da transferência de conhecimento entre projetos.

O conceito de cenário de aprendizagem de uma empresa, pertencente ao modelo desenvolvido por Prencipe e Tell (2001), corresponde à combinação de mecanismos de aprendizagem que foram adotados e implementados ao longo da transferência de conhecimento entre projetos. Consequentemente, o cenário de aprendizagem reflete a natureza multidimensional da abordagem de transferência de conhecimento nas empresas baseadas em projeto. As evidências empíricas de Prencipe e Tell (2001, p.1390) identificaram três tipos principais de cenários de aprendizagem: (a) cenário do explorador (ou em forma de L), (b) cenário do navegador (ou em forma de T), (c) cenário do explorador (ou em forma de escada).

Ainda, segundo o modelo Prencipe e Tell (2001), as empresas que dependem do nível de conhecimento individual, das pessoas, pertencem ao cenário do explorador. Essas empresas enfatizam os processos de transferência de conhecimentos e a acumulação de experiência, mediante a comunicação interpessoal. As empresas que aplicam mecanismos de aprendizagem de projeto para projeto, baseados na articulação dos processos de conhecimento pertencem ao cenário de aprendizado do navegador. Finalmente, as empresas envolvidas no desenvolvimento avançado de ferramentas baseadas em tecnologias de informação e comunicação - TIC, criadas para suportar a transferência do aprendizado, pertencem ao cenário de aprendizado do explorador.

Neste contexto, destaca-se o papel do gerente do projeto. Um estudo realizado por Albertin (2001) relata que entre os fatores críticos de sucesso de projetos de TI estão às características do líder de equipe do projeto: competência administrativa, interpessoal e técnica do líder de projeto e a quantidade de autoridade disponível para desenvolver suas responsabilidades.

Conforme Pinto e Kharbanda (1996, p.52), o gerente de projeto assume um papel importante no destino do projeto:

O "líder fraco" é um termo paradoxal; líderes bem-sucedidos exibem muitas características, mas a fraqueza não é um delas. A liderança é um ingrediente essencial para o sucesso do projeto [...] Na ausência de um líder forte para manter o andamento da equipe de projeto no rumo certo, a maioria dos projetos começa a experimentar o vácuo de decisão e uma sensação geral de desânimo. Líderes fracos não são apenas inúteis para a conclusão bem sucedida de um projeto, eles também são contraproducentes [...] A chave é o líder do projeto.

3 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa formulada neste estudo classifica-se como exploratória, qualitativa, indutiva e foi abordada por meio do método de estudo de casos múltiplos.

Segundo Yin (2010, p. 39) "o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes".

A estratégia do estudo de casos, orientada por avaliações qualitativas, tem sido frequentemente utilizada na condução de pesquisas científicas na área de ciências sociais aplicadas. Esta avaliação é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 61), "A estratégia de pesquisa estudo de casos pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente".

Ainda segundo Yin (2010, p. 32), o método de estudo de caso utiliza a observação direta:

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos [...] a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O planejamento de um projeto de estudo de caso deve tratar de todo o processo da pesquisa: desde a questão principal, passando pelas premissas e proposições associadas ao estudo, construção do protocolo de pesquisa, coleta dos dados e evidências empíricas até finalmente as conclusões e sugestões a respeito do caso estudado (YIN, 2010). Assim, o pesquisador necessita traduzir o conceito genérico teórico numa relação com mundo real. Transpor a teoria à prática, a fim de explorar empiricamente esse conceito teórico. Essa transposição ocorre baseada em variáveis e fenômenos observáveis e denomina-se construto da pesquisa. De acordo com Yin (2010, p. 63), a validade do *constructo*, entendida como " ...identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados" pode ser garantida por meio da "definição da mudança em termos de conceitos específicos" e "especificação das medidas operacionais que combinem os conceitos".

Caso	Entrevistado	Coleta de Dados
Empresa 1	Gerente de Projetos	Entrevista estruturada, mediante observação direta, focada, com perguntas abertas, gravada em meio digital, tendo como base o protocolo de pesquisa
Empresa 2	Gerente de Projetos	Entrevista estruturada, mediante observação direta, focada, com perguntas abertas, gravada em meio digital, tendo como base o protocolo de pesquisa.
Empresa 3	Gerente de Projetos	Entrevista estruturada, mediante observação direta, focada, com perguntas abertas, gravada em meio digital, tendo como base o protocolo de pesquisa.

Figura 1 - Detalhamento do perfil profissional do estudo de casos múltiplos

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

As entrevistas presenciais ocorreram nas empresas mediante a formulação de questões de pesquisa abertas e semi estruturadas. O objetivo da utilização de perguntas abertas foi de estimular o surgimento de novas ideias e criar a possibilidade de incrementar as proposições teóricas com proposições empíricas. As entrevistas foram transcritas para o formato texto a fim de auxiliar as anotações complementares realizadas pelo entrevistador. Segundo Yin (2010, p.147) as anotações são um dos componentes mais comuns para o estudo de caso:

Para os estudos de caso, suas próprias notas são, provavelmente, o componente mais comum do banco de dados [...] Elas podem ser resultantes das entrevistas, observações ou da análise de documentos. Elas podem ser manuscritas, digitadas, registradas em fitas de áudio ou em arquivos de processamento de palavras ou outros arquivos eletrônicos, e podem ser reunidas na forma de diário, em fichas ou em alguma outra maneira menos organizada. Independentemente de sua forma ou conteúdo, as notas para o estudo de caso devem ser guardadas de maneira que outras pessoas, inclusive você mesmo, possam recuperá-las no futuro.

O detalhamento dos perfis dos profissionais entrevistados e os respectivos métodos de coleta de dados empregados em cada uma das empresas está expresso na Figura 1.

A partir da formulação da questão principal da pesquisa e da revisão bibliográfica associada, o construto teórico relacionado ao modelo padrão de sucesso em projeto de TI está evidenciado na Tabela 2. As respostas para a questão principal de pesquisa encontradas na literatura foram evidenciadas na forma de proposições (PRO), constituintes do instrumento de pesquisa.

Proposições	Questões de Pesquisa
PRO01. Existem categorias de <i>stakeholders</i> , conforme o seu grau potencial de influência sobre o projeto de TI (Karlsen, 2002)	Q1. Existem categorias identificadas de <i>stakeholders</i> em relação ao grau de influência que exercem sobre o projeto de TI? Quais?
PRO02. Há diferentes formas de gerenciar o poder de influência dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto de TI, conforme a categoria a que pertencem (Karlsen, 2002)	Q2. Caso existam categorias identificadas de <i>stakeholders</i> em projetos de TI, como é feita a gestão de cada uma delas?
PRO03. Há necessidade da criação de mecanismos que identifiquem e deleguem claramente as responsabilidades entre os envolvidos no projeto de TI (Standing et al., 2006)	Q3. Existem mecanismos que identificam e delegam claramente as responsabilidades entre os envolvidos no projeto de TI? Quais?
PRO04. Há um perfil padrão, com as características pessoais do gerente de projetos, que potencializam o sucesso do projeto de TI (Pinto e Kharbanda, 1996)	Q4. Existe um perfil, com as características pessoais do gerente de projetos que potencializam o sucesso do projeto? Quais?

Figura 2 - Proposições de estudo e questões de pesquisa associadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Para Yin (2010, p.78) a escolha dos casos de um estudo de casos múltiplos deve seguir uma lógica semelhante à lógica de seleção de diversas experiências de uma pesquisa experimental.

Por envolver o conceito de replicação teórica, a escolha dos casos foi feita a partir de duas dimensões consideradas importantes à condução das análises cruzadas entre casos. As duas dimensões são: escritório de projetos consolidado que utilizem técnicas de gerenciamento de projetos tradicional e empresas de TI, baseadas no desenvolvimento de projetos, pertencentes aos mesmos segmentos econômicos (Prestadoras de serviços de Tecnologia da Informação). A partir da escolha de cenários similares em que todos os casos apresentem semelhanças entre as duas dimensões (técnicas de gerenciamento tradicionais de projetos e mesmo segmento econômico), optou-se pela escolha de casos similares e complementares, diante do número de casos estudados.

Para que fosse possível a criação de um modelo padrão de avaliação de projetos de TI, os projetos a serem replicados deveriam ser necessariamente projetos de sucesso, em consonância com a questão principal da pesquisa. Assim, os critérios de sucesso adotados em projetos de diferentes empresas foram avaliados por meio deste mesmo prisma.

A segunda dimensão da análise refere-se ao mesmo segmento da economia ao qual pertencem as empresas estudadas. Esta dimensão também é decorrente da possibilidade da criação de um modelo padrão de projetos de TI, a ser replicado em futuros projetos derivativos, em um conjunto de empresas que apresentem o maior número possível de características incomuns. Portanto, a possibilidade de aplicar o modelo em diversas empresas que pertençam ao mesmo segmento econômico, de prestadoras de serviços de Tecnologia da Informação, com desenvolvimento de aplicativos baseado no gerenciamento de projetos tradicional, reforça o caráter de padronização perseguido pelo modelo.

3.2 Coleta de Dados do Estudo de Casos Múltiplos

As datas e horários das entrevistas realizadas junto às empresas participantes do estudo de casos múltiplos estão descritos na Figura 3.

Caso	Data	Local	Hora
1	28/03/2012	São Paulo – SP	09:00h
2	30/03/2012	São Paulo – SP	15:00h
3	04/04/2012	São Paulo – SP	10:00h

Figura 3 - Agendamento das entrevistas presenciais

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

A contextualização das empresas participantes do estudo de casos múltiplos está evidenciada na Figura 4.

Para Martins e Theóphilo (2009, p.68) a triangulação é o processo de corroboração dos dados de uma pesquisa mediante a utilização e comparação entre múltiplas fontes de evidências, para obter maior qualidade e confiabilidade nos resultados.

Empresa 1	Atividade Econômica da Empresa: Integradora de Software e Consultoria Tempo de Experiência no Mercado: 10 anos Número de Funcionários: 30 Tempo de Utilização das Técnicas de Gerenciamento de Projetos: 10 anos Número de Projetos Implementados: 35
Empresa 2	Atividade Econômica da Empresa: Desenvolvimento de Software ligado a Telecomunicações Tempo de Experiência no Mercado: 30 anos Número de Funcionários: 10.000 Tempo de Utilização das Técnicas de Gerenciamento de Projetos: 7 anos Número de Projetos Implementados: Muitos (resposta do entrevistado)
Empresa 3	Atividade Econômica da Empresa: Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação Tempo de Experiência no Mercado: Mais de 30 anos Número de Funcionários: 7.000 Tempo de Utilização das Técnicas de Gerenciamento de Projetos: 15 anos Número de Projetos Implementados: Mais de 50

Figura 4 - Contextualização das empresas participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

4 Análise dos Resultados

4.1 Análise das Informações Relacionadas às Categorias Identificadas de Stakeholders

Como se pode observar na Figura 5, trata-se de um fato contraditório, pois os três gerentes de projeto das empresas entrevistadas não conseguiram identificar as categorias distintas de *stakeholders*. Entretanto, responderam afirmativamente que realizam uma gestão diferenciada para cada uma destas categorias.

1	-"Depende do cliente. A gente nunca categorizou isso dentro dos projetos. A gente identifica os <i>stakeholders</i> antes da abertura do projeto e aí eu vejo uma categorização entre eles, de influência. Mas, a gente não desenvolve esse trabalho aqui na [...]".
2	-"A empresa, em si, não está muito atenta a isso, tão formalmente como está para os outros fatores que eu mencionei. Mas é uma coisa que todo mundo pratica normalmente, ou seja, quando a gente conversa internamente: diretores, gerentes e as equipes, a gente sempre procura deixar muito claro para todo mundo que está trabalhando no projeto, quem são os clientes. E dentro do cliente, quem é cada papel ali. O nível de importância de cada um. Às vezes, tem pessoas que não são tomadores de decisões diretas, mas tem um poder de influência muito grande nesses tomadores de decisão. Então, a gente faz um trabalho bastante dedicado, nesse aspecto, atento a esses tipos de <i>stakeholders</i> ".
3	-"Sim. Normalmente nós implementamos em departamentos de TI de empresas. Quando a gente implementa em departamento de TI de empresa, a gente tem já claramente dois níveis de <i>stakeholders</i> : a gente tem <i>stakeholders</i> técnicos - são quem sustentam o projeto dentro da área de TI - mas eles não são os usuários".

Figura 5 - Respostas à questão de pesquisa 1

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

4.2 Análise das Informações Relacionadas à Gestão das Categorias de Stakeholders

Nota-se o aspecto contraditório das respostas obtidas entre as empresas participantes da entrevista, que não conseguiram identificar categorias distintas de *stakeholders*, mas criaram formas de gestão diferenciadas para cada uma delas, como se observa na Figura 6. As respostas das três empresas participantes de entrevista corroboram Pinto e Kharbanda (1996), que afirmaram ser muito difícil determinar com exatidão quais são as verdadeiras causas do sucesso de um projeto. Mas, para garantir o seu fracasso, basta gerenciá-lo sem levar em consideração o poder exercido pelos *stakeholders* do projeto.

1	-"A gente faz isso... é mais numa aproximação do gerente de projeto, com esses <i>stakeholders</i> , identificando de onde a gente pode tirar o melhor da influência que eles têm em cima daquele projeto. E isso varia de acordo com a estrutura organizacional do cliente".
2	-"O que a gente costuma fazer é o seguinte: uma vez que a gente começa a perceber o tipo de pessoa, o papel de cada um, a influência que cada um exerce no projeto, as expectativas de cada um e até desejos pessoais mesmo que muitas vezes acontece".
3	-"Nós trabalhamos com comunicação diferente para cada nível de <i>stakeholders</i> . Então nós temos um status report mais de negócio. Atingir os requisitos de negócio. Nós temos reuniões quinzenais com <i>stakeholders</i> de negócio. Nós temos reuniões semanais com os <i>stakeholders</i> técnicos, para o acompanhamento geral do projeto, onde nós temos um status report mais operacional, do que está acontecendo no projeto".

Figura 6 - Respostas à questão de pesquisa 2

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

4.3 Análise das Informações Relacionadas aos Mecanismos que Identificam e Delegam as Responsabilidades

Observa-se, que a proposição 3 trata da necessidade da criação de mecanismos que identifiquem e deleguem as responsabilidades entre os membros da equipe de projetos, já que a identificação dessas responsabilidades exerce influência sobre o fracasso dos projetos de TI (Standing et al., 2006). Ainda, segundo os autores, determinada pelas diferentes percepções de cada um dos principais participantes do projeto, a auto-avaliação adquire importância devido ao seu potencial para justificar, corroborar ou eximir um eventual fracasso do projeto. O detalhamento das respostas à questão pode ser observado na Figura 7.

1	-"A gente, no planejamento do projeto, durante a fase de plano do projeto, a gente identifica os envolvidos, e procura demonstrar isso para o cliente. E tenta trazê-los para dentro do projeto. Então, delegar responsabilidade eu acho que é um fator bem crítico dentro do projeto. Então, a gente tem métodos para fazer isso aí, no começo do projeto".
2	-"A primeira coisa que acontece é o próprio PNL (Profit and Loss) do projeto, logo no início, quando se está elaborando a proposta, quando se está criando o projeto, logo nesse momento, a gente já classifica qual é a equipe que vai participar. Em termos de papel, de custo e nível hierárquico. Esse é o primeiro momento".
3	-"Nós trabalhamos, dentro do projeto, com papéis bem definidos. Então, sempre no projeto que nós vamos, nós temos um gerente de projeto, que faz toda a gestão do projeto, relacionamento com o cliente e comunicação. O papel tradicional do gerente de projeto. Dentro do projeto nós também temos um arquiteto de solução, que mapeia toda a solução e vai desenhar essa solução junto com o cliente. Dentro do cliente nós temos consultores de implementação, que executam o desenho elaborado pelo arquiteto".

Figura 7 - Respostas à questão de pesquisa 3

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

4.4 Análise das Informações Relacionadas ao Perfil do Gerente de Projetos

Como se pode analisar com detalhes na Figura 8, as características pessoais e comportamentais do gerente de projetos, conforme as respostas obtidas, também potencializam o sucesso dos projetos de TI, além dos aspectos técnicos da gestão de projetos e das tecnologias adotadas para viabilizá-los. Para Pinto e Kharbanda (1996), na predominância de projetos que falharam, o gerente de projeto era essencialmente invisível para os membros da equipe ou exibia os piores tipos de características. Uma parte considerável da mitigação dessas variáveis cabe ao tipo de liderança exercida pelo gerente de projetos perante a sua equipe. A afirmação de Pinto e Kharbanda (1996) pode ser corroborada pela convergência das respostas à questão 4 entre as três empresas participantes da pesquisa.

1	-"O gerente de projetos tem que estar bem preparado tecnicamente. Conhecer do assunto do projeto. Apesar de algumas críticas em relação a isso. Principalmente do pessoal do PMP. Ele precisa conhecer um pouco do assunto [...] Você tem que estar inserido naquele meio, dos projetos que você está tocando. Relacionamento interpessoal e organização eu acho que são fatores críticos para um bom gerente de projetos".
2	-"Eu diria que tem uma certa variação em função do cliente. Não é nem do projeto, mas depende do cliente. Um tipo de perfil pode ajudar... facilitar. Mas, a tendência, os perfis mais apreciados, mais bem vistos, são os perfis de gerentes mais enérgicos mesmo. Que mais se impõe. Mais impositivo, que toca com rédea curta, em detrimento até algumas vezes do planejamento".
3	-"Nós temos na própria ferramenta. Então, eu tenho cadastrado todos os recursos, as pessoas que a gente tem na equipe. Nós temos dentro do cadastro de cada um, o cadastro de qualificações, que são tanto qualificações técnicas quanto qualificações comportamentais. Está disponível para a gente usar. Mas, a nossa equipe é pequena. Nós temos doze pessoas. Com dois gerentes de projetos".

Figura 8 - Respostas à questão de pesquisa 4

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

5 Conclusões e Recomendações

Considerando os resultados da pesquisa acima descritos frente à literatura correlata, chega-se a algumas conclusões. Em primeiro lugar, conclui-se que embora, segundo Pinto e Kharbanda (1996), seja muito difícil determinar com exatidão quais são as verdadeiras causas do sucesso de um projeto, torna-se fundamental ao modelo de replicação de projetos que os critérios utilizados na identificação do sucesso sejam bem definidos pelas empresas que desejem implementá-lo. A falta de precisão, em relação aos projetos bem sucedidos, torna-se prejudicial à estratégia de replicação, haja visto que o objetivo do emprego dessa estratégia é o de replicar aqueles projetos que obtiveram sucesso a fim de multiplicar os resultados benéficos por eles alcançados.

Embora as empresas participantes da pesquisa tenham políticas distintas para gerenciar as categorias de *stakeholders* envolvidos nos projetos, que existe uma tendência inerente aos gerentes de projetos em aprimorar o processo de gestão do poder de influência dos *stakeholders*, a fim de garantir o sucesso nos projetos de TI.

O fator causador desse fato diz respeito à carência de processos, e indicadores, que identifiquem claramente as categorias de *stakeholders*. Existe uma reatividade, entre as empresas pesquisadas, de compor as categorias dos *stakeholders*. As políticas de gestão já foram criadas nas empresas pesquisadas, porém resta finalizar o trabalho principal, por onde deveria ter sido iniciado o processo de gestão do poder de influência *stakeholders*, que diz respeito à identificação e a criação de cada uma dessas categorias.

Conclui-se que o gerenciamento das lições aprendidas, a clara atribuição de responsabilidades no projeto e a influência do gerente de projetos no sucesso e/ou fracasso do projeto representam construtos relevantes que devem participar do modelo de projeto replicável, devido à convergência notada nas empresas participantes do estudo de casos múltiplos.

A partir da análise dos conceitos teóricos desenvolvidos nesta pesquisa, é possível sugerir estudos complementares relativos a:

- a) Estudo aprofundado dos fatores críticos de sucesso associados à gestão de projetos;

- b) Estudo aprofundado da aplicabilidade da categorização dos *stakeholders* referente aos diferentes graus de influência que exercem sobre o destino dos projetos;
- c) Estudo aprofundado da reatividade das organizações em seguir um modelo padronizado e formalizado de replicação de projetos e o papel da alta gestão nesse cenário;
- d) Estudo aprofundado entre os benefícios advindos em curto, médio e longo prazo da adoção da estratégia de replicação de projetos nas empresas de TI, baseadas em projeto;
- e) Estudo aprofundado da relação de receptividade à estratégia de replicação de projetos associada à estrutura organizacional, projetizada ou matricial, da empresa.

Referências

- Albertin, A. L. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50.
- Biancolino, C. A. (2010). *Valor de Uso do ERP e Gestão Contínua de Pós-Implantação: Estudo de Casos Múltiplos no Cenário Brasileiro*. 2010. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ciborra, C. (1998). Crisis and foundations: an inquiry into the nature and limits of models and methods in the information system discipline. *Journal of Strategic Information Systems*, 7.
- Cleland, D. I. (1988). Project Stakeholder Management. In Cleland, D. I. & King, W. R. (Eds.). *Project Management Handbook*, (2nd Ed.), New York: Van Nostrand Reinhold, 275-301.
- Cleland, D. I., & Kerzner, H. (1985). *A project management dictionary of terms*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Defillipi, R. (2001). Introduction: Project-Based Learning, reflective practices and learning outcomes. *Management Learning*, 32(1), 5-10.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Karlsen, J. T. (2002). Project Stakeholder Management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Keegan, A., & Turner, R.J. (2001). Quantity versus Quality in Project-Based Learning Practices. *Management Learning*, 32(1), 77-98.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Laurindo, F. J. B. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, 8(2), 160-179.
- Lyytinen, K., & Hirschheim, R. (1987). Information systems failures – a survey and classification of empirical literature. *Oxford Surveys in Information Technology*, 4, 257-309.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*, (2nd Ed.), São Paulo: Atlas.
- Middleton, C. J. (1967). How to set up a project organization. *Harvard Business Review*, March-April, 73-82.
- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1996). *How to fail in project management (without really trying)*. United Kingdom: Elsevier Science Ltd.
- Pinto, S. A. O. (2002). *Gerenciamento de projetos: análise dos fatores de risco que influenciam o sucesso de projetos de sistemas de informação*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30, 1373-1394.
- Standing, C., Guilfoyle A., Lin C., & Love P.E.D. (2006). The attribution of success and failure in IT projects. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1148-1165.
- Turner, J.R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1-8.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. (4th Ed.). Porto Alegre: Bookman.