



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### O sucesso está nos olhos de quem vê

*A discrepância de desempenho entre a Gestão Real e a Percebida em Projetos de TI*

Neves, F.; Borgman, H.; Heier, H.

#### Publication date

2016

#### Document Version

Final published version

#### Published in

Revista Mundo Project Management

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Neves, F., Borgman, H., & Heier, H. (2016). O sucesso está nos olhos de quem vê: A discrepância de desempenho entre a Gestão Real e a Percebida em Projetos de TI. *Revista Mundo Project Management*, 12(69), 10-18.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# O SUCESSO ESTÁ NOS OLHOS DE QUEM VÊ

A DISCREPÂNCIA  
DE DESEMPENHO  
ENTRE A GESTÃO  
REAL E A PERCEBIDA  
EM PROJETOS DE TI

**FABIANO G. NEVES**  
Consultor de TI e de Negócios.

**DR. HANS BORGMAN**  
Professor University of Amsterdam.

**DR. HAUKE HEIER**  
Diretor Accenture para Áustria-Suíça-Alemanha.

**Resumo:** Este estudo explora a divergência entre os critérios tradicionais de avaliação de desempenho na gestão de projetos de TI, como funcionalidade, cronograma e custo, e o desempenho efetivamente percebido no gerenciamento de projetos. Com base em uma análise da literatura acadêmica e de negócios, cinco proposições são derivadas e, posteriormente, utilizadas para orientar entrevistas com 12 executivos seniores de TI que tenham vivenciado esse tipo de discrepância. Os resultados demonstram que os desequilíbrios entre o desempenho "real" e o "percebido" no gerenciamento de projetos de fato ocorrem. Foram encontrados diferentes níveis de suporte para as proposições indicando que a qualidade da gestão das expectativas, da relação entre cliente e contractor (ou implementador), do ambiente político organizacional, do comprometimento dos patrocinadores seniores e da ocorrência de "fadiga de projeto" desempenham um papel relevante nessa discrepância. Uma discussão sobre descobertas, limitações e sugestões para pesquisas futuras concluem este artigo.

**Palavras-chave:** Percepção, Sucesso, Gestão e Desempenho de Projetos, Projetos de TI.

## 1 - INTRODUÇÃO

A pesar da extensa literatura existente focada em compreender os fatores que influenciam o sucesso e o fracasso de projetos de TI, a busca de uma variável dependente capaz de definir claramente o desempenho (performance) de projetos continua tão difícil de encontrar hoje como nas últimas décadas<sup>[1]-[4]</sup>. Tradicionalmente, um time de projetos é avaliado com base no cumprimento de determinadas metas pré-aprovadas de referência tais como qualidade (e aí incluem-se funcionalidades e escopo), tempo (cronograma) e custo (ou orçamento). Métodos amplamente utilizados de gestão de projetos<sup>[5], [6]</sup> reforçam este ponto de vista: atender a esses três critérios implica em sucesso; falhar com os três implica em fracasso; e, num meio-termo, pode-se talvez classificar os outros casos como "desafiadores". No entanto, não só este modelo de sucesso de três fatores é demasiado simplista, mas ele também incorretamente pressupõe que os critérios de desempenho de gerenciamento de projetos são definidos, medidos e interpretados objetivamente, além de permanecerem constantes ao longo do tempo, enquanto que, na prática, o "olho, ou a perspectiva, de quem vê" tem uma influência significativa no que constitui sucesso ou fracasso.

O objetivo deste artigo é explorar por que projetos de TI (o termo é usado aqui para incluir também o que alguns chamam de projetos de Sistemas de Informação/SI) que atendem objetivamente a critérios pré-acordados de sucesso (como por exemplo, atendem às funcionalidades planejadas, ao cronograma e aos custos) podem ainda ser vistos após a entrega como falhas, ou, de maneira inversa, por que projetos de TI que ficam significativamente aquém da observância desses critérios podem ainda as-

sim ser considerados como sendo de sucesso. Neste estudo, chamaremos os critérios pré-acordados de desempenho "real", enquanto o sentimento geral que descreve se um projeto é considerado bem-sucedido ou não será tratado como desempenho "percebido". Dada a complexidade intrínseca de muitos projetos de TI, é importante notar que a percepção do desempenho de um projeto, na prática, pode ser mais relevante do que o real desempenho do projeto, considerando-se a dificuldade de observar, medir ou isolar o desempenho real. Nós consideramos a definição de percepção como "o processo pelo qual as pessoas traduzem as impressões sensoriais em uma visão coerente e unificada do mundo ao seu redor. Embora necessariamente baseado em informações incompletas e não verificadas (ou não confiáveis), a percepção é equiparada com a realidade para fins mais práticos e orienta o comportamento humano de uma forma geral"<sup>[7]</sup>.

A motivação para este estudo vem tanto da experiência de dois dos autores como diretores em uma grande empresa internacional de consultoria de TI, bem como da literatura, onde esta questão foi levantada por vários outros autores<sup>[8]</sup>. Nosso objetivo é fundamentar esta questão na literatura disponível, e empiricamente explorar esse tema a partir da perspectiva de alguns executivos seniores de TI que tenham experiência com este tipo de discrepância. Nesse sentido, esse estudo consiste em:

- Revisão da literatura, visando a derivar proposições que identificam diversos fatores que podem contribuir para a possível disparidade entre o desempenho real e o desempenho percebido no gerenciamento de projetos de TI;
- Uma exploração empírica dessas proposições, usando entrevistas, codificação qualitativa e análise.

Nosso objetivo é gerar novos conhecimentos que possam ajudar diversos tipos de "stakeholders" a melhor avaliar, compreender e gerir projetos de TI. A contribuição deste artigo é tanto na formulação das proposições assim como na exploração empírica capaz de ajudar a informar profissionais de TI e de gestão sobre a motivação pela qual a performance de projetos pode ser percebida de forma diferente da forma "devida ou tradicional", assim como contribuir para o debate acadêmico e para a identificação de futuros temas de pesquisa.

## LITERATURA E EMBASAMENTO TEÓRICO

### Desafios na medição de desempenho

O sucesso de um projeto de TI é geralmente visto como algo distinto do sucesso de um "produto" de TI/SI<sup>[9]</sup>, sendo este último por vezes chamado também de sucesso de uma "implementação ou implantação" de TI/SI<sup>[10]</sup>. Enquanto o primeiro tipo ("sucesso de projeto") tipicamente gira em torno da aderência a um planejamento de qualidade, tempo e custos, o chamado "triângulo de ferro" ou "restrição tripla", e que constitui a pedra angular de métodos de gerenciamento de projetos tradicionalmente prescritos, o sucesso do "produto" TI/SI está mais ligado à qualidade a longo prazo, ao valor para o negócio, ou à satisfação do cliente<sup>[10]-[13]</sup>. Conclusões de projetos dentro do prazo e dentro do orçamento estão localizadas no topo da lista de critérios de desempenho de gerenciamento de projetos, sendo usados por mais de 75% de 154 organizações pesquisadas em 2011, segundo estudo de Gartner<sup>[14]</sup>.

Tanto para o desempenho de projetos como de produtos, um grande número de critérios complementares de sucesso tem sido sugerido pela literatura, incluindo objetivos e expectativas específicos de projeto, taxa de melhorias, melhora nos relacionamentos, novas oportunidades de negócios, ▶

melhorias no trabalho em equipe, eficiência e eficácia organizacional, prazer, melhoria da confiança, atitudes em relação à tecnologia, uso efetivo do sistema, assim como impacto individual e organizacional<sup>[10], [15]- [18]</sup>.

Enquanto vários estudos propõem critérios de sucesso normativos ou visam a identificar relações causais entre “fatores de sucesso” e alguma medida de desempenho do projeto, alguns poucos estudos investigaram quais critérios de desempenho são realmente utilizados por diferentes stakeholders:

- Gerentes de Projeto: baseados numa pesquisa com 150 gerentes de projeto australianos, Collins e Baccharini<sup>[19]</sup> descobriram que eles viam o sucesso na gestão de projetos e o sucesso do produto como dois conceitos interligados, com qualidade, tempo, e custo, assim como a satisfação dos usuários e a do patrocinador/cliente sendo critérios chave de performance. Um grupo complementar de critérios, de certa forma menos importante, incluía cooperação, objetivos organizacionais e a satisfação de outros stakeholders.
- Usuários: Thakurta<sup>[20]</sup> olhou para os usuários efetivos de Sistema, usando análise multivariada nos resultados de uma pesquisa com 183 usuários indianos, resultando em uma representação em quatro dimensões do sucesso de projetos de TI: a dimensão combinada de “escopo e cronograma” sendo o determinante mais importante e explicando mais de 35% da variância total, seguida de uma dimensão relacionada com atividades diversas de gerenciamento de projetos (8%), uma terceira relacionada com gestão de relacionamento (5%) e um último fator representando considerações sobre orçamento (que aparentemente não representa uma grande preocupação pois explicou apenas 3% da variância total).
- Liu et al.<sup>[21]</sup> compararam percepções de risco entre executivos seniores e gerentes de projeto envolvidos num mesmo projeto e descobriram que cada grupo tende a focar em diferentes aspectos de risco: executivos seniores focam mais em riscos de alto nível, como aqueles envolvendo política, estrutura organizacional, processos e cultura, enquanto que gerentes de projeto focam mais em riscos de nível mais baixo como os relacionados a requerimentos e ao envolvimento de usuários.

- Bryde e Robinson<sup>[22]</sup> compararam critérios de performance de projetos definidos por “contractors” (que buscam a redução dos custos e da duração dos projetos) versus “clientes” (que se concentram na satisfação das necessidades dos stakeholders) e salientaram que na prática corrente de gestão de projetos essa ênfase em satisfazer as necessidades dos stakeholders não existia.

- Outros estudos analisaram a perspectiva do fornecedor<sup>[23]</sup> e como diferentes dimensões significam coisas diferentes para stakeholders diferentes em diferentes momentos e em diferentes projetos<sup>[24]</sup>, ou a forma como os critérios de desempenho são influenciados pela cultura, pelas experiências, por fatores motivacionais e pelas personalidades dos stakeholders<sup>[25], [26]</sup>.

Além dos critérios de sucesso, das contingências e das perspectivas dos stakeholders, é importante notar que os projetos em si possuem uma natureza sujeita a mudanças. Como Weiss et al. indicam<sup>[27]</sup>, projetos estão constantemente ultrapassando fronteiras funcionais e organizacionais, reforçando não apenas a importância da perspectiva dos stakeholders mas também a atual interdependência de projetos que faz com que projetos isolados (e avaliações de performance isoladas) sejam uma coisa do passado. Além disso, projetos inovadores (de TI em especial) envolvem cada vez mais parâmetros de solução e relações de causa e efeito “desconhecidos”, tornando a gestão de projetos em alguns casos um trabalho de melhorar estimativas (ou “chutes”), o que naturalmente tem consequências nas avaliações de desempenho dos projetos<sup>[28]</sup>.

A imagem resultante é um contexto de complexidade crescente, onde a avaliação de desempenho de gerenciamento de projetos não pode realisticamente ser reduzida a uma adesão à qualidade, ao tempo e às linhas de base de custos. Em vez disso, o desempenho do gerenciamento de projetos deve ser visto como um modelo multidimensional que sofre variações entre as partes interessadas e ao longo do tempo, e que é influenciado por características do projeto e do ambiente, bem como por dinâmicas organizacionais e sociais. Portanto, não é surpreendente que os envolvidos na gestão de projetos de TI (como usuários, membros da equipe, gerentes de projeto, patrocinadores, alta administração, contractors ou qualquer outro papel) encontrem sua própria maneira de avaliar o desempenho e alinhar – ou não – os seus pontos de vista com as metas oficiais do projeto. Como De Wit escreve, em uma conclusão bastante sensata: “Medir o sucesso é algo complexo e um projeto quase nunca é um desastre ou falha para todas as partes interessadas em todas as fases do seu ciclo de vida. Um projeto pode ser um sucesso para uma parte e um desastre para outra, [...] um sucesso um dia e um fracasso no dia seguinte. Portanto, pensar que se pode objetivamente medir o sucesso de um projeto é uma ilusão”<sup>[29]</sup>.

#### PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Apesar de existir vasta literatura acerca de critérios “reais” de sucesso no gerenciamento de projetos (ou seja, onde projetos são avaliados usando critérios que foram acordados em seu início), o número de publicações explorando critérios baseados em percepção é limitado. Em grande parte, é simplesmente assumido que esses conceitos são idênticos. Nossa revisão da literatura desde 1990, compreendendo o Senior IS Scholars Basket of Journals<sup>[30]</sup> complementado com as publicações líderes em gestão de projetos (de TI) e por trilhas de discussão de gestão de projetos em grandes conferências (e pelas referências indiretamente obtidas nessa revisão), levou à identificação de apenas 41 artigos e livros que abrangem aspectos específicos (e às vezes limitados) da percepção. Os textos foram recolhidos e carregados numa base de dados Mendeley 1.12.4<sup>[31]</sup>.

A **Figura 1** mostra uma visão geral das nossas proposições de pesquisa – de P0 até P5 – e do escopo deste trabalho de pesquisa. Nossa primeira e fundamental proposição lida com a própria existência da discrepância entre “realidade” e percepção – rotulada de P0 – Há uma discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI.

O desempenho da gestão de projetos não tem tanto a ver com uma separação entre certo ou errado, mas sim com uma gradação entre bom e ruim e, nessa escala contínua, as expectativas desempenham um papel central. Tais expectativas são geralmente definidas logo no início, tanto relativamente ou objetivamente usando escopo / tempo / custo, mas também considerando aspectos muito mais subjetivos, como benefícios esperados. Conseguir que um projeto seja posto em prática pode exigir muitas promessas que irão, por sua vez, criar altas expectativas. Staples

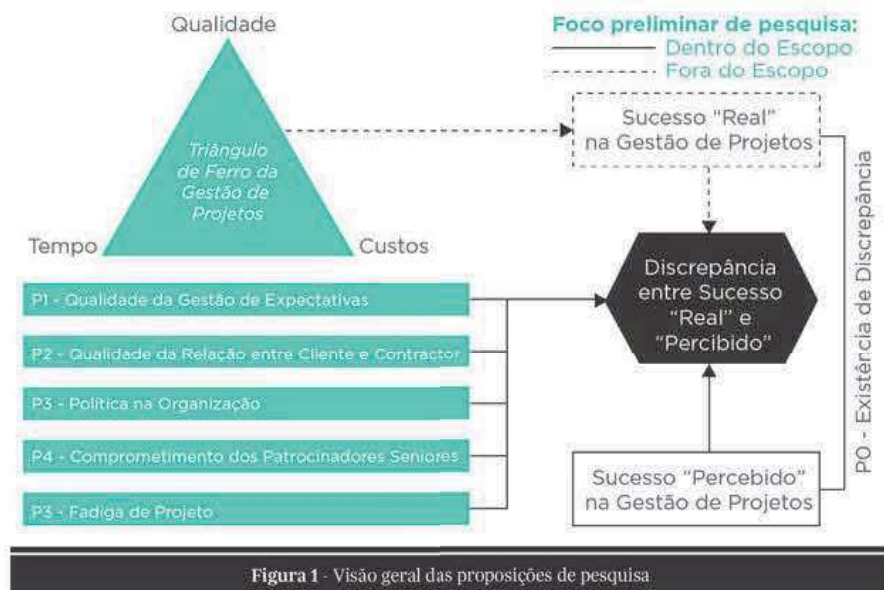


Figura 1 - Visão geral das proposições de pesquisa.

et al.<sup>[32]</sup> examinaram a importância de que as expectativas de benefícios de sistemas de informação correspondam aos benefícios realmente alcançados. Eles descobriram que expectativas irrealisticamente altas resultam em níveis mais baixos de benefícios percebidos quando comparados com casos associados com expectativas mais realistas (isto é, nos quais expectativas prévias correspondem à experiência real).

Especificamente, eles descobriram que era crítico manter expectativas realistas sobre a utilidade do sistema, sobre sua facilidade de uso e sobre a qualidade da informação. Trabalhos similares incluem Brown et al.<sup>[33]</sup>, que estudaram a relação entre expectativas, experiências e uso de sistemas de informação – baseando-se em modelo de aceitação de tecnologia, e Bhat-tacherjee<sup>[34]</sup> bem como Petter<sup>[35]</sup>. Isso leva à proposição P1 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pela qualidade da gestão de expectativas.

A satisfação do cliente não é apenas crítica para o cliente propriamente dito, mas também é o fator determinante para o sucesso percebido do lado do gerente de projeto, como o estudo de Pankratz e Loebbecke<sup>[36]</sup> ressalta. Considerando-se que vários projetos de TI são conduzidos total ou parcialmente por companhias de consultoria em TI (isto é contratados/contractors), os gerentes de projeto precisarão lidar com os objetivos dos consultores de TI e alinhar tais objetivos com os critérios de performance do cliente<sup>[37]</sup>. Isso conduz à proposição P2 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pela qualidade do relacionamento entre cliente e contratado.

Ao se determinar o sucesso de um projeto de TI, poder e política também desempenham um papel importante<sup>[38]</sup>. Política nas organizações é “o processo pelo qual as decisões são tomadas pelas pessoas”<sup>[39]</sup>, sendo este processo influenciado por agendas pessoais assim como corporativas e onde há espaço para a manipulação e para “agendas ocultas”. A política está ligada ao poder e ao estilo dos membros da organização<sup>[40]</sup> que podem utilizar técnicas e abordagens específicas em um projeto de acordo com seus pontos de vista ou com intenções não necessariamente abertas ou confessáveis. Cecez-Kecmanovic et al.<sup>[41]</sup> mostra, usando um estudo de caso longitudinal de um projeto que é considerado um sucesso, bem como um fracasso, como perspectivas subjetivas / políticas podem reformular a visão de desempenho de um projeto de sistema de informação, e que esse desempenho não é claramente apresentado como uma realidade objetiva e racional, mas sim construído por diferentes partes interessadas, mudando ao longo do tempo, tendo motivação política e sendo subjetivo e arbitrário. Esta “perspectiva de desempenho” também é visível em outros estudos de caso, nos quais a dinâmica da política (inter) organizacional é vista como um dos principais determinantes para explicar o fracasso (frequentemente objetivo mas também percebido) de projetos de TI, tais como no caso do Departamento de Veículos Au-

tomotores de Nevada<sup>[42]</sup>.

É também provável que tanto indivíduos como organizações sejam relutantes em reconhecer o fracasso de um projeto, tanto para evitar a culpa como para acobertar o desperdício de recursos<sup>[43]</sup>. A política na organização também tende a ter um papel desde o início de um projeto, tornando mais provável o desalinhamento entre desempenho real e percebido. Como Joosten et al.<sup>[44]</sup> afirmam: “estimativas e planos são frequentemente afetados por ações políticas e explorados em negociações<sup>[45]</sup>, <sup>[45]</sup>. Portanto, não se espera que avaliações de sucesso de um projeto que dependem de planos e/ou de estimativas avaliem apenas o projeto em si, mas também que reflitam a qualidade do processo de planejamento e de geração/revisão das estimativas”. Tais pontos levam à proposição P3 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pela Política na Organização.

A importância do comprometimento, do patrocínio e do apoio (esses termos estão relacionados e são por vezes utilizados de forma equivalente) da alta administração no sentido de garantir o sucesso de um projeto tem sido documentada em diversos estudos<sup>[46]</sup>, <sup>[47]</sup>. Este suporte é de importância central não só ao se iniciar um projeto, mas também em momentos críticos durante o mesmo e especialmente na sua conclusão, quando o sucesso é anunciado ou a culpa é atribuída e quando as percepções de desempenho muito provavelmente serão influenciadas. Daí deriva a proposição P4 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pelo comprometimento dos patrocinadores seniores.

Conforme os projetos se alongam, e particularmente quando se alongam bem mais do que o previsto ou esperado, a motivação dos participantes tende a sofrer<sup>[48]</sup>, e a “fadiga de projeto”<sup>[49]</sup> se instaura. Isso irá provavelmente impactar o desempenho percebido, independentemente do desempenho real, o que leva à proposição P5 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pela fadiga de projeto.

#### ABORDAGEM DE PESQUISA

Com base nas proposições derivadas da literatura, foram desenvolvidas algumas

diretrizes para entrevistas semiestruturadas com oito questões abertas. Inicialmente se explorou junto aos entrevistados a conceptualização e a operacionalização do desempenho da gestão de projetos de TI (o que é um projeto de sucesso/fracasso, o que é desempenho percebido e como ele pode ser medido) e depois se sondou para então focar em projetos em que os entrevistados tenham experimentado descasamentos entre critérios objetivos de sucesso/fracasso e percepções de stakeholders. Isso gerou a oportunidade de explorar as razões para a discrepância e permitiu que os participantes pudessem adicionar detalhes para além das perguntas formuladas. Por vezes os entrevistados demonstraram relutância em identificar projetos específicos e responderam em termos gerais. Para evitar a teorização da parte dos entrevistados, mas respeitando seu desejo de esconder detalhes, recomendou-se várias vezes nos questionamentos para 'pensar em um projeto específico'.

Em contraste com estudos anteriores, que selecionaram gerentes de projeto como participantes<sup>30,31</sup>, nós selecionamos representantes seniores de negócios e de TI ("C-level" e seus subordinados diretos) para obter mais conhecimento sobre o contexto organizacional e sobre fatores intangíveis, como por exemplo a cultura e a política corporativas, a qualidade dos relacionamentos e a pressão induzida por um projeto sobre os seus participantes. Stakeholders neste nível também são mais propensos a reconhecer uma possível discrepância de desempenho entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI, uma vez que eles estão expostos e possuem acesso a vários outros stakeholders, possuindo conhecimento de TI e de negócios suficiente para compreender os pontos estudados. Naturalmente eles também têm suas próprias predisposições e percepções, e não podemos assumir que suas reflexões sejam oniscientes.

Também se explorou a dimensão longitudinal do desempenho de projeto objetivo e percebido, tanto durante o projeto, assim como após a implementação. As transcrições das entrevistas foram codificadas para uma melhor análise (contagem e proximidade) de frases relacionadas com as seis proposições de pesquisa – em particular com as proposições P1 a P5. Para a coleta de dados inicial foi realizado um conjunto de entrevistas semiestruturadas face a face ao longo de um período de tempo de cerca de seis meses – entre 2014 e 2015. Em média, as entrevistas duraram entre 1 e 1,5 hora. Os participantes foram recrutados a partir da rede de negócios de um dos autores e apresentavam as seguintes características (n = 12):

- As experiências corporativas em negócios e em TI variaram de 14 a 35 anos, com uma média de 24 anos;
- Todos os participantes da entrevista tinham experiência pessoal com pelo menos cinco grandes projetos/iniciativas de TI ao longo de vários estágios de suas carreiras;
- Seis dos executivos entrevistados lidaram com projetos dentro de um contexto multicultural internacional;
- Nove trabalharam para provedores de TI pelo menos uma vez durante suas carreiras;
- Sete tiveram experiências de um ponto de vista de negócios lidando com projetos de TI em uma função operacional (como usuários ou como beneficiários);
- Ao menos uma vez, três foram CIOs e dois CEOs;
- O grupo era composto de nove brasileiros, dois argentinos e um venezuelano;

- Os participantes entrevistados tiveram experiências em uma variedade de indústrias incluindo utilities, telecomunicações, produtos químicos, bens de consumo (varejo), governo, serviços profissionais de consultoria, engenharia, mídia e alta tecnologia.

As entrevistas foram transcritas e categorizadas de acordo com os conceitos definidos a priori como centrais para as proposições de pesquisa. Citações que caíram fora do escopo, mas ainda assim consideradas interessantes foram tratadas separadamente. Todos os três autores trabalharam com o arquivo transcrito compartilhado, e pequenas alterações foram discutidas e implementadas na codificação e na interpretação conforme o prosseguimento da análise.

### RESULTADOS DE PESQUISA

Nossos dados de entrevistas mostram que a esmagadora maioria dos nossos entrevistados experimentou (em alguns casos, frequentemente) a incompatibilidade entre desempenho "real" e "percebido". Participante [A]: "Esse projeto [de implementação de SAP] durou vários anos e estourou qualquer estimativa original de esforço ou de prazo – mas é considerado como um grande sucesso na nossa empresa". O sucesso nesse caso não parece estar baseado na crença isolada de stakeholders individuais, mas se tornou um consenso de toda a empresa apesar de dois critérios de sucesso clássicos e mensuráveis – cronograma e orçamento – claramente não terem sido cumpridos. [A] explicou: "O cliente geralmente compra uma transformação ou a mudança de algo como um projeto. O projeto é um meio para alcançar um objetivo estratégico da instituição." O participante [F] repetiu esse ponto e acrescentou que "quando os projetos terminam, as organizações tipicamente não revisitam o business case original para determinar o sucesso".

Enquanto estas citações mostram que um projeto "desafiador" pode ter uma percepção positiva, nem todos os entrevistados compartilharam desse ponto de vista. Entrevistado [E]: "Se um projeto não respeita cronograma e orçamento, ele é claramente um fracasso – mas respeitar ambos os fatores não torna um projeto bem-sucedido." Ele acrescentou que "a satisfação do cliente, o tempo para se estabilizar o sistema após o go-live e sua utilização suficiente" devem ser considerados como mais importantes do que os critérios de sucesso do "triângulo de ferro" da gestão de projetos, e tais critérios só podem (ou só deveriam) ser medidos algum tempo depois da entrega do projeto.

O sucesso não está somente nos olhos dos stakeholders corporativos; o reconhecimento externo também foi considerado como um importante determinante. Entrevistado [C]: "[projetos bem-sucedidos] também alcançam o reconhecimento do mercado. Em outras palavras, outras empresas acreditam que [o projeto de TI] foi um sucesso e querem fazer o mesmo." Os resultados de nossas primeiras doze entrevistas exploratórias indicam suporte para P0 – indicando que há uma discrepância potencial entre sucesso percebido e real nos fatores ligados ao sucesso de projetos de TI.

### GESTÃO DE EXPECTATIVAS

Os entrevistados afirmaram a importância de gerenciar as expectativas de forma que os stakeholders compreendam e não experimentem dissonância cognitiva ou decepções após a implantação de um novo sistema. Eles enfatizaram quase por unanimidade que stakeholders (incluindo cliente e contractor) têm expectativas heterogêneas que

podem ser complementares, coincidentes ou mesmo contraditórias e que, portanto, não necessariamente cada parte afetada vai ganhar algo em troca pelo seu apoio ao projeto.

Entrevistado [F], um executivo de negócios sênior com 25 anos de experiência: “Cada pessoa olha para o projeto baseado em uma lógica particular de avaliação. Por exemplo, o CFO tende a avaliar se o projeto atingiu os retornos financeiros esperados. Se [a iniciativa de TI] falha em entregá-los, o projeto é um fracasso para o CFO. O COO tende a olhar para os benefícios operacionais. Se não houver nenhum, o projeto falhou com ele/ela.” Entrevistado [B], um consultor sênior de TI, acrescentou que “as variáveis para medir o sucesso também dependem de quem as mede. Se custo e cronograma são críticos, eles são críticos principalmente para aqueles que os estão medindo, enquanto outros podem realmente não ligar para isso”.

Alinhado com pesquisas anteriores<sup>[51]</sup>, vários entrevistados apontaram a necessidade de alcançar um alinhamento inicial de expectativas antes de se iniciar um projeto – caso contrário resistência e decepções podem ser o resultado. Entrevistado [A]: “Um projeto pode cumprir [todos] os objetivos formais, mas ser um fracasso; se isso acontece, geralmente significa que as expectativas iniciais foram erroneamente identificadas ou medidas.” [B] discutiu a importância dos ‘formadores de opinião’, que podem criar ou destruir percepções sobre um projeto. “... o líder de faturamento foi o principal formador de opinião. Se ele estava ok com algo, o projeto estava ok, se não, não importa quão bem algo fosse feito, a percepção geral na prática era ruim. Gerenciar ativamente suas expectativas e percepções foi crucial para o projeto”.

Vários entrevistados mencionaram a necessidade de estar perto dos *stakeholders* seniores e monitorar frequentemente expectativas. [K]: “[isso] aumenta a probabilidade de sucesso, porque um comprometimento mais próximo com o projeto melhora a percepção de sucesso. As pessoas tendem a defender ou ver as coisas de forma mais radiante quando estão envolvidas diretamente. Mesmo que os benefícios financeiros não sejam alcançados, as pessoas provavelmente vão ter uma percepção mais positiva se estiverem envolvidas. Se elas estão distantes, tendem a ser frias e não sentir nenhum compromisso”.

Todos os entrevistados concordaram que as expectativas mudam ao longo do tempo, durante o projeto e, posteriormente, durante as fases de adoção da solução, numa dinâmica que influencia a performance percebida. [B]: “Se as coisas [quase falham, mas ainda assim] acabam bem, a sensação de alívio também é boa e afeta a percepção final dos resultados. É como se você esperasse um desastre e ele não acontecesse, então o mundo é lindo.” Parece que a gestão adequada e contínua de expectativas pode mascarar o fracasso objetivo como uma solução *Band-Aid*, mas não necessariamente amplificar a percepção de sucesso. O gerenciamento das expectativas não é uma atividade momentânea e pontual, [A]: “O fator chave é equilibrar as expectativas e percepções com a realidade. É um processo constante de ‘ação e reação.’ Vários entrevistados expressaram a necessidade de integrar *stage gates* e marcos com reavaliações de percepções dos *stakeholders*.”

Em resumo, nós encontramos apoio para a proposição P1 – que a discrepância potencial entre sucesso e fracasso percebidos e objetivos em projetos de TI é influenciada pela qualidade da gestão de expectativas.

## RELACIONAMENTO CLIENTE/ CONTRACTOR

Em nossas entrevistas encontramos suporte limitado para P2 – a percepção de sucesso de projetos de TI é influenciada pela qualidade da relação cliente/contrator. Alguns entrevistados comentaram que interesses compartilhados – ou pelo menos um equilíbrio de interesses – contribuiriam para uma percepção positiva. [I]: “Um projeto bem-sucedido é um projeto que satisfaz a expectativa do cliente e do implementador e que atinge as estimativas financeiras e prazos.” Quando ambas as partes se beneficiam da entrega bem-sucedida de projetos/iniciativas de TI, elas são mais propensas a se envolver em um *marketing* positivo para construir uma boa percepção. [B], falando sobre um grande projeto de implementação de um sistema de faturamento de consumidores, observou que “desde a implementação o cliente recursivamente reconhece o bom trabalho feito solicitando outros projetos”, um ponto que surgiu quando solicitamos sua “definição” de um projeto de sucesso.

O fato de os entrevistados não terem falado

longamente sobre a relação cliente / contrator pode ter sido por influência do currículo profissional do entrevistado (focado em consultoria de TI como contrator). O que surgiu repetidamente foi a necessidade de alinhar continuamente os interesses de ambos os lados para garantir um relacionamento saudável a longo prazo. [B]: “É importante medir a ‘saúde da relação’ ao longo do tempo como forma de monitorar a percepção de sucesso”. É claro que confiança, profissionalismo e comportamentos previsíveis, bem como respeito mútuo, têm o potencial de influenciar as percepções. [F]: “A maneira como você lida com as pessoas [...] pode prejudicar o relacionamento e a confiança, [e isso] afeta negativamente a percepção dos resultados do projeto”.

## POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO

Os resultados das entrevistas indicam que a política na organização tem um impacto claro sobre a percepção de sucesso e de fracasso em projetos de TI. Todos os entrevistados mencionaram histórias ou forneceram evidências para situações em que a política nas organizações tem estado presente. Tais situações parecem ser uma parte natural de qualquer iniciativa de TI que adota formas inovadoras de trabalho ou que impõe mudança organizacional. [E]: “Conflitos de interesses’ na organização frequentemente fazem um projeto [...] não ter sucesso. Muitos processos de negócio atravessam múltiplas áreas e/ou organizações e isso gera conflitos entre os envolvidos”.

Adicionalmente, a política nas organizações claramente pode influenciar o desempenho percebido. Ao discutir um projeto específico de faturamento realizado localmente, [E] observou que “alguns participantes querem ver os resultados reais prometidos no ‘business case’ inicial apresentado à alta gestão. Outros [preferem apresentar] indicadores operacionais [com uma ‘melhor aparência’]”.

A maioria dos comentários dos entrevistados pareceu superficial ao tocar motivos políticos. O assunto parece ser um tabu e falar sobre isso pode acarretar riscos. [J], que discute um projeto de implementação de SAP que se tornou objeto de uma discussão entre dois executivos de nível C e foi cancelado após apenas um mês, enigmaticamente observou que “A alta gestão dá relevância para projetos. *Stakeholders* seniores formam

opiniões ou têm opiniões pré-formadas que influenciam outros”.

Os autores não puderam determinar se a política nas organizações foi mais predominante em certas indústrias ou se diferiu entre empresas privadas e organizações públicas. Apenas um entrevistado [A] sugeriu que o setor público ofereceria solo mais fértil para a política organizacional “porque imagem e agendas pessoais são mais fortes do que no setor privado”.

A “propaganda” dos projetos de TI e sua associação com os principais atores foram consideradas importantes para a percepção dos stakeholders. [F]: “A imagem ‘do projeto é muito importante. Se um projeto é visto como algo negativo ou problemático, mesmo quando ele entrega suas promessas, a percepção tende a ser menos positiva.” [L]: “Existe a possibilidade de que um projeto possa ser ‘contaminado’ por eventos externos e por outros problemas do negócio não diretamente ligados a ele. Em tais casos, o projeto ou o sistema pode ser usado como uma desculpa para os problemas (como por exemplo: atrasos, problemas operacionais, falta de recursos financeiros, falta de pessoas, problemas com produtividade etc.) e sua percepção será afetada negativamente na organização”.

Parece que a reputação maculada de um projeto de TI – ou a sua associação com certos participantes – é algo difícil de mudar; uma vez que uma certa percepção tenha sido formada, ela tem a tendência a se perpetuar. Em conclusão, há suporte para a proposição P3 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pela Política na Organização.

#### COMPROMISSO DOS PATROCINADORES SÊNIORES

Todos os executivos entrevistados concordaram que o envolvimento e o comprometimento dos patrocinadores sêniores tiveram impactos positivos sobre a percepção de um projeto, mas por razões diferentes e complementares. Em primeiro lugar, ao se ter a supervisão e o envolvimento dos patrocinadores sêniores permite-se alterações mais rápidas de funcionalidades assim como outros ajustes – se necessário. Também comentaram que os patrocinadores podem “ajudar a rever os objetivos do projeto e o ‘pacto’ organizacional se uma mudança é necessária” [G].

Em segundo lugar, para além das contribuições ‘corretivas’ mencionadas, os entrevistados indicaram que os stakeholders chave, particularmente os patrocinadores de projeto, têm a capacidade de influenciar e de formar opiniões – e, através do seu apoio, priorizar projetos de TI dentre outros projetos e dentre atividades operacionais do dia a dia: “stakeholders da alta gerência ajudam a mostrar a relevância do projeto para a organização e a criar ‘respeito’ pelo projeto.” Um dos entrevistados acreditava que o compromisso do patrocinador sênior com o projeto aumentou a probabilidade de se ter uma percepção de sucesso já que as pessoas tendem a defender – ou, pelo menos, ver as coisas sob uma luz mais brilhante – quando elas estão envolvidas diretamente.

Essa percepção positiva irradia-se por toda a organização. O distanciamento dos assuntos do dia a dia de projeto foi apontado como um dos principais desafios dos projetos / iniciativas de TI. [D] observou que “alguns ‘níveis superiores’ nas organizações intencionalmente não se envolvem diretamente com projetos. É um tipo de mecanismo de ‘proteção’ e uma forma de colocar pressão sobre a equipe do projeto para encontrar soluções por conta própria. O projeto tem de ser capaz de ‘escalar’ e envolver tais executivos de mais alto nível para garantir o seu sucesso”, uma observação ecoada por vários outros entrevistados.

A maioria dos patrocinadores de projetos de TI são executivos de alto escalão que são, em função de suas posições, líderes de opinião. Em certos casos, patrocinadores podem ser membros comuns da organização com boa reputação e estima e que atuam como formadores naturais de opiniões. Tanto os líderes de opinião baseados em posição como os naturais podem ajudar a evitar surpresas (no caso, desapontar as expectativas dos stakeholders) ao perceber falhas com antecedência, contribuindo com mudanças de rumo e com o reequilíbrio das expectativas. Tais descobertas suportam a proposição P4 – que a discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pelo comprometimento dos patrocinadores seniores.

#### FADIGA DE PROJETO

As discussões dos autores sobre duração de projetos e sobre sua complexidade frequentemente desencadearam referências ao estresse e ao ‘custo’ emocional que as iniciativas de TI produzem – nos times de projeto e, após a conclusão das implementações, nos grupos de usuários. [K]: “Você pode entregar um projeto de acordo com cronograma, funcionalidades, custos, benefícios, mas ter metade da equipe se demitindo devido ao ambiente de trabalho e ao estresse. Este custo de perder recursos tem que ser considerado [...]. Qual é o impacto disso no desempenho diário da operação e nos custos trabalhistas ou na perda de vendas?”. Essas observações foram ecoadas por um executivo sênior [L]: “Muito estresse é ruim. Ele provoca atrito, desgasta e coloca um foco sobre ‘as coisas que faltam”.

A maioria dos executivos entrevistados demonstrou preferir projetos de curto prazo (duração prevista de até um ano), uma vez que isso torna assuntos envolvendo pessoas mais fáceis de gerenciar. Eles concordaram que a duração do projeto afeta a percepção. [A]: “Mais de um ano geralmente interfere com o sentimento de satisfação porque o projeto consome muito tempo e permite que as pessoas se sintam muito cansadas. Além disso, o que foi concebido hoje tende a mudar após um ano. É importante ter ciclos de entrega [que permitam] eliminar ou minimizar qualquer insatisfação causada por [projetos consumindo] um tempo tão longo.” Equipes de projeto e stakeholders aparentaram estar unidos em sua busca por resultados rápidos. Segundo os entrevistados, equipe e stakeholders possuíam uma tendência a esquecer a história do projeto e suas mudanças, e a mudar de opinião frequentemente sobre desenhos já finalizados.

Outro fato interessante apresentado está relacionado com a nossa primeira proposição sobre gestão de expectativas. Os entrevistados se referiram a uma relação inversa entre a qualidade da gestão das expectativas e a fadiga de projeto; oscilações repetitivas de expectativas impactaram negativamente o moral das equipes de projeto. [I]: “Stakeholders possuem uma expectativa implícita de que os projetos devem fluir bem ao longo do tempo. Se esse não é o caso, isso irá [...] ferir o projeto”.

Concluindo, os dados suportam a proposição P5 – A discrepância potencial entre sucesso percebido e real no gerenciamento de projetos de TI é influenciada pela fadiga de projeto.



## OUTROS RESULTADOS

Nossas entrevistas semiestruturadas levaram a vários pontos levantados pelos participantes que talvez estivessem além das nossas proposições, mas que ainda assim permanecem relevantes e interessantes para o maior propósito desta pesquisa.

Um desses tópicos foi a discussão de fracassos: em praticamente todas as entrevistas, quando solicitados a definir fracasso depois de ter definido sucesso, os entrevistados precisaram refletir e, em alguns casos, complementar suas propostas iniciais de definições sobre sucesso para considerar “outros pontos importantes” apesar da tentação inicial de considerar e de definir fracasso como sendo “apenas o contrário do sucesso”. Metade dos entrevistados pareceu definir fracasso como “não alcançar o sucesso”, mas tenderam a adicionar exemplos de casos e várias considerações atenuantes relacionadas com a necessidade e com a dificuldade de definir corretamente escopo e, portanto, de entender precisamente o fracasso. A maioria dos casos de fracasso discutidos parece ter indicado diferentes problemas, como, por exemplo, falha na definição adequada do escopo, problemas técnicos, problemas no gerenciamento de projeto, complexidade subestimada, problemas de comunicação ou gestão inapropriada de expectativas.

Uma segunda observação é que a maior parte dos entrevistados parece ter uma visão limitada quanto aos impactos organizacionais e aos resultados alcançados após a desmobilização do time de projeto. O acompanhamento do pós-projeto (ou do post-mortem para os casos de fracasso) pode ser tão relevante como a entrega do projeto em si, mas pareceu receber pouca atenção. O pós-projeto continua sujeito a mudanças de opiniões enquanto as dinâmicas organizacionais e de negócios permanecem ativas muito depois de um projeto ser encerrado. Na verdade, um projeto de implantação de um novo sistema pode terminar após o go-live, ou mesmo após uma longa fase de suporte, mas os resultados efetivos podem aparecer somente após vários anos.

## DISCUSSÃO

Este estudo explora a divergência entre os critérios tradicionais de desempenho usados no gerenciamento de projetos de TI, tais como a aderência à funcionalidade, ao cronograma e ao custo, e o desempenho percebido no gerenciamento de projetos, aumentando a nossa compreensão de como o desempenho de projetos de TI é visto de forma diferente por diferentes *stakeholders* e daquilo que causa tais diferenças. As descobertas ilustram as complexidades de definir e de avaliar desempenho e como isso deixa espaço para os *stakeholders* aplicarem suas próprias perspectivas ou mesmo forçar suas agendas pessoais nos projetos. Isso ajuda a explicar porque várias companhias voltam

recursivamente a usar os tradicionais critérios de custo e de tempo para avaliar desempenho de projetos, apesar de reconhecerem suas deficiências<sup>[14]</sup>.

Enquanto estudos anteriores tipicamente investigaram uma única perspectiva de *stakeholder*, oferecendo ideias sobre critérios subjetivos de desempenho, procurou-se aqui explicitamente explorar as diferenças entre *stakeholders* ao comparar suas avaliações com o sucesso “real” do gerenciamento de projetos. Nossas descobertas ilustram que este sucesso “real” pode muito bem servir como uma âncora para comparações entre percepções, mas os critérios de sucesso que são formulados e acordados no início de um projeto dificilmente são objetivos e sofrem mudanças com o andamento do projeto.

Nossos resultados ilustram como o sucesso do projeto fortemente “está nos olhos de quem vê”, e como a gestão de expectativas e uma forte sensibilidade para percepções, interesses e agendas de todos os *stakeholders* é um requisito fundamental para o sucesso no gerenciamento de projetos. Isso envolve navegar pela política na organização e garantir o compromisso dos patrocinadores seniores com o projeto, assim como evitar a “fadiga de projeto”. Isso tem implicações para o treinamento e para a seleção de gerentes de projeto, que precisam ir além de apenas balancear o “triângulo de ferro” – que é ainda central em várias abordagens e práticas de gestão de projetos.

No âmbito das nossas entrevistas, os entrevistados não salientaram a necessidade de assegurar uma boa relação entre cliente e contractor como indicado em estudos anteriores<sup>[8], [36], [44]</sup>, mas isso pode ser em função da pequena amostra considerada, assim como devido à afiliação em consultoria do entrevistador. O tamanho da amostra, assim como a origem geográfica dos participantes (América do Sul) indica uma limitação óbvia do estudo e uma sugestão para novas e posteriores pesquisas. Além disso, deve-se notar que este estudo incidiu sobre grandes projetos tradicionais de TI em que existe uma distinção clara entre o cliente e o contratante, ou entre negócios e TI (internos ou externos). Métodos mais modernos com base em ‘Agile’ não têm essa mesma separação e não funcionam da mesma forma com critérios pré-acordados de avaliação de resultados. Como esses métodos estão ganhando aceitação cada vez mais ampla, seria particularmente interessante explorar o mesmo conjunto de proposições num contexto deste tipo.

Finalmente, nossas observações sobre fracasso e sobre fracasso percebido, bem como sobre a falta de avaliação pós-projeto, exigem uma olhada mais atenta. Apesar de esses pontos formarem um “subproduto” das entrevistas fora do âmbito original das proposições apresentadas, essas observações estão bastante relacionadas aos desempenhos real e percebido na gestão de projetos de TI. ■

## BIBLIOGRAFIA

- [1] J. K. Pinto and I. Millet, “Defining Implementation Success and Failure,” in *Successful Information System Implementation*, 2nd ed., Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute (PMI), 1999, pp. 27–45.
- [2] G. P. Prabhakar, “What is Project Success: A Literature Review,” *Int. J. Bus. Manag.*, vol. 3, no. 9, pp. 3–10, 2008.
- [3] L. Rodríguez-Repiso, R. Setchi, and J. L. Salmeron, “Modelling IT projects success: Emerging methodologies reviewed” *Technovation*, vol. 27, pp. 582–594, 2007.
- [4] N. Agarwal and U. Rathod, “Defining ‘success’ for software projects: An exploratory revelation” *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 24, no. 4, pp. 358–370, 2006.
- [5] Great Britain Office of Government Commerce, *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London, UK: The Stationery Office, 2009.
- [6] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide*, 5th ed.

Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc., 2013.

- [7] BusinessDictionary.com, “Perception” *BusinessDictionary.com*, 2014. [Online]. Available: [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com).
- [8] D. Basten, D. Joosten, and W. Mellis, “Managers’ Perceptions of Information System Project Success” *J. Comput. Inf. Syst.*, vol. 52, no. 2, pp. 12–21, 2011.
- [9] D. Baccarini, “The Logical Framework Method for Defining Project Success” *Proj. Manag. J.*, vol. 30, no. 4, pp. 25–32, 1999.
- [10] S. Petter, W. H. DeLone, and E. R. McLean, “Information Systems Success: The Quest for the Independent Variables” *J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 29, pp. 7–62, 2013.
- [11] R. Atkinson, “Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it’s time to accept other success criteria” *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 17, no. 6, pp. 337–342, Dec. 1999.

[12] H. Woodward, "Beyond Cost, Schedule and Performance: Project Success as the Customer Sees It" in PMI Global Congress Proceedings, 2005, pp. 1-6.

[13] W. H. DeLone and E. R. Mclean, "Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable" *Inf. Syst. Res.*, vol. 3, no. 1, pp. 60-95, Mar. 1992.

[14] L. Mieritz, "Stakeholder Satisfaction Is Critical to Determining a Project's Success" Gartner Inc., 2012.

[15] R. Müller and K. Jugdev, "Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success" *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, vol. 5, no. 4, pp. 757-775, 2012.

[16] J. S. Reel, "Critical Success Factors in Software Projects" *IEEE Software*, no. May/June, IEEE, pp. 18-23, 1999.

[17] G. P. Sudhakar, "A model of critical success factors for software projects" *J. Enterp. Inf. Manag.*, vol. 25, no. 6, pp. 537-558, May 2012.

[18] J. K. Pinto and I. Millet, *Successful Information System Implementation*, 2nd ed. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute (PMI), 1999.

[19] A. Collins and D. Baccharini, "Project Success - A Survey" *J. Constr. Res.*, vol. 5, no. 2, pp. 211-231, 2004.

[20] R. Thakurta, "IS Project Success from Practitioner's Perspective: Evidences from India" *Proc. 48th Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, pp. 4397-4405, 2015.

[21] S. Liu, J. Zhang, M. Keil, and T. Chen, "Comparing senior executive and project manager perceptions of IT project risk: a Chinese Delphi study" *Inf. Syst. J.*, vol. 20, no. 4, pp. 319-355, 2009.

[22] D. J. Bryde and L. Robinson, "Client versus contractor perspectives on project success criteria" *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 23, no. 8, pp. 622-629, 2005.

[23] P. Savolainen, J. J. Ahonen, and I. Richardson, "Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review" *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 30, no. 4, pp. 458-469, 2012.

[24] A. J. Shenhar, D. Dvir, O. Levy, and A. C. Maltz, "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept" *Long Range Plann.*, vol. 34, no. 6, pp. 699-725, 2001.

[25] U. Ojiako, M. Chipulu, P. Gardiner, T. Williams, V. Anantatmula, G. Mota, S. Maguire, Y. Shou, P. Nwilo, and V. Peansupap, *Cultural Imperatives in Perceptions of Project Success and Failure*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute (PMI), 2012.

[26] Y. Cavarec, "Revisiting the Definition of Project Success" in PMI Global Congress North America Proceedings, 2012, pp. 1-9.

[27] J. Weiss, S. Newell, and J. Swan, "Introduction to IT / Project Management Mini-track" in Proceedings of the 47th hawaii international conference on system science, 2014, vol. 47, no. 4, p. 4275.

[28] J. Swan, M. Robertson, and S. Newell, "Managing the 'Unknowable' in Complex Innovation Projects" *Acad. Manag. Proc.*, vol. 2014, no. 1, pp. 13549-13549, Oct. 2014.

[29] A. de Wit, "Measurement of project success" *International Journal of Project Management*, vol. 6. Butterworth & Co (Publishers) Ltd, pp. 164-170, 1988.

[30] AIS, "Senior IS Scholars' Basket of Journals" Association for Information Systems, 2014. [Online]. Available: <https://aisnet.org/?SeniorScholarBasket>. [Accessed: 03-Jul-2015].

[31] Mendeley, "Mendeley Desktop" 2015.

[32] D. S. Staples, I. Wong, and P. B. Seddon, "Having expectations of information systems benefits that match received benefits: does it really matter?" *Inf. Manag.*, vol. 40, no. 2, pp. 115-131, Dec. 2002.

[33] S. A. Brown, V. Venkatesh, and S. Goyal, "Expectation Confirmation in Technology Use" *Inf. Syst. Res.*, vol. 23, no. 2, pp. 474-487, 2012.

[34] A. Bhattacharjee, "Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model" *MIS Q.*, vol. 25, no. 3, pp. 351-370, 2001.

[35] S. Petter, "Managing user expectations on software projects: Lessons from the trenches" *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 26, no. 7, pp. 700-712, 2008.

[36] O. Pankratz and C. Loebbecke, "Project Managers' Perception of IS Project Success Factors - A Repertory Grid Investigation" in European Conference on Information Systems, 2011, p. Paper 170.

[37] W. Luo and M. J. Liberatore, "Achieving it consultant objectives through client project success" *Inf. Manag.*, vol. 46, no. 5, pp. 259-266, 2009.

[38] J. Jaspersen, T. Carte, C. Saunders, B. Butler, H. Croes, and W. Zheng, "Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review" *MIS Q.*, vol. 26, no. 4, pp. 397-459, 2002.

[39] N. A. Martin, *Project Politics: A Systematic Approach to Managing Complex Relationships*. Surrey, UK: Gower, 2011.

[40] J. R. DeLuca, *Political Savvy: Systematic Approaches to Leadership Behind-the-Scenes*. Berwyn, Pennsylvania, USA: Evergreen Business Group, 1999.

[41] D. Ceece-kecmanovic, K. Kautz, and R. Abrahall, "Reframing success and failure of information systems: A performative perspective" *MIS Q.*, vol. 38, no. 2, pp. 561-588, 2014.

[42] G. Dhillon, "Dimensions of power and IS implementation" *Inf. Manag.*, vol. 41, no. 5, pp. 635-644, 2004.

[43] N. A. Martin, "Project Evaluation and Closure in Project Politics: A Systematic Approach to Managing Complex Relationships" Gower Publishing Limited, 2011, pp. 129-150.

[44] D. Joosten, D. Basten, and W. Mellis, "Measurement of Information System Project Success in Organizations - What Researchers can learn from Practice" in 19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011, 2011, p. Paper 177.

[45] S. Kyllindri, G. Blanas, L. Henriksen, and T. Stoyan, "Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variables" in Management of International Business and Economic Systems Conference, 2012, no. May, pp. 212-223.

[46] J. Fortune and D. White, "Framing of project critical success factors by a systems model" *International Journal of Project Management*, vol. 24, no. 1. Elsevier Ltd and IPMA, pp. 53-65, 2006.

[47] A. Elbanna, "Top management support in multiple-project environments: an in-practice view" *European Journal of Information Systems. Operational Research Society Ltd.*, pp. 278-294, 2012.

[48] B. Schmid and J. Adams, "Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective" *Proj. Manag. J.*, vol. 39, no. 2, pp. 60-71, 2008.

[49] D. Bryde, "Project management concepts, methods and application" *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 23, no. 7, pp. 775-793, 2003.

[50] O. Pankratz and D. Basten, "One Size Does Not Fit All - Contingency Approach on Relevance of IS Project Success Dimensions" *Proc. 48th Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, pp. 4416-4425, 2015.

[51] T. G. Lechler and T. Gao, "Explaining Project Success with Client Expectation Alignment: An Empirical Study" in Research and Education Conference, 2012, pp. 1-41.

[52] F. G. Neves, H. P. Borgman, and H. Heier, "Success Lies in the Eye of the Beholder: The Mismatch Between Perceived and Real IT Project Management Performance" in 49th Hawaii Conference on System Sciences, 2016, pp. 5878-5887.

**AGRADECIMENTOS**

Esta publicação é uma tradução para o português com adaptações de artigo publicado originalmente em inglês na 49ª conferência HICSS [52]. Agradecemos a Frank Pepe, M. E. Brennan e Lisa O'Conner do IEEE pelo apoio na obtenção e ampliação da licença de copyright (número 3856110496024 via Rightslink) viabilizando a publicação deste artigo na Revista MundoPM.



Fabiano G. das Neves

indústrias. | [br.linkedin.com/in/fabianog](https://br.linkedin.com/in/fabianog)

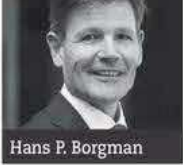
Consultor de TI e de negócios, engenheiro de computação pelo ITA, MBA pela FGV e pela Ohio University, e aluno de doutorado (DBA) na ESC Business School, foi Diretor da Accenture, onde trabalhou por 23 anos, primariamente com projetos de implantação de sistemas e de pacotes em diversas localidades e países, além de lidar com o controle de qualidade de projetos e com a adoção de tecnologia. Trabalhou com gestão de grandes projetos e com concepção, desenvolvimento e arquitetura de Sistemas de Informação, sendo especializado em implantações de SAP, em Estratégia de TI e em processos de diversos tipos de



Hauke Heier

[http://www.amazon.com/Paradigms-Setting-Knowledge-Management-Systems/dp/332811514/ref=ln\\_b001K1QKRA\\_L1\\_T5=books&ie=UTF8&qid=1462883761&sr=1-1](http://www.amazon.com/Paradigms-Setting-Knowledge-Management-Systems/dp/332811514/ref=ln_b001K1QKRA_L1_T5=books&ie=UTF8&qid=1462883761&sr=1-1)

<http://themile.com.au/books/Hauke-Heier/Quo-Valis-CIO/9783540745884/>



Hans P. Borgman

Diretor da Accenture na área de Serviços de Infraestrutura para Austrália, Suíça e Alemanha, trabalhou ao longo de sua carreira com diversas universidades como ESC Rennes Business School, Leiden University, European Business School (Oestrich-Winkel), Leiden University School of Management e Munich Business School. Possui vários anos de experiência no aconselhamento de executivos de TI de empresas alemãs e internacionais, tendo lecionado em assuntos ligados a Administração de Empresas e Gestão de Informação. [http://www.amazon.com/Paradigms-Setting-Knowledge-Management-Systems/dp/332811514/ref=ln\\_b001K1QKRA\\_L1\\_T5=books&ie=UTF8&qid=1462883761&sr=1-1](http://www.amazon.com/Paradigms-Setting-Knowledge-Management-Systems/dp/332811514/ref=ln_b001K1QKRA_L1_T5=books&ie=UTF8&qid=1462883761&sr=1-1)

Professor da Leiden University e da Amsterdam Business School, além de pesquisador e consultor em Tecnologia da informação, em particular em Governança de TI e na adoção de Tecnologia, tendo trabalhado tanto com universidades (ESC Rennes Business School, RSM - Rotterdam School of Management, European Business School e University of Michigan Business School), bem como com educação executiva e com consultoria a Conselhos Diretivos em diversas indústrias e países, como, por exemplo, no Conselho Supervisorio da Lufthansa Systems por mais de 14 anos. | [nl.linkedin.com/in/hans-borgman-1aa13a](https://nl.linkedin.com/in/hans-borgman-1aa13a)