

ATRASOS EM PROJETOS DE TI CAUSADOS POR FALHAS NA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

Leonardo Lopes

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, Brasil
leo_lopes01@hotmail.com (Brasil)

Antonio Vico Mañas

Pós-doutor pela Universidade de São Paulo
Professor titular da Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, Brasil
avico@uol.com.br (Brasil)

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) tem passado por mudanças profundas e rápidas nas últimas décadas. Nesse contexto, as organizações devem estar preparadas para implementar, sob a forma de projetos, essas tecnologias da maneira mais rápida e efetiva possível, apresentando resultados antes de seus concorrentes. Portanto, pode-se notar que a entrega de um projeto no prazo cada vez mais curto é essencial. Considerando tais observações, o propósito principal deste estudo é explorar como falhas na gestão dos *stakeholders* de projetos de TI podem impactar, direta ou indiretamente, os prazos finais desses projetos. A pesquisa empírica realizada, de natureza qualitativa, é do tipo exploratória e contou com a participação de gerentes de projetos de TI e de gestores de gerentes de projetos de TI, os quais responderam a uma entrevista semiestruturada e forneceram documentos de apoio à pesquisa. As transcrições das entrevistas, assim como os documentos fornecidos, foram utilizados para a análise de conteúdo dos dados. Como resultado final, as principais falhas na gestão dos *stakeholders* que podem prejudicar – em sua maioria, indiretamente – a entrega pontual dos projetos de TI são identificadas e exploradas.

Palavras-chave: *Stakeholders*, projetos, Tecnologia da Informação, prazos, falhas.

DELAYS IN IT PROJECTS CAUSED BY FAILURES IN THE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS

ABSTRACT

The Information Technology (IT) has undergone profound and rapid changes in recent decades. In this context, organizations must be prepared to implement these technologies, on the form of projects, as quickly and effectively as possible, providing results before its competitors. Therefore, it can be noted that the delivery of a project on time, ever shorter, is essential. Considering these observations, the main purpose of this study is to explore how failures in IT project stakeholder management may impact, directly or indirectly, the deadlines of these projects. The empirical research, qualitative in nature, is of the exploratory type and counted with the participation of IT project managers and managers of IT project managers, who answered a semistructured interview and provided documents in support of the research. The transcripts of the interviews as well as the provided documents were used for the analysis of data content. As a final result of this study, the main failures in the stakeholder management that may compromise – mostly indirectly – the timely delivery of IT projects are identified and explored.

Key words: Stakeholders, projects, Information Technology, deadlines, failures.

1 INTRODUÇÃO

Falhas em projetos de Tecnologia da Informação (TI), principalmente os atrasos recorrentes nos prazos acordados, são vistas como algo tão comum que acabam sendo aceitas sem muito questionamento, embora os prejuízos e as insatisfações decorrentes sejam claros.

Relatórios e pesquisas em todo o mundo (Sauer & Cuthbertson, 2003; Standish Group, 2009, citado por Gresse Von Wangenheim, 2009, p. 1; Chapters do Project Management Institute [PMI], 2011) relatam que a ultrapassagem do prazo final dos projetos de TI continua sendo a principal, ou uma das principais, falha nesses projetos.

É possível investigar o problema dos atrasos nos projetos de TI por diferentes perspectivas: planejamento inadequado; alto grau de incerteza devido a uma nova tecnologia; mudanças constantes no escopo; má comunicação dos *stakeholders*; etc.

Devido à interação com os *stakeholders* (por meio da comunicação) ser considerada a principal deficiência dos gerentes de projetos no Brasil (Chapters do PMI, 2011), optou-se por compreender o fenômeno dos atrasos em relação à eficácia na gestão dos *stakeholders* dos projetos de TI.

Explorar esses atrasos ou outros tipos de falhas em projetos de TI por meio da teoria dos *stakeholders* ainda é uma abordagem pouco utilizada pelo meio acadêmico e profissional.

A importância dessa abordagem se dá, pois falhas na gestão dos *stakeholders*, como, por exemplo, a má comunicação desses (Molena, 2011), resulta no problema de maior frequência em projetos: o não cumprimento de prazos.

Nesse contexto, pode-se definir o seguinte problema de pesquisa: como falhas na gestão dos *stakeholders* de projetos de TI podem impactar negativamente – de maneira direta ou indireta – os prazos finais de entrega do projeto?

Por meio de leituras e conversas exploratórias sobre o tema em questão e da própria observação prática do pesquisador, como gerente de projetos, pôde-se definir – tentativamente – algumas suposições para a pesquisa. Tais

suposições serviram como direcionadoras para a estruturação do referencial teórico e para a elaboração do roteiro de entrevistas. Essas suposições são:

- ✓ a não identificação de um ou mais *stakeholders* pode afetar negativamente o prazo final do projeto;
- ✓ a alteração de um ou mais *stakeholders*, após o início do projeto, pode afetar negativamente o prazo final do projeto;
- ✓ a má comunicação com um ou mais *stakeholders* pode afetar negativamente o prazo final do projeto.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Cada vez mais importante e estratégica para uma sociedade e suas organizações, a Tecnologia da Informação (TI) passa por profundas mudanças todos os anos. A velocidade com que novas tecnologias aparecem e a forma com que organizações as incorporam em seu dia a dia é extremamente alta.

Tudo isso ocorre porque a informação é fundamental para a sociedade e, principalmente, para a empresa moderna. Ela é uma das principais formas com que uma empresa pode obter uma vantagem competitiva diante da concorrência (Vico Mañas, 2010).

Neste artigo, o termo Tecnologia da Informação (TI) deve ser entendido como algo mais abrangente do que Processamento de Dados, Informática, *Hardware* e *Software*, Sistemas de Informação, Engenharia de *Software* e Telecomunicações, pois envolve também aspectos humanos, administrativos e organizacionais (Laurindo, 2008; Keen, 1993; Luftman, Lewis & Oldach, 1993). Essa definição, mais ampla, já contempla os aspectos administrativos e humanos das organizações.

Nas últimas três décadas, da mesma forma que aumentou muito a complexidade das aplicações de TI, aumentou também a preocupação dos gestores de melhorar a administração da área de TI (Laurindo, 2008).

Isso ocorre porque qualquer empresa líder tem acesso aos mesmos recursos ou capacidades de TI, o que determina então a vantagem ou

desvantagem competitiva de uma empresa é a diferença na forma como sua TI é administrada (Keen, 1993).

2.2 ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

A unidade ou função organizacional formal responsável pela prestação de serviços tecnológicos dentro de uma empresa é denominada departamento ou área de TI. Sua principal função é a de manter os equipamentos (*hardware*), sistemas e programas (*software*), armazenagem de dados e redes de comunicação. É composta principalmente de especialistas como programadores, analistas de sistemas, líderes de projetos e gerentes de sistemas de informações (J. Laudon & K. Laudon, 2004).

Para endereçar uma série de problemas na administração da área de TI, a governança de TI vem sendo adotada por grande parte das organizações. O principal objetivo da governança é o de melhorar a comunicação da TI com o negócio e aumentar a consistência e a transparência de seus processos internos e de sua gestão em si (Laurindo, 2008).

O primeiro passo para formular a governança de TI é determinar quem (um dono responsável) deve tomar cada tipo de decisão e ser responsabilizado por seus resultados. Dessa forma, a governança de TI consiste em um quadro de referência que contempla responsáveis pelas decisões (ou donos das decisões) e responsabilidades e práticas para estimular comportamentos desejáveis no uso da TI (Weill & Ross, 2005).

A governança contribui, portanto, para um melhor alinhamento entre a TI e o negócio. Porém, as empresas precisam também de um processo que as ajude a realizar, de maneira eficaz, um planejamento estratégico da TI. Este planejamento é um conjunto de objetivos futuros que descreve o alicerce da TI e os principais projetos de Sistema de Informação (SI) necessários para alcançar as metas da organização (Turban, Rainer & Potter, 2005).

Normalmente, o último passo do planejamento estratégico da TI tem como resultado uma lista de projetos de TI aprovados e priorizados. Tais projetos são adicionados a um cronograma de desenvolvimento ou de liberações (*Office of Government Commerce [OGC]*, 2007) e deverão ser implementados no

período, que geralmente vai de um a três anos (Turban, Mclean & Wetherbe, 2004).

2.3 PROJETOS DE TI

A definição mais comum e aceita de um projeto é aquela que o define como um esforço temporário empreendido para criar um serviço, produto ou resultado exclusivo. Por ser temporário, tem sempre uma data de início e fim definidas. O fim é atingido quando os objetivos iniciais do projeto tiverem sido alcançados. Embora elementos repetitivos possam estar presentes dentro de projetos distintos, essa repetição não muda a característica fundamental de cada projeto: a natureza exclusiva de cada um desses empreendimentos (*Project Management Institute [PMI], 2008*).

A utilização de TI significa uma mudança na empresa, que deve ser planejada e preparada para que se garanta seu sucesso. Essa mudança requer um esforço organizacional considerável, que é realizado na forma de projetos de TI (Albertin, 2001).

Um projeto de TI pode produzir e entregar diferentes produtos, serviços e/ou resultados: um SI, um novo *software*, uma recomendação baseada em um estudo, etc. (Marchewka, 2002).

Projetos de TI possuem características particulares que devem ser levadas em conta em seu gerenciamento, embora se considere a mesma base conceitual do gerenciamento de projetos tradicional.

Como exemplo de algo que deve ser levado em conta é que muitos dos projetos de TI são complexos em termos de inovação tecnológica e/ou número de interfaces entre os atores (*stakeholders*) envolvidos. Isso proporciona a esses projetos um alto nível de incerteza relacionado com a tecnologia envolvida, com a data de entrega e com o horizonte de *stakeholders* envolvidos (Vaagaasar, 2011).

Outra singularidade é que, muitas vezes, os custos de um projeto de TI são tangíveis, ao passo que muitos de seus benefícios, intangíveis (Albertin, 2004).

Assim como todo projeto, mas principalmente por essas particularidades, os projetos de TI incorrem em falhas que – se não gerenciadas a contento –

levam a desperdícios, atrasos, entre outros problemas. Além, é claro, de influenciar negativamente a estratégia da organização, com consequências muitas vezes desastrosas.

2.4 FALHAS EM PROJETOS DE TI

Os projetos de TI têm sido sinônimo de falhas nas últimas quatro décadas, o que acaba denegrindo sua reputação entre a maior parte de seus usuários (Al-Ahmad et al., 2009; Sauer & Cuthbertson, 2003). No entanto, o que determina que um projeto é falho? Há duas correntes de pensamento (Nicholas & Hidding, 2010; Vico Mañas, 2010):

- ✓ a primeira, conhecida como “eficácia”, que:
 - define como sucesso aqueles projetos que têm seu resultado final (o produto ou serviço produzido) considerado um sucesso;
 - tem foco nos resultados finais do projeto;
- ✓ a segunda, conhecida como “eficiência”, que:
 - define o sucesso como a entrega do projeto dentro do orçamento e do prazo;
 - tem foco nos recursos, atividades e processos do projeto.

Embora as duas abordagens sejam importantes, o objeto de estudo deste trabalho está centrado em uma falha que se encontra no grupo de “eficiência” (o atraso). Considerando essa abordagem, pesquisas indicam que mais da metade de todos os projetos de TI tornam-se falhos – ultrapassam seus prazos e orçamentos ao mesmo tempo que falham em entregar o resultado esperado (Al-Ahmad et al., 2009).

A falha que aparece constantemente no topo das pesquisas, nacionais e internacionais, é a relacionada ao prazo. A Tabela 1 sumariza esse cenário.

Tabela 1: Falhas em projetos de TI no topo das pesquisas

Porcentagem de falhas no prazo	Posição na pesquisa
23% dos projetos estouram o prazo	1º colocado na pesquisa da Universidade de Oxford (Sauer & Cuthbertson, 2003)
63% não terminam no prazo	1º colocado na pesquisa do <i>Chaos Report</i> (Standish Group, 2009, citado por Gresse Von

	Wangenheim, 2009, p. 1)
53% não cumpriram o prazo	3º colocado na pesquisa dos Escritórios Brasileiros do Project Management Institute (Chapters do PMI, 2011) e 1º colocado na mesma pesquisa, realizada em 2010 (Chapters Brasileiros do Project Management Institute [PMI], 2010)

Fonte: Elaborada pelos autores

A necessidade de diminuir as falhas nos prazos é clara. Em meio à complexidade e à incerteza presentes nesses projetos, o prazo tem sido algo difícil de gerenciar efetivamente.

2.5 PRAZOS EM PROJETOS DE TI

Uma das principais razões para o uso dos conhecimentos e práticas da gestão de projetos é determinar se o prazo final de um projeto pode ser atingido e, caso contrário, buscar alternativas para que isso aconteça.

O gerenciamento do prazo ou do tempo do projeto inclui os processos e práticas necessárias para gerenciar seu término pontual (PMI, 2008).

O projeto, portanto, será considerado uma falha se a data de fim ou o prazo final acordado durante o planejamento (com possíveis ajustes nas datas, incorporados por mudanças aprovadas pelos *stakeholders*) não for atingido.

As possíveis razões dos atrasos e outras falhas relacionadas à má gestão do tempo são diversas:

- ✓ falta de planejamento adequado (dedicando-se tempo para isso e utilizando-se de boas práticas de gestão de projetos para a elaboração de cronogramas) para a criação de um cronograma factível (Young, 2003);
- ✓ aceitação do prazo final, dado pela gerência sênior, pelo gerente de projeto sem analisar profundamente as necessidades do projeto, sem revalidar estimativas, sem reconciliar possíveis diferenças e, após tudo isso, obter um novo aceite da gerência sênior e de outros *stakeholders* (Mulcahy, 2009);
- ✓ incerteza em relação aos objetivos finais, dificuldade com a quantidade de mudanças por impossibilidades de congelar os requerimentos e necessidade de paralelismo e concorrência, cada vez maiores devido à

duração mais curta exigida pelas empresas, têm aumentado a complexidade dos projetos de TI e dificultado a entrega no prazo (Williams, 1999);

- ✓ cronograma, previamente planejado e aprovado, é a dimensão do projeto que sofre mais mudanças (em média cinco) durante o ciclo de vida de um projeto. Isso adiciona dificuldade e complexidade para se conseguirem datas factíveis (Sauer & Cuthbertson, 2003);
- ✓ qualquer mudança no escopo, mesmo que aparentemente simples, sem uma devida avaliação e aprovação pelos membros da equipe do projeto e seus *stakeholders* (Phillips, 2003);
- ✓ ciclos comerciais, situações financeiras (uma empresa pode ter mais ou menos receptividade para investir em determinada época do ano) e épocas do ano (Phillips, 2003);
- ✓ má comunicação dos *stakeholders*. Segundo Molena (2011), baseando-se no estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil (Chapters Brasileiros do PMI, 2008), esse problema resulta no não cumprimento de prazos.

É claro, também, que boa parte dos benefícios finais dos projetos de TI são intangíveis (e estes podem levar um bom tempo para aparecer mesmo após o término de um projeto). Assim, quanto mais tempo atrasar um projeto, mais tempo os *stakeholders* terão a sensação de que a iniciativa não está proporcionando nenhum retorno.

Os *stakeholders* não estão interessados apenas no término pontual. É fato que muitos deles têm interesses contrários à entrada do projeto no prazo estipulado, seja por interesses válidos e positivos ou por interesses contrários e inválidos à entrada da iniciativa. Seja qual for o caso, o gerente de projeto de TI deve gerenciar esses *stakeholders*.

Muitos desses *stakeholders* estão em posições poderosas na organização, que vão além da influência da autoridade formal que o gerente de projeto de TI tem. É nesse contexto que o gerente de projeto deve usar diferentes abordagens para gerenciar e influenciar os *stakeholders* a apoiar o projeto (Boddy & Buchanan, 1992).

2.6 GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS DE TI

No mundo atual, em que as empresas estão em constante transformação, a preocupação apenas com os clientes e acionistas já não é suficiente. Nesse contexto, outros *stakeholders* tais como funcionários, fornecedores, distribuidores, imprensa, comunidade local, governo, sindicato e a sociedade estão cada vez mais presentes nas preocupações empresariais (Rocha & Goldschmidt, 2010).

Conforme Freeman (1984, p. 46), “um *stakeholder* em uma organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais”.

Da mesma forma que uma organização possui *stakeholders* externos e internos, a área de TI também possui as próprias partes interessadas.

O *stakeholder* de TI pode ser definido como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou possa afetar as decisões estratégicas relacionadas à tecnologia da informação em uma empresa. Normalmente, eles são numerosos e, algumas vezes, difíceis de identificar e seu envolvimento depende muito do contexto.

Na gestão de projetos, pode-se definir um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou possa afetar o alcance dos objetivos de um projeto. Pode-se dividi-los em internos (aqueles que estão sob a autoridade formal do gerente de projeto) e externos. Na Figura 1, são ilustrados os diferentes tipos de um projeto de TI. Nela os *stakeholders* internos são os que fazem parte da Equipe do Projeto e os externos, aqueles que estão fora (ao redor) da Equipe.

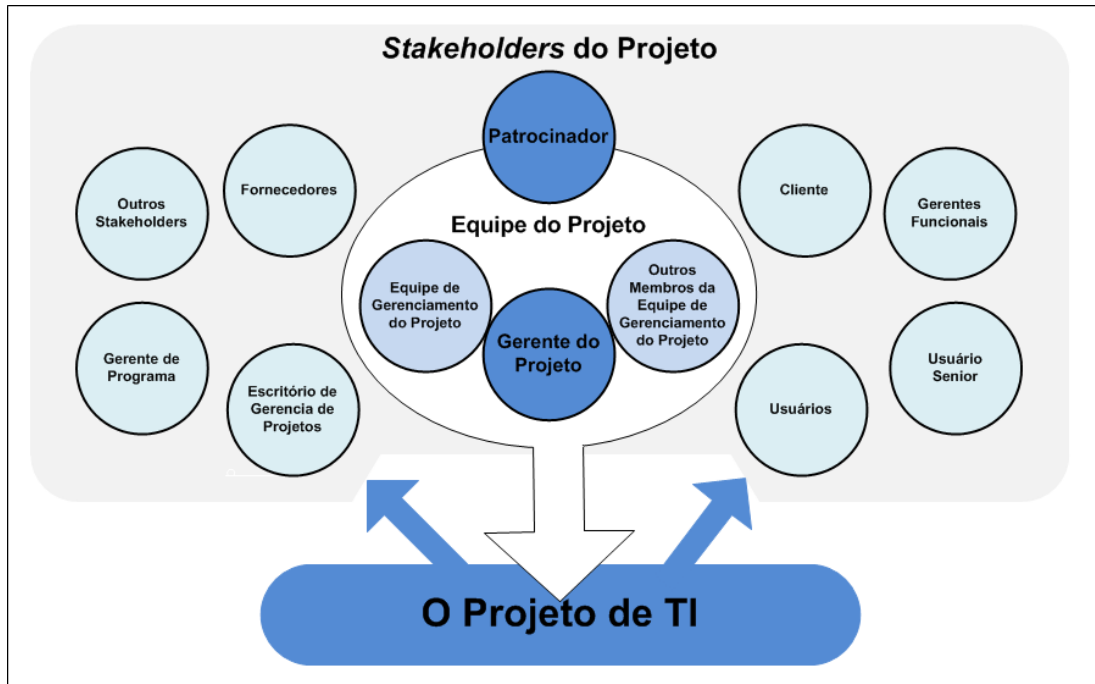


Figura 1: Relação entre os *stakeholders* e o projeto de TI

Fonte: Adaptado de PMI (2008, p. 24)

Os externos, por representarem um impacto em potencial maior no projeto e por estarem fora da influência formal do gerente de projeto, requerem uma gestão mais sistemática, que minimize problemas inesperados, ao mesmo tempo que garanta o apoio deles ao projeto.

Frequentemente, o projeto é sensível a ações e decisões tomadas pelos *stakeholders* externos, pois muitas das informações e recursos necessários são controlados por eles. Esse controle dá um certo poder aos *stakeholders* (Karlsen, 2002). Além disso, são os *stakeholders* que, no final, avaliarão se o projeto foi ou não um sucesso (Jergeas, Williamson, Skulmoski & Thomas, 2000).

A gestão dos *stakeholders* do projeto assume que o sucesso depende de levar em conta o impacto em potencial das decisões do projeto sobre todos os *stakeholders* durante o ciclo de vida do projeto. Dessa forma, é imprescindível ter um processo formal para identificar, gerenciar e compreender como os prováveis *stakeholders* do projeto podem: ser impactados pelas decisões do projeto; reagir a tais decisões; interagir uns com os outros e com o gerente de projeto; enfim, como podem afetar as chances de sucesso do projeto (Cleland, 1986).

Quando a gestão dos *stakeholders* é negligenciada, incertezas e problemas inesperados podem acontecer, o que pode contribuir para o insucesso do projeto. De acordo com Jergeas et al. (2000), os seguintes efeitos negativos podem ocorrer quando os *stakeholders* não são gerenciados:

- ✓ *stakeholders* insatisfeitos com o resultado do projeto;
- ✓ interrupções no projeto que acabam afetando o orçamento e o prazo final;
- ✓ endosso insuficiente para o projeto, até mesmo para iniciá-lo;
- ✓ problemas que podem impactar o relacionamento com os *stakeholders* e o time do projeto, o que pode prejudicar o trabalho em conjunto em projetos futuros.

Os gerentes de projetos de TI devem tomar cuidado para não ignorar grupos ou indivíduos que aparentemente não são importantes em dado momento, pois eles podem tornar-se essenciais (ou provocar maior impacto) no futuro. "A não identificação de uma parte interessada pode estender o cronograma e aumentar substancialmente os custos" (PMI, 2008, p. 24).

Por isso, um processo mais formal para a gestão dos *stakeholders* nos projetos de TI, proposto por Cleland (1986) e mostrado na Figura 2, é fundamental para o sucesso do projeto.

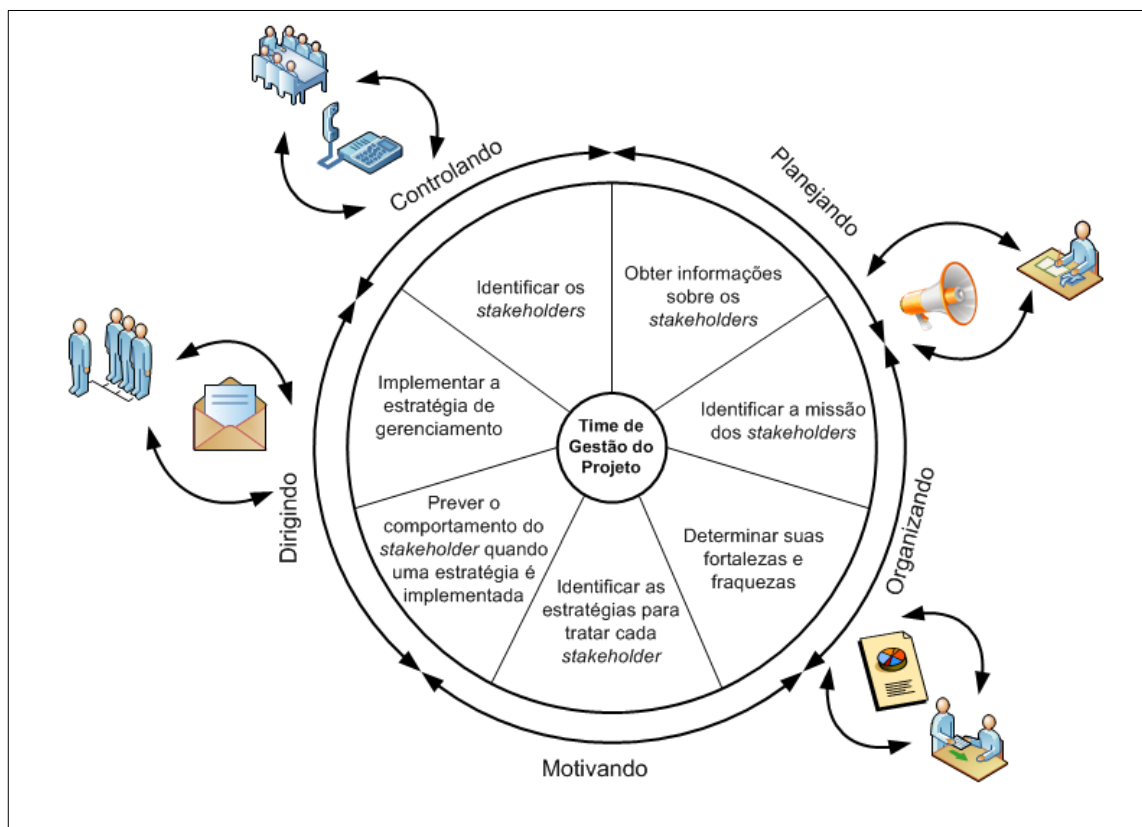


Figura 2: Um processo formal para a gestão dos *stakeholders*

Fonte: Adaptado de PMI (2008, p. 24)

O primeiro passo do processo (identificar os *stakeholders*), considerado a base para os demais, pode ser facilitado pela criação de um mapa com os *stakeholders* do projeto. Todo processo para a gestão dos *stakeholders* envolve intensa comunicação e uso das principais funções essenciais da administração (Dale, 1978), como é destacado pelos ciclos em torno do processo (Figura 2). Embora alguns ofereçam mais rigor e formalidade, todos os passos do processo utilizam comunicação, seja para obter mais informação sobre um *stakeholder*, seja para gerenciar suas expectativas.

Uma comunicação clara cria credibilidade com os *stakeholders*. Assim sendo, é de suma importância que o gerente de projeto gaste boa parte de seu tempo informando os *stakeholders*. Ele deve, constantemente, “vender e revender” o projeto para todos os *stakeholders*: alta administração, departamentos funcionais, clientes, outros interessados de fora do projeto e, também, para a própria equipe do projeto. Esse “processo de venda” deve focar o esclarecimento dos objetivos do projeto e como o sucesso será atingido (Meredith & Mantel, 2012).

Meredith e Mantel (2012) também destacam o caráter político que o gerente de projeto deve exercer em relação aos *stakeholders*. Apontam que a descrição de cargo de um gerente de projeto deveria incluir, por exemplo, a construção e manutenção de alianças com os líderes das áreas funcionais.

Também é imprescindível que o gerente de projeto reconheça sinais de perigo, principalmente os ligados aos *stakeholders* que podem exercer mais poder sobre o projeto. Alguns desses sinais, segundo Boddy e Buchanan (1992), podem ser:

- ✓ interferência do *stakeholder* no projeto sem consultar;
- ✓ *stakeholder* não provê suporte quando necessário;
- ✓ muitos níveis hierárquicos entre o gerente de projeto e o *stakeholder*, provocando um vínculo pobre de comunicação;
- ✓ *stakeholder* faz promessas sem fundamentos ou apoio.

Somente um gerente de projeto que construir uma credibilidade e souber como se inserir nas estruturas de poder de sua empresa (por meio do

conhecimento profundo dos *stakeholders* e de seus potenciais de influência) pode reconhecer esses sinais de perigo e desarmar crises em potencial antes que o pior ocorra (Boddy & Buchanan, 1992).

Finalmente, a comunicação dos *stakeholders* na gestão de projetos de TI não é tão simples como assumido pela literatura em geral. A maneira como um projeto de TI é comunicado e endereçado logo de início aos *stakeholders* pode contribuir de maneira importante para o sucesso do projeto (Mcmanus, 2004).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para esta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa que normalmente enfatiza as palavras em vez da quantificação dos dados. Essa abordagem mostra-se cada vez mais popular entre os pesquisadores de administração (Bryman & Bell, 2003), pois oferece uma possibilidade para compreender melhor como os indivíduos dão sentido e adotam seus mundos organizacionais (Swanson & Holton III, 2005). Isso permite ao pesquisador explorar e aprender o significado que os pesquisados dão à questão (Creswell, 2010).

Em relação a seu objetivo geral, esta pesquisa deve ser classificada como qualitativa do tipo exploratória, que proporciona maior familiaridade com o problema em questão, visando torná-lo mais explícito e aprimorar as ideias relacionadas ao tema (Gil, 2002).

Após a elaboração do roteiro de entrevista, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 17 gerentes de projeto de TI e/ou gestores de gerentes de projetos de TI de organizações empresariais privadas e, em sua expressiva maioria, de grande porte. Essa amostra – considerada pequena – valida-se por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, em que há grande dispêndio de tempo em virtude das extensas interpretações embasadas nas transcrições das entrevistas. Como a amostra é pequena, os resultados deste estudo não podem ser considerados representativos de uma população geral e a pesquisa deve ser vista como exploratória.

O roteiro de entrevista, elaborado previamente, é composto por três partes, sendo: informações ao entrevistado: orientações gerais ao entrevistado sobre a pesquisa e sobre a entrevista; sobre o entrevistado: cadastro básico para

identificar o perfil do entrevistado; sobre o projeto: lista de perguntas relacionadas ao tema em questão. Esse roteiro foi previamente testado e validado por dois colegas também pesquisadores acadêmicos e com experiência prática em gestão de projetos de TI.

Antes de iniciar cada entrevista, cada respondente foi informado de que toda a entrevista seria gravada, por isso, se alguma coisa fosse confidencial, o pesquisador deveria ser informado. Além disso, teve o respondente a opção de não ter sua entrevista gravada ou de ter a gravação pausada a qualquer momento ou de solicitar que determinada informação falada/ gravada não fosse documentada. Por tratar-se de uma pesquisa que buscou identificar falhas, optou-se pelo anonimato dos respondentes em qualquer tipo de citação utilizada no estudo.

Cada entrevista teve uma duração média de, aproximadamente, 19 minutos e foi conduzida de forma semiestruturada com o objetivo de deixar o respondente mais à vontade, o que colaborou para o fluir da entrevista cuja técnica procurou respostas para questões específicas. Solicitou-se, no entanto, ao respondente que identificasse outros aspectos relevantes da questão. Isso contribuiu para que informações relevantes e não previamente pensadas não fossem omitidas. Essa técnica proporcionou uma maneira mais profunda de questionar se comparada com entrevistas mais formais (Dolphin, 2005).

Os gerentes de projetos de TI e/ou os gestores de gerentes de projetos de TI foram escolhidos intencionalmente como participantes e objetos de estudo, pois estão em melhor posição para assistir o pesquisador no entendimento do tema em questão, pois são eles que estão no centro da gestão dos diferentes *stakeholders* e devem gerenciar suas expectativas para atingir o sucesso do projeto.

Ao término de cada entrevista, foi solicitado ao entrevistado que compartilhasse pelo menos um documento que exemplificasse um plano de gestão dos *stakeholders* elaborado pelo pesquisado durante seu trabalho como gerente de projeto de TI. Com isso, uma análise de conteúdo (Bryman & Bell, 2003; Vergara, 2005) pôde ser aplicada aos resultados das entrevistas realizadas, assim como a tais documentos – quando disponíveis. Optou-se pela análise de conteúdo por tratar-se de um método com fins tanto exploratórios (de

descoberta) quanto de verificação (validando ou não pressupostos) (Vergara, 2005).

Entre os procedimentos utilizados neste trabalho estão: a) leitura e conversas exploratórias sobre o tema de interesse (Quivy & Campenhoudt, 1998); b) seleção intencional dos participantes (gerentes de projetos de TI ou gestores de gerentes de projetos de TI) que melhor contribuiriam com o pesquisador para compreensão do problema (Creswell, 2010); c) elaboração de um roteiro de entrevistas (Creswell, 2010); d) realização de entrevistas semiestruturadas, de maneira pessoal ou por telefone, com os gerentes de projetos de TI e/ ou gestores de gerentes de projetos de TI (Vergara, 2005); e) transcrição das gravações das entrevistas (Creswell, 2010); f) análise e categorização do conteúdo das respostas e do conteúdo dos documentos compartilhados pelos entrevistados, utilizando procedimentos interpretativos (Vergara, 2005); g) interpretação qualitativa e descrição dos dados; h) confrontação dos resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação (Vergara, 2005).

Tanto a categorização quanto a análise do conteúdo dos dados coletados foram auxiliadas pelo uso do *software* de análise qualitativa de dados NVivo (Qsr International, n.d.). Neste *software*, todos os documentos foram importados e, com o auxílio de seus recursos de *nodes* (categorização, codificação ou nós) e *query* (consulta ou pesquisa), as informações relacionadas puderam ser pesquisadas e agrupadas em categorias, facilitando o processo de análise.

Com o apoio desse *software*, o início da análise envolveu a organização das respostas por categorias (nós) e anotações de pontos importantes que poderiam colaborar com a interpretação e compreensão dos dados.

Como vantagens da pesquisa qualitativa escolhida para este trabalho, podem-se enumerar: 1) flexibilidade e versatilidade, já que ela pode ser usada como ponto de partida para outras pesquisas de natureza mais conclusivas (Gonçalves & Meirelles, 2004); 2) a entrevista interpessoal um a um permite ao pesquisador controlar a linha de questionamento e obter – neste caso via entrevista semiestruturada – informações históricas dos entrevistados (Creswell, 2010); 3) torna-se útil quando, como neste caso, os participantes não podem ser diretamente observados (Creswell, 2010); 4) grandes quantidades de dados qualitativos podem ser tratados e armazenados com o auxílio de *softwares*

especializados (Vergara, 2005); 5) é possível perceber a reação do entrevistado a cada pergunta.

Embora o método qualitativo seja adequado aos objetivos exploratórios deste trabalho, são conhecidas algumas limitações dos procedimentos adotados neste estudo, em particular (Creswell, 2010): 1) a presença do pesquisador durante as entrevistas face a face pode influenciar as respostas; 2) as respostas podem acabar fornecendo informações indiretas, filtradas pelos pontos de vista dos entrevistados; 3) nem todos os entrevistados podem fornecer exemplos dos documentos solicitados devido às restrições impostas pelas empresas em que trabalham; 4) quando fornecidos, nem todos os documentos podem ser autênticos ou precisos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De alguma maneira, todos os gerentes de projetos e gestores dos gerentes de projetos entrevistados relataram casos em que problemas na gestão dos *stakeholders* impactaram negativamente, direta ou indiretamente, os prazos finais de projetos de TI.

Aspectos como alteração tardia dos requisitos/escopo do projeto, falta de recursos humanos disponíveis na data acordada e até questões de “ego” são alguns dos problemas causados por falhas na gestão dos *stakeholders* e que podem causar atraso no prazo final dos projetos de TI.

Para um melhor entendimento do perfil dos entrevistados e das entrevistas realizadas, foi elaborado o Quadro 1, em que há um resumo dessas entrevistas. Neste quadro é possível identificar a formação e experiência do entrevistado, o segmento da empresa em que trabalha e se o entrevistado atua como gerente de projeto de sistemas ou de infraestrutura de TI. Outras informações, tais como a duração e a forma como a entrevista foi realizada, também estão disponíveis.

Entrevistado	Duração (min.)	Forma	Formação (graduação)	Segmento da empresa	Exp. (anos) como GP de TI	GP de sistemas ou infraestrutura
1	24	Pessoal	Adm. de Empresas	Tecnologia da Informação	4	Infraestrutura
2	17	Pessoal	Adm. com ênfase em Comércio Exterior	Tecnologia da Informação	8	Infraestrutura
3	26	Telefone	Ciências Econômicas	Consultoria de projetos/gestão	6	Sistemas
4	19	Telefone	Adm. com ênfase em Análise de Sistemas	Tecnologia da Informação	15	Infraestrutura e Sistemas
5	17	Telefone	Adm.	Tecnologia da Informação	13	Infraestrutura e Sistemas
6	13	Telefone	Processamento de Dados	Cosméticos	8	Infraestrutura
7	25	Telefone	Adm. com ênfase em Análise de Sistemas	Tecnologia da Informação	9	Infraestrutura e Sistemas
8	20	Telefone	Engenharia da Computação	Consultoria de projetos	18	Infraestrutura e Sistemas
9	30	Telefone	Matemática	Tecnologia da Informação	8	Sistemas
10	13	Telefone	Adm. com ênfase em Análise de Sistemas	Tecnologia da Informação	4	Infraestrutura
11	15	Telefone	Ciência da Computação	Financeiro	5	Infraestrutura e Sistemas
12	12	Telefone	Direito	Tecnologia da Informação	14	Infraestrutura
13	23	Telefone	Adm. com ênfase em Análise de Sistemas	Alimentício	3	Infraestrutura e Sistemas
14	20	Telefone	Processamento de Dados	Construção	9	Infraestrutura e Sistemas
15	16	Telefone	Engenharia Eletrônica	Medicina e Saúde	4	Infraestrutura e Sistemas
16	18	Telefone	Adm.	Telecomunicações	1	Infraestrutura
17	14	Telefone	Análise de Sistemas	Serviços/consultoria de projetos	15	Infraestrutura e Sistemas

Quadro 1: Resumo das entrevistas realizadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre a identificação tardia de um *stakeholder* em projetos, o gestor dos gerentes de projetos de TI de uma grande empresa de TI relata:

[Isso], infelizmente é muito frequente. Até em função da pressão para que se inicie logo o projeto, você acaba não envolvendo todos os *stakeholders* necessários ao projeto. No momento oportuno (inicial) e, por consequência, isso vai lhe trazer certa resistência. O *stakeholder*, quando não é inicialmente envolvido, você corre o risco de ter uma resistência por parte desse *stakeholder*, você tem um impacto em escopo porque, sem dúvida nenhuma, isso traz novos requerimentos e, por consequência, você tem a probabilidade de incorrer num atraso de cronograma.

A seguir serão detalhadas as análises realizadas para cada uma das suposições da pesquisa e para os documentos fornecidos pelos entrevistados.

4.1 A NÃO IDENTIFICAÇÃO DE UM OU MAIS *STAKEHOLDERS* PODE AFETAR NEGATIVAMENTE O PRAZO FINAL DO PROJETO

Todos os entrevistados relataram acreditar que a não identificação de um *stakeholder* pode impactar negativamente o prazo de um projeto. Todos eles reportaram que vivenciaram uma situação de não identificação inicial de um *stakeholder*, o que causou problemas no prazo e em outras variáveis do projeto.

A expressiva maioria, entretanto, associa de maneira indireta o impacto negativo no prazo final do projeto, pois, para a maior parte dos entrevistados, a não identificação de um *stakeholder* provocará uma série de novos requerimentos por parte do *stakeholder* outrora “esquecido”, que resultará em alterações no escopo e, finalmente, no prazo final do *projeto*.

Poucos foram os exemplos fornecidos de impacto direto no prazo de um projeto. Em um desses exemplos, o *stakeholder* envolvido tardiamente pediu alteração do prazo pois sua equipe não estaria disponível na data solicitada, conforme reportou o gerente de projeto de uma prestadora de serviços de gestão de projetos: “(...) o *stakeholder* não foi envolvido corretamente e, quando chegou a hora de a equipe dele atuar, ele não tinha recurso [disponível] e o projeto atrasou”.

Outros aspectos interessantes foram reportados pelos entrevistados.

- ✓ Algumas vezes pode ser interesse da própria empresa que determinado *stakeholder* não seja identificado ou envolvido no projeto.

Segundo dois gerentes de projetos de empresas prestadoras de serviços, algumas empresas “preferem” não envolver determinado *stakeholder* para que o projeto tenha uma duração menor e atinja seu objetivo mais rapidamente. De acordo com eles, isso pode ocorrer pois alguns *stakeholders*, como, por exemplo, a área de Segurança da Informação, costuma colocar uma série de restrições e requisitos que normalmente aumentam o esforço, o custo e o prazo dos projetos.

- ✓ Gerentes de projetos de empresas prestadoras de serviços sofrem mais com o problema da não identificação de um ou mais *stakeholders*.

Um gerente de projeto de uma empresa de TI que presta serviços de *outsourcing* para outras empresas, comentou que, na área de prestação de serviços, é muito comum que no início do contrato o gerente de projeto da prestadora de serviços não conheça ninguém (ou seja, nenhum *stakeholder*) da empresa cliente.

Por isso, o gerente de projeto da prestadora de serviços depende de alguém interno da empresa contratante, que conheça os diferentes *stakeholders* para que seja iniciado o processo de identificação das principais pessoas e áreas envolvidas no projeto. Devido ao não conhecimento da nova empresa-cliente em detalhes e à dependência de

alguém interno para prover informações, a identificação dos *stakeholders* pode demorar. Com isso, o projeto acaba iniciando-se sem todos os *stakeholders* mapeados.

4.2 A ALTERAÇÃO DE UM OU MAIS *STAKEHOLDERS* APÓS O INÍCIO DO PROJETO PODE AFETAR NEGATIVAMENTE SEU PRAZO FINAL

Para nove dos entrevistados, a alteração de um ou mais *stakeholders* após o início do projeto pode, sim, afetar negativamente o prazo final do projeto.

Conforme a maioria desses entrevistados, o impacto negativo da alteração de um *stakeholder* pode ser maior dependendo do peso ou poder que o *stakeholder* tem. Esse peso ou poder depende muito do nível de influência, poder político, posição hierárquica e propriedade em determinado assunto, conforme relato de alguns respondentes, conceito muito similar ao citado por Karlsen (2002).

Dois aspectos muito citados pelos entrevistados foram os possíveis problemas de expectativas trazidos pelo novo *stakeholder* e pedidos de mudança de escopo no projeto.

Em relação a esses aspectos, dois gerentes de projetos comentaram que o novo *stakeholder* pode ter diferentes expectativas em relação às entregas do projeto e pode, até mesmo, ver o projeto com outra prioridade (menor) em relação a outras iniciativas.

Além disso, relataram que, junto à mudança, quase sempre vêm também pedidos de alteração nas entregas e, portanto, no escopo do projeto. Essas mudanças tardias no escopo são, para a maioria dos gerentes de projetos entrevistados, a causa dos atrasos nos cronogramas.

4.3 A MÁ COMUNICAÇÃO COM UM OU MAIS *STAKEHOLDERS* PODE AFETAR NEGATIVAMENTE O PRAZO FINAL DO PROJETO

Quinze dos 17 entrevistados disseram que, por não achar necessário, deixaram de informar algum *stakeholder* e que isso ocasionou algum problema ao projeto.

Sete deles reportaram que o *stakeholder* que não foi informado ficou “incomodado” ou sentiu-se excluído. É interessante notar que esses gerentes de projetos, na maioria dos casos, não associam esse incômodo ou sentimento de exclusão a outros problemas mais graves no projeto. Para a maioria, foram casos que geraram algum “estresse”, mas pouco impacto no projeto. Entretanto, o que parece apenas um incômodo ou até uma questão de “ego” por parte do *stakeholder* não informado, como reportado por um dos gerentes de projeto, pode ser realmente algo negativo que afetou o projeto.

Após ouvir o relato em que o *stakeholder* ficou incomodado, o entrevistador questionou o gerente de projeto sobre o porquê do incômodo. O entrevistado, então, explicou que, pelo fato de não ter sido avisado previamente das datas que a equipe do *stakeholder* deveria atuar nos testes integrados, essa equipe não poderia realizar os testes já que era um período de fechamento e eles estariam dedicados a outros trabalhos. Essa foi, na realidade, a razão “incômodo”.

De qualquer forma, a questão do “ego” é algo a considerar já que foi mencionada, de alguma forma, por muitos dos entrevistados. Um gerente de projeto, que presta consultorias em gestão de projetos, comentou que muitas vezes um *stakeholder* não precisa receber determinada informação, mas, por aspectos de hierarquia, políticos ou, até mesmo, de “ego”, a pessoa quer receber o comunicado. Esse é um aspecto que, embora pareça subjetivo, não deve ser subestimado.

Um dos gerentes de projetos entrevistados resumiu bem a necessidade de uma boa comunicação após enfrentar desafios no projeto por não ter envolvido a alta gestão da empresa durante um problema que, a princípio, ele acreditava que não fosse “acabar o mundo”, mas o problema rapidamente se desdobrou, tornando-se uma crise. O entrevistado disse que aprendeu uma lição com tudo isso: “Por pior que seja, por mais simples que seja, comunica! Porque esse problema pode se desdobrar e virar uma situação que vai te gerar um desgaste muito maior depois”.

4.4 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS FORNECIDOS

Ao todo, oito documentos com modelos de planos de gestão dos *stakeholders* foram fornecidos pelos entrevistados. Pelo fato de alguns documentos estarem totalmente em inglês ou com alguns termos nesse idioma, a análise de frequência de palavras foi prejudicada e não foi considerada na pesquisa.

Com exceção de dois documentos recebidos, todos os modelos continham uma espécie de quadro com o tipo de comunicado (o que comunicar), o principal destinatário, a frequência de comunicação e o meio utilizado (e-mail, telefone, presencial, etc.).

Metade dos documentos possui uma matriz chamada *Reponsible, Accountable, Consulted, Informed* (RACI), com os papéis e responsabilidades dos integrantes do projeto. O uso de uma matriz RACI também foi mencionado pelos entrevistados como algo importante para deixar claras e bem comunicadas, logo de início, as responsabilidades dos diferentes *stakeholders* do projeto (internos e externos).

Outro artefato visual, também mencionado durante as entrevistas como algo importante, foi um tipo de organograma do projeto. Embora encontrado no formato de tabela, esse instrumento parece bem útil para mostrar visualmente os diferentes *stakeholders* do projeto.

De todos os documentos compartilhados pelos entrevistados, o plano de comunicação e de gestão dos *stakeholders* utilizado pela empresa de Medicina e Saúde, parece ser um dos mais estruturados e que leva mais a sério aspectos relacionados à gestão dos *stakeholders*.

Um dos diferenciais de tal empresa é o fato de que seus projetos são apoiados por seu departamento de comunicação interna, que contribui com planos, políticas, ferramentas e apoio direto nos diferentes projetos da organização.

Dentro do plano de comunicação e de gestão dos *stakeholders* utilizados por eles, pode-se destacar uma planilha de mapeamento dos *stakeholders*, que contempla, além dos aspectos básicos de comunicação presentes em outros modelos, dois atributos importantes para uma gestão mais adequada dos *stakeholders*: a expectativa e a influência de cada *stakeholder* sobre o projeto.

Tais atributos permitem aos gerentes de projetos da empresa mapear e controlar qual a expectativa de determinado *stakeholder* em relação aos

objetivos do projeto e qual tipo de influência (positiva/negativa; forte/fraca) esse *stakeholder* pode ter sobre o projeto.

Com a análise dos documentos, pode-se notar (em relação aos gerentes de projetos que forneceram tais documentos) uma coerência entre as entrevistas concedidas e os documentos fornecidos, mostrando que existe uma preocupação, cada vez maior por parte dos gerentes de projetos, dos *Project Management Offices* (PMOs) e dos gestores dos gerentes de projetos com a comunicação e gestão dos *stakeholders*.

4.5 OUTRAS INFORMAÇÕES INTERESSANTES OBTIDAS COM O APOIO DO NVIVO

Com o recurso chamado “consulta de frequência de palavras” do NVivo, foi possível obter as palavras mais mencionadas pelos gerentes de projetos durante as entrevistas. Antes de executar tal consulta, todas as questões foram removidas das transcrições para evitar a contagem de palavras não mencionadas pelos entrevistados. Além disso, a consulta foi configurada para considerar palavras similares como parte da busca. Finalmente, o pesquisador formatou os dados no MS-Excel, removendo palavras não importantes para a pesquisa (preposições, nomes, etc.), agrupou algumas palavras não consideradas similares pelo NVivo, mas que, no contexto da pesquisa, eram similares e deixou apenas as dez palavras mais frequentes.

Na Tabela 2, apresentam-se essas dez palavras encontradas com mais frequência nas respostas dos entrevistados.

Tabela 2: Frequência de palavras nas respostas dos entrevistados

Palavra	Contagem	Palavras similares ou com significado similar no contexto da pesquisa
<i>stakeholder</i>	206	<i>stakeholder, stakeholders, usuário, usuários, cliente, clientes, interessada, interessadas, sponsor</i>
escopo	204	escopo, escopos, requisitos, requerimentos, requerimento
tempo	181	tempo, tempos, cronograma, cronogramas, prazo, prazos
equipe	168	base, equipe, equipes, material, time
pessoal	164	pessoal, pessoa, pessoas, cara
comunicação	151	comunicação, <i>communication</i> , final, item, latino, <i>mail</i> , material,

		<i>point, project, propaganda, report, request, responder, segue, start, verbal</i>
custo	100	custo, custos, financeiro, orçamento
conhecimento	62	conhecimento, <i>call, center, check, ego, favor, history, item, kick, knowledge, learned, learning, normal, particular, plan, point, power, skill</i>
mudança	41	mudança, mudanças
informação	28	informação

Fonte: Adaptado de uma consulta realizada com o *software* NVivo

O dado mais interessante que se pode notar é a palavra “escopo” aparecendo como a mais frequente, logo após a palavra “*stakeholder*” com 204 aparições. O fato de a palavra *stakeholder* estar no topo com 206 aparições já era – de certa forma – esperado, pois grande parte das perguntas tinha ligação com essa palavra.

Já a grande quantidade de vezes que a palavra “escopo” foi mencionada pode indicar o quão importante os gerentes de projetos e seus gestores consideram a gestão do escopo e dos requisitos para evitar falhas nos projetos, principalmente aquelas relacionadas aos prazos.

As respostas dadas à pergunta aberta sobre os motivos dos atrasos na opinião dos entrevistados também podem corroborar essa observação. Para tal pergunta, a maior parte dos entrevistados apontou como principais causas dos atrasos o mau levantamento dos requisitos e problemas na definição do escopo.

No próximo capítulo, algumas conclusões e considerações finais serão tratadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou explorar e compreender melhor os atrasos nas entregas dos projetos de TI por meio da teoria dos *stakeholders*. Esses projetos, devido a sua complexidade, podem padecer de muitas incertezas em relação à data de entrega final e em relação aos *stakeholders* envolvidos.

No estudo, mostrou-se que, mesmo de maneira indireta (mas também de maneira direta em alguns casos), os prazos finais dos projetos de TI podem, sim, ser negativamente impactados por falhas na gestão de seus *stakeholders*.

Isso pôde ser constatado não somente por meio de alguns autores mencionados no referencial teórico, mas também pelo relato dos gerentes de projetos de TI e dos gestores de gerentes de projetos de TI entrevistados.

As suposições iniciais puderam ser verificadas principalmente pela análise das entrevistas realizadas. Algumas considerações sobre cada suposição são mencionadas a seguir.

A primeira verificação (a não identificação de um ou mais *stakeholders* pode afetar negativamente o prazo final do projeto) mostrou como a experiência prática da não identificação inicial de um *stakeholder* pode causar problemas ao projeto, principalmente aqueles relacionados à solicitação tardia de novos requerimentos e que acabam prejudicando a entrega dos objetivos do projeto de maneira pontual. Embora em pequena quantidade, algumas citações de impactos diretos no prazo também foram relatadas. Tal achado também pode ser encontrado no guia de boas práticas em gestão de projetos (PMI, 2008, p. 24) e em pesquisas sobre grandes projetos de TI (Bloch, Blumberg & Laartz, 2012).

A segunda verificação (a alteração de um ou mais *stakeholders* após o início do projeto pode afetar negativamente o prazo final do projeto) também confirmou um possível impacto negativo no prazo final dos projetos. Tal consideração é descrita por Legris e Collette (2006) como um fator-chave a ser considerado durante a implementação de um projeto de TI. Portanto, os gerentes de projetos de TI devem estar bem atentos a tais alterações, especialmente se o novo *stakeholder* tem poderes que possam ser exercidos sobre o projeto.

A terceira e última verificação realizada (a má comunicação com um ou mais *stakeholders* pode afetar negativamente o prazo final do projeto) pôde ser confirmada por relatos de gerentes de projetos de TI que, por algum motivo, não informaram adequadamente determinado *stakeholder* e isso ocasionou atrasos no projeto. Nesse caso, mais uma vez, a maior parte dos impactos negativos no prazo foram causados de maneira indireta por falhas na gestão dos *stakeholders*. Essa associação da má comunicação com atrasos também é relatada por Molena (2011).

O que pôde ser notado de maneira predominante é que a maior parte dos gerentes de projetos de TI associam falhas na entrega pontual do projeto a problemas de escopo e requisitos mal definidos. Entretanto, é interessante

ressaltar que muitos dos problemas de levantamento de requisitos e de escopo podem estar associados às falhas na gestão dos *stakeholders*. Por exemplo: a) um *stakeholder* não identificado logo no início do projeto tem chances de pedir algo novo quando for engajado; b) um novo *stakeholder* (que substituiu outro), que tem a gestão de suas expectativas negligenciada, apresenta maiores chances de pedir mudanças nas entregas do projeto; c) as fases de identificação de requisitos e de definição de escopo envolvem intensa comunicação com os *stakeholders*. Portanto, uma comunicação ineficiente nessas fases pode acarretar falhas na identificação dos requisitos do projeto, o que, por sua vez, pode gerar pedidos tardios de novos requerimentos e, conseqüentemente, prejudicar a entrega pontual do projeto.

Gerenciar e influenciar as expectativas dos *stakeholders* para que tenham um entendimento comum dos objetivos de um projeto e, com isso, aumentar o apoio a esses objetivos, são ações que podem não somente diminuir os atrasos, mas também aumentar as chances de sucesso do projeto como um todo.

Dessa forma, é fundamental que os gerentes de projetos de TI elaborem um plano formal para gerenciar os *stakeholders* do projeto. Esse plano precisa deixar de ser opcional – conforme alguns dos entrevistados deixaram transparecer – para tornar-se obrigatório, como uma espécie de alicerce para que se aumentem as chances de sucesso dos projetos de TI. É por meio desse plano que o gerente de projeto poderá pensar e organizar a gestão dos *stakeholders* antes que a execução do projeto comece.

Tal plano deve ser criado durante a fase inicial de planejamento do projeto na forma de um documento e deveria conter seções que enderecem os seguintes aspectos/questões:

- ✓ o processo de gestão de *stakeholders* (Cleland, 1986; Project Management Institute [PMI], 2013) que será usado no projeto;
- ✓ como identificar de maneira detalhada cada *stakeholder* (quem são os contatos que conhecem as organizações e grupos impactados e podem ajudar nessa identificação?);
- ✓ quais ferramentas podem ser utilizadas para ajudar nessa identificação e registro (por exemplo: planilhas de registros; mapas visuais; sistemas especializados; etc.);

- ✓ quais informações sobre cada *stakeholder* devem ser obtidas. Alguns exemplos: função, expectativa, método de comunicação, frequência de comunicação, responsabilidade no projeto, impacto (positivo ou negativo) para o projeto, etc.);
- ✓ como engajá-los nas principais decisões (por exemplo, uma mudança importante no escopo) do projeto;
- ✓ como monitorar os principais *stakeholders* com o intuito de prever comportamentos que possam impactar o projeto;
- ✓ quais abordagens utilizar para influenciar esses comportamentos;
- ✓ como mudanças nos *stakeholders* do projeto serão monitoradas e controladas. Por exemplo, como um novo *stakeholder* será introduzido ao projeto? Como sua entrada será comunicada? Como os benefícios do projeto serão vendidos para ele?

Finalmente, a execução da gestão dos *stakeholders* durante o projeto deve ser realizada sempre com base em tal plano. Ou seja, o gerente de projeto deve sempre seguir o que foi planejado nesse documento para gerir e controlar os *stakeholders*. Esse plano não deve ser visto como algo estático, devendo ser ajustado durante o decorrer do projeto. A criação de tal documento possibilita também uma gestão mais uniforme em projetos que envolvam mais de um gerente de projeto ou que envolvam assistentes. Outro benefício é em caso de mudança do gerente de projeto durante o decorrer do projeto: o novo gerente terá um plano para seguir e não começar do zero.

Em relação à ultrapassagem dos prazos finais em particular, parece que profissionais e acadêmicos da área estão começando a buscar soluções práticas para endereçar esse problema. Uma delas é a gestão de projetos *Agile*, que busca como base maior interação com os *stakeholders* além de outros métodos e ferramentas para entregar projetos de TI de maneira mais rápida. Tal ponto foi mencionado por um dos entrevistados e vem se tornando uma das primeiras ações globalmente aceitas para tratar especificamente dos projetos de TI.

A compreensão do tema em questão, pelo ponto de vista dos gestores de projetos de TI, embora possa contribuir para um melhor entendimento do problema, também limita essa compreensão a partir de um "único olhar". Assim, seria interessante, por exemplo, investigar esse problema do ponto de vista de

outros atores organizacionais, tais como os próprios *stakeholders*, com o objetivo de compreender a visão que esses atores dariam ao problema.

Outra limitação reconhecida, mas que atendeu aos objetivos exploratórios do estudo, foi o tamanho da amostra utilizada na pesquisa, considerada pequena. Dessa forma, um estudo futuro, talvez utilizando o método quantitativo, com uma amostra mais representativa, também seria útil.

Sendo assim, frente à abrangência do tema pesquisado e às limitações das particularidades apresentadas, faz-se oportuna a continuação do presente estudo a fim de desenvolver o tema em suas diversas problemáticas. Por exemplo, um estudo que compare os problemas enfrentados pelos gerentes de projetos de empresas prestadoras de serviços de TI com os problemas enfrentados pelos gerentes de projetos internos a uma organização. Essa pesquisa pode ser interessante, pois parece que os gerentes de projetos das empresas prestadoras de serviços de TI sofrem mais com problemas relacionados com a gestão dos *stakeholders*. Por fim, mudanças no escopo, mesmo que aparentemente simples, são aspectos que merecem um estudo mais profundo, já que podem impactar negativamente os prazos dos projetos de TI, conforme mencionado durante o referencial teórico e pela maior parte dos entrevistados.

REFERÊNCIAS

- Al-Ahmad, W., Al-Fagih, K., Khanfar, K., Alsamara, K., Abuleil, S. & Abu-Salem, H. (2009). A taxonomy of an IT project failure: root causes. *International Management Review*, 5(1), 93-104.
- Albertin, A. L. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 41(3), 42-50.
- Albertin, A. L. (2004). *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Boddy, D. & Buchanan, D. (1992). *Take the lead: interpersonal skills for project managers*. New York: Prentice-Hall.
- Bloch, M., Blumberg, S. & Laartz, J. (2013, Winter). Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. *McKinsey on Finance*, (45), 28-35.

- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Chapters Brasileiros do PMI. (2008). *Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos Brasil 2008*. Recuperado em 29 de setembro de 2012, de <http://www.pmsurvey.org>.
- Chapters Brasileiros do PMI. (2010). *Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos Brasil 2010*. Recuperado em 29 de setembro de 2012, de <http://www.pmsurvey.org>.
- Chapters do PMI. (2011). *PMSurvey.org 2011 edition*. Recuperado em 29 de setembro de 2012, de <http://www.pmsurvey.org>.
- Cleland, D. I. (1986, September). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dale, E. (1978). *Management: theory and practice* (4th ed.). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. USA: Pitman.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, C. A. & Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Gresse Von Wangenheim, C. (2009). *Melhoria de processo de software*. Recuperado em 30 setembro de 2012, de <http://www.inf.ufsc.br/~gresse/download/SECCOM2009-talk-vpdf.pdf>.
- Jergeas, G. F., Williamson, E., Skulmoski, G. J. & Thomas, J. L. (2000). Stakeholder management on construction projects. *ACE International Transaction*, p. 12.1-12.6.
- Karlsen, J. T. (2002, December). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14 (4), 19-25.
- Keen, P. G. W. (1993). Information technology and the management difference: a fusion map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17-39.
- Laudon, J. P. & Laudon, K. C. (2004). *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital* (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Laurindo, F. J. B. (2008). *Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias*. São Paulo: Atlas.
- Legris, P. & Colletette, P. (2006). A roadmap for IT project implementation: integrating stakeholders and change management issues. *Project Management Journal*, 37(5), 64-75.
- Luftman, J. N., Lewis, P. R. & Oldach, S. H. (1993). Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, 32(1), 198-221.
- Marchewka, J. T. (2002). *Information technology project management – providing measurable organizational value*. USA: Wiley.
- Mcmanus, J. (2004). *Managing stakeholders in software development projects*. UK: Elsevier.
- Meredith, J. R. & Mantel, S. J. (2012). *Project management: a managerial approach* (8th ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Molena, A. (2011). *A comunicação na gestão de projetos: melhorando a comunicação (maior razão do sucesso ou fracasso) nos projetos com apoio na comunicação social*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Mulcahy, R. (2009). *PMP Exam Prep* (6th ed.). USA: RMC Publications.
- Nicholas, J. & Hidding, G. (2010). Management principles associated with IT project success. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 147-156.
- Office of Government Commerce – OGC. (2007). *ITIL Service Transition*. Great Britain: TSO.
- Phillips, J. (2003). *Gerência de projetos de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Project Management Institute. (2008). *Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)* (4th ed.). USA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (5th ed.). USA: Project Management Institute.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Qsr International. (n.d.). *Sobre a QSR International e o NVivo*. Recuperado em 29 setembro 2012, de http://www.qsrinternational.com/other-languages_portuguese.aspx.

- Rocha, T. & Goldschmidt, A. (Coords.). (2010). *Gestão dos stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Sauer, C. & Cuthbertson, C. (2003). *The state of IT project management in the UK*. Great Britain: Templeton College, Oxford University.
- Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (Coords.). (2005). *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Turban, E., Mclean, E. & Wetherbe, J. (2004). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy* (4th ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Turban, E., Rainer, R. K. & Potter, R. E. (2005). *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vaagaasar, A. L. (2011). Development of relationships and relationship competencies in complex project. *ISMPB*, 4(2), 294-307.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vico Mañas, A. (2010). *Administração de sistemas de informação* (8a ed.). São Paulo: Érica.
- Weill, P. & Ross, J. (2005). A matrixed approach to designing IT governance. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 26-34.
- Williams, T. M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. *International Journal of Project Management*, 17(5), 269-273.
- Young, S. (2003, August). Why IT projects fail. *Computerworld*, 37(34), 44-44.