

Gerenciamento de Stakeholders como mecanismo-chave para o sucesso em projetos complexos de consultoria tecnológica

NEIDE MECHATO VALDERRAMA
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

LUCAS GABRIEL BEZERRA LIMA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

Gerenciamento de Stakeholders como mecanismo-chave para o sucesso em projetos complexos de consultoria tecnológica

1. INTRODUÇÃO

A consultoria de Tecnologia da Informação (TI) se destaca como um importante serviço que visa auxiliar as organizações na identificação, implementação e otimização de soluções tecnológicas, e desempenham um papel fundamental na era digital atual (Santos et al, 2022), impulsionando a inovação, o crescimento e a eficiência das organizações em todo o mundo (Zhao et al, 2020). À medida que as empresas enfrentam desafios globais cada vez mais complexos, a necessidade de especialização técnica e orientação estratégica se torna essencial para alcançar o sucesso de um projeto de TI (Malik, et al, 2018).

Um projeto de TI (implantação de um software, utilização de novas ferramentas) pode ser abrangente e complexo, envolvendo uma ampla gama de atividades, desde a análise de requisitos e a avaliação de processos existentes até a definição de estratégias de implementação e o suporte contínuo pós-implantação (Santos et al, 2022). Esses projetos podem incluir a integração de novos sistemas, a migração para a nuvem, a transformação digital, a segurança da informação, a análise de dados, entre outros. Diante disto, projetos desta natureza envolvem equipes multidisciplinares de consultores especializados que colaboram com os principais stakeholders, que vão desde executivos, gerentes de TI e especialistas de negócios, para abordar desafios específicos e alcançar resultados-chave e duradouros (Bjorvatn e Wald, 2018; Fernández et al, 2018).

A complexidade desses projetos reside em diversos aspectos, como a necessidade de compreender e alinhar tecnologias e processos existentes, lidar com restrições de orçamento e prazos, gerenciar riscos e garantir a adoção efetiva das soluções requeridas pelos usuários finais (Azenha et al, 2021). Para lidar com essa complexidade, as empresas de consultoria de tecnologia da informação podem empregar abordagens estruturadas de gerenciamento de projetos, como o uso de metodologias ágeis ou tradicionais, dependendo das necessidades e do contexto do projeto (Matovic, 2020). Uma definição que merece destaque é a de sucesso de projetos, considerada como a satisfação dos grupos envolvidos e a efetividade dos requisitos técnicos, bem como, o desempenho técnico, eficiência de execução, crescimento profissional, competência na fabricação e desempenho do negócio (Ika, 2009).

Assim, o presente artigo buscou analisar “Como aumentar as chances de sucesso na entrega de projetos de consultoria de TI em cenários complexos e globais por meio do gerenciamento adequado dos *stakeholders*?” Em particular, explorou como um envolvimento efetivo com stakeholders e seus requisitos impacta a assertividade do projeto final (sucesso do projeto). O projeto se baseou na teoria dos stakeholders, que identifica a troca de valor entre os diferentes atores de uma relação de valor, somada à uma discussão teórica sobre a abordagem de projetos ágeis. O trabalho foi baseado em um estudo de caso qualitativo, no qual analisou o gerenciamento de stakeholders em um projeto de implantação tecnológica realizado por uma empresa de consultoria de TI para uma renomada fabricante de pneus global, com presença significativa na indústria automotiva.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Abordagens de gerenciamento de projetos baseadas em uma racionalidade linear e unitarista ainda são comuns em grandes projetos de tecnologia (Boonstra et al, 2017). As abordagens racionais lineares veem os projetos como uma série consecutiva de atividades

dirigidas e planejadas que levam a resultados predeterminados. Argumenta-se, portanto, que a complexidade de grandes projetos requer abordagens pluralistas que reconhecem troca de crenças, valores e interesses entre as partes interessadas, principalmente os requisitantes.

A teoria dos stakeholders (TS) é a lente teórica proposta para apoiar esta discussão. A TS foi escolhida com base em parte de suas ideias-chave que incluem o reconhecimento de que as empresas não são atores isolados, que cada stakeholder que está envolvido com a empresa influencia e é influenciado pelas ações da empresa; e a crença de que a principal tarefa dos gestores é criar valor para as partes interessadas, onde múltiplos interesses precisam ser considerados simultaneamente. Na literatura de gerenciamento de projetos, é comumente aceito que as partes interessadas são a chave para o sucesso do projeto.

Assim, o objetivo deste artigo é compreender de que modo é possível estabelecer um gerenciamento eficaz para alcance de sucesso do projeto alinhando as expectativas dos stakeholders com as metas organizacionais em projetos de TI. Este estudo contribui para a literatura de gerenciamento de projetos ao propor um framework para o gerenciamento de stakeholders em grandes projetos de tecnologia e ao explicar as pontes entre uma perspectiva ágil e o gerenciamento das partes interessadas (Aragonés-Beltrán et al, 2017; Bhatt e Singh, 2020; Tampio et al, 2022). Também contribuirá para que a teoria das partes interessadas seja aplicada em estudos de gerenciamento de projetos mais aprofundados por meio da discussão possíveis trade-offs realizados pelos stakeholders em projetos complexos com base na detenção de poder.

3. REFERÊNCIAL TEÓRICO

3.1. Teoria dos Stakeholders e o enquadramento desses atores em Gestão de Projetos

A Teoria dos Stakeholders (ST) tem como ideias básicas o entendimento de que as empresas não são atores isolados, que qualquer grupo ou indivíduo que faz parte de uma rede afeta e é afetado pelas iniciativas da empresa e essa é a definição de uma organização (ver figura 1). Também faz parte das ideias-chave que o objetivo dos gestores é criar valor para as partes interessadas onde múltiplos interesses precisam ser considerados e alinhados simultaneamente. A ST também tem como intrínseca a ideia de que as decisões éticas não estão isoladas ou separadas das decisões relacionadas à criação de valor, e as organizações são construídas em torno de propósitos comuns que vão além do lucro e nos quais os stakeholders cooperam (Freeman et al, 2010; Freeman & Reed, 1983; Littau et al, 2010).

O gerenciamento de stakeholders é uma das dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. De acordo com o PMI (Project Management Institut), na 7ª edição do Guia PMBOK (2021), stakeholders são indivíduos, grupos ou organizações que podem ser impactados, influenciar ou ter interesse no resultado de um projeto, programa ou portfólio.

Segundo o guia PMBOK (2021), os stakeholders podem mudar com a natureza e desenvolvimento do projeto, exercendo papel de fornecedores, clientes, usuários finais, agências regulatórias e outros. Para empresas de consultoria em tecnologia, que desempenham um papel fundamental no fornecimento de soluções eficientes para organizações em todo o mundo (Santos et al, 2022), é essencial levar em consideração a participação significativa dos stakeholders (Freeman, 2010) especialmente em projetos de longo prazo envolvendo empresas multinacionais. Nota-se que quanto mais elevada for a complexidade do projeto, maior deverá ser a gestão de stakeholders para alcançar os resultados esperados (Bjorvatn e Wald, 2018; Nguyen, 2018). Casos de projetos falhos evidenciam a importância dessa gestão ser eficiente (Fernández, 2017).

3.2. Gestão de Projetos Ágeis e o Princípio de Interação

A abordagem ágil é um conjunto de princípios e práticas que visa aprimorar a maneira como as equipes de desenvolvimento de software e projetos lidam com a complexidade e a incerteza (Hobbs e Petit, 2017). No contexto ágil, o foco está na entrega de valor contínua e na adaptação aos desafios em vez de seguir um plano fixo. Em vez de esperar até o final do projeto para apresentar resultados, as equipes ágeis dividem o trabalho em iterações menores (Santo e Carvalho, 2021). A ideia central é promover a colaboração, a flexibilidade e a entrega de valor contínua, permitindo que as organizações se adaptem mais rapidamente às demandas do mercado e alcancem melhores resultados (Lalic et al, 2022). Os princípios ágeis, estabelecidos no Manifesto Ágil, incluem 4 dimensões (Figura 1).

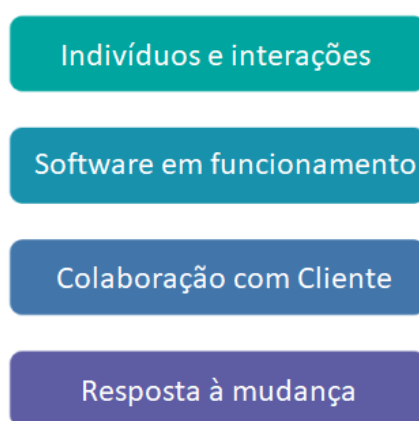


Figura 1 – Princípios Ágeis
Elaborado pelos Autores

Assim, para estudar o gerenciamento de *stakeholders* em projetos de TI, será incorporado o “Manifesto Ágil” de 2001 que enfatiza a importância da colaboração, comunicação e adaptação, esses princípios ágeis serão adotados no projeto de TI internacional devido ao nível de poder mais forte dos *stakeholders*. Para complementar essa abordagem, também será utilizado os conceitos promovidos pelo “Gerenciamento dos Stakeholders” do Guia PMBOK, 7ª edição, por oferecer uma abordagem sistemática e reconhecida mundialmente para a identificação, compreensão, análise, priorização, engajamento e monitoramento dos *stakeholders* ao longo do ciclo de vida do projeto. De acordo com Matovic (2020), a combinação dessas duas abordagens pode garantir um gerenciamento de *stakeholders* mais holístico e flexível.

A importância do tema advém do contexto de interação de *stakeholders*, uma vez que eles podem vir de diferentes culturas ou posições geográficas, adicionando complexidade aos projetos (Barrow, 2017), mas também podem trazer especificidades valiosas para o produto (Bourne e Walker, 2005). Dessa forma, o gerenciamento de *stakeholders* desempenha um papel crítico no desenvolvimento de projetos complexos, sendo um fator chave de sucesso, (Beringer, 2012). O estudo apresentado busca fornecer técnicas e *insights* para gerentes de projetos diante de desafios semelhantes, para aumentar a satisfação das expectativas e minimizar tensões.

4. METODOLOGIA

O estudo se baseia na interseção das melhores práticas descritas no Guia PMBOK, aliada ao enfoque Ágil, devido à natureza multinacional do projeto de consultoria tecnológica, que envolve uma interação intensa com os *stakeholders*. Nesse sentido, a pesquisa se deparou com três questões cruciais.

A primeira questão envolveu a análise da complexidade no processo de definição dos *stakeholders*, juntamente com a identificação de riscos decorrentes de mudanças no ciclo de vida do projeto e a elaboração de estratégias para mitigar seus impactos.

A segunda questão foi o levantamento das competências técnicas e habilidades necessárias para implementação do projeto, lidando com a diversidade cultural em equipes globais, visando minimizar conflitos nesse contexto.

Por fim, a terceira questão constituiu na avaliação de como o engajamento e a motivação dos *project owners*, também chamados de agentes da mudança, influenciam nas entregas ao longo do projeto e demais resultados.

Diante disso, o estudo foi estruturado em:

- Contextualização da literatura especializada em gerenciamento de *stakeholders* para trazer o melhor *approach* existente nos *frameworks* para o contexto de projetos internacionais complexos de consultorias de TI.
- Estudo qualitativo, com estratégia de *case study* (Yin, 2014), e abordagem abductiva por adotar modelos pré-estabelecidos da literatura, mas sem uma lógica do positivismo clássico, mas se baseando nestes conceitos, temas e abordagens para o desenvolvimento da pesquisa (Saunders et al, 2019)
- Entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados, na busca de mais detalhes sobre o fenômeno e aumentando a compreensão sobre o assunto.
- O caso diz respeito ao gerenciamento de um stakeholder realizado por uma empresa de consultoria de Tecnologia da Informação, cujo requisitante do projeto é uma empresa multinacional. O caso foi escolhido por razões práticas e teóricas, configurando-se uma amostra proposital (Morgan, 2020). Teoricamente, o caso permite uma observação clara do fenômeno e as relações com os construtos investigados. Assim, houve a seleção de uma multinacional do setor automotivo (stakeholder) que estava contratando a consultoria de TI para o projeto de implementação de um sistema de software. O objetivo principal dessa fase foi compreender as características do gerenciamento realizado pelos agentes envolvidos, desse modo, a unidade de análise do estudo é a díade estabelecida entre a empresa multinacional e os diversos *stakeholders* internos e externos ao projeto.
- Portanto, usamos uma abordagem de elaboração de teoria porque “o contexto não é conhecido o suficiente para obter premissas suficientemente detalhadas que possam ser usadas em conjunto com a teoria geral para deduzir hipóteses testáveis” (Ketokivi & Choi, 2014, p. 236)
- A análise dos dados centrou-se no conteúdo dos dados por meio da codificação (Gioia et al, 2012). A análise dos códigos que pertencem ao mesmo fenômeno foi agrupada para formar grandes categorias ou domínios. Os domínios, interpretados a partir dos dados, foram confrontados com a teoria para construir uma explicação teórica em termos de conceito, propriedades e dimensões
- Análise dos dados coletados darão suporte para compreender a relação entre i) o gerenciamento de *stakeholders* aplicado pelas empresas de consultoria e ii) a influência dessa gestão ao longo de todo o ciclo do projeto, desde sua concepção até a entrega final.

Os entrevistados são representantes da consultoria de TI (prestadora de serviços) e da empresa multinacional (contratante do serviço/stakeholder). Enquanto a consultoria tecnológica traz a visão sobre as práticas adotadas na gestão, a empresa multinacional fornece uma análise sobre como podem influenciar e participar desse processo de gerenciamento. As entrevistas foram autorizadas pelos entrevistados, havendo consentimento de coleta das informações por meio de concordância ao “Termo de consentimento”, que apresenta a forma de tratamento de dados para pesquisa (vide Apêndice) e o conteúdo dessas entrevistas foi registrado por meio de anotações, formulários e gravações. Com o material empírico coletado foi realizada a transcrição das entrevistas em sua totalidade utilizando como ferramenta o VB-AUDIO VIRTUAL CABLE e o software MAXQDA para o levantamento da análise qualitativa.

As tabelas 1 e 2 sobre os “Dados gerais dos entrevistados” apresentam informações relevantes sobre o perfil e experiência dos participantes das entrevistas conduzidas neste estudo. Cada entrevistado é representado por seu cargo nas respectivas empresas e suas funções específicas no projeto em análise. Além disso, foram registrados o tempo de experiência do entrevistado na empresa, em anos, e a duração da entrevista realizada com cada um deles.

Tabela 1: Dados gerais dos entrevistados – Consultoria (prestadora de serviço)

(continua)				
Entrevistados	Cargo na empresa	Função no projeto	Tempo de empresa (Anos)	Duração da entrevista
Entrevista 1	Gerente	Líder de frente da área de Procurement	11	01h 25min
Entrevista 2	Gerente	Líder de Contas a Pagar	16	01h 10min
Entrevista 3	Consultor SAP módulo Material management (MM)	Consultor da área de Purchase	5	01h 00min
Entrevista 4	Gerente de Comunicação	Gerente de Comunicação	5	01h 30min

Tabela 1: Dados gerais dos entrevistados – Consultoria (prestadora de serviço)

(conclusão)				
Entrevistados	Cargo na empresa	Função no projeto	Tempo de empresa (Anos)	Duração da entrevista
Entrevista 5	Diretora na área da Consultoria de Talentos e Organizações	Líder de Change Management	18	01h 20min

Entrevista 6	Gerente Sênior	Solution Architect, Delivery Lead	5	01h 40min
Total	-	-	60	08h 05min

Fonte: Dados formulados a partir das entrevistas - maio de 2023

Tabela 2: Dados gerais dos Stakeholders – Multinacional (contratante do serviço)

Entrevistados	Cargo na empresa	Função no projeto	Tempo de empresa (Anos)	Duração da entrevista
Entrevista 1	Supervisora de Compras LAS (Latina América)	Project Owner - Representando Brasil	13	15 min
Entrevista 2	Analista de Planejamento	Analista Funcional da área de Manufacturing Resource Planning (MRP)	2	9 min
Entrevista 3	Comprador Sênior	SME da área de Purchase	7	10 min
Entrevista 4	Analista de Sistemas Sênior	SME Developer (ABAP)	6	12 min
Entrevista 5	Especialista em Controles Internos	Business Analyst	6	12 min
Total	-	-	34	58 min

Fonte: Dados formulados a partir das entrevistas - maio de 2023

As transcrições foram importadas para o software e organizadas em dois conjuntos de pastas, o primeiro conjunto referente às seis entrevistas com a consultoria e o segundo conjunto com as outras cinco entrevistas com os *stakeholders*. Para cada uma delas, foi aplicado o processo de codificação com estrutura hierárquica e uso de cores para facilitar a visualização, com isso obtiveram-se *highlights* de

- **quem** são os agentes de mudanças e influenciadores dentro do projeto;
- **o quê** é necessário (técnicas e skills) para gerenciamento dos projetos; e
- **como** essa gestão impacta de forma positiva ou negativa o prazo, orçamento e qualidade de cada projeto.

Após o término da codificação iniciou-se a análise dos dados, utilizando a estratégia de Templates Alternativos (Langley, 1999), estruturando-os em Diagrama de Ishikawa para trazer

uma visão geral de ação e reação do gerenciamento realizados pelos *stakeholders* e uma tabela síntese das informações obtidas nas entrevistas diante do *framework*. Esta estratégia fornece um meio poderoso de derivar insights de um único caso porque fornece diferentes interpretações teóricas (Langley, 1999)

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. O contexto do caso

O caso estudado diz respeito a um projeto que foi executado por uma empresa prestadora de serviços de consultoria em TI para uma renomada fabricante de pneus com atuação global, na qual possui presença significativa na indústria automotiva (requisitante do projeto). O projeto trata-se da implementação de um sistema de software de alto renome no âmbito global e é designado principalmente para grandes empresas. Na multinacional requisitante, o projeto é alimentado por bases de dados mantidas por equipes de países distintos da empresa requisitante do projeto, do qual incorpora requisições de pessoas responsáveis por sistemas legados, programadores, gerentes e diretores, SMEs, Project Office (POs), entre outros, presentes em países como Estados Unidos e Brasil, demonstrando alto nível de complexidade para a implantação.

A multinacional decidiu realizar essa transformação tanto na parte de negócio quanto na transformação digital devido a desintegração de bases globais com sistemas diferentes e operações de maneiras diversas, o que resultava em uma falta de gestão unificada e global nos dois aspectos além de dificuldades operacionais.

Diante dessa situação, a multinacional optou por integrar e unificar as operações tecnológicas e processuais em todas as suas plantas globais. A estratégia adotada consistiu em estabelecer um *template* de processo global que pudesse ser aplicado em todas as plantas da região, com algumas especificidades locais, mas mantendo o núcleo do processo consistente em todas elas.

A implantação do software pela própria multinacional de pneus não era uma opção viável, mesmo possuindo uma equipe interna de tecnologia da informação, porque a integração de todos os sistemas da multinacional exigiria um conhecimento amplo dos processos e das operações do negócio, bem como uma familiaridade profunda com o software em questão. Entre os principais problemas identificados, destacaram-se: (i) a necessidade de modernizar um sistema utilizado há mais de 15 anos; (ii) o objetivo de aumentar a segurança da informação; (iii) a busca por uma ferramenta global e unificada dentro da multinacional; (iv) a compreensão de que um projeto dessa magnitude requer muitas pessoas dedicadas exclusivamente à sua implementação; (v) a busca pela otimização dos processos e operações; (vi) integração de vários outros sistemas satélites e (vi) a transformação digital com o uso da nuvem, serviços web escaláveis (EWS) e migração dos bancos de dados para a nuvem.

Assim, foi requerida a contratação da empresa de consultoria de TI, visando alcançar o sucesso no projeto por meio das necessidades e particularidades da multinacional, bem como dos requisitos demandados pelos diferentes atores (*stakeholders*) envolvidos, de modo a permitir o planejamento e alinhamento estratégico.

O projeto, iniciado em maio de 2021 e concluído em julho de 2023, teve suas primeiras interações por meio virtual devido à COVID-19, utilizando a ferramenta Microsoft Teams. Durante essas interações, as reuniões ocorriam com as câmeras ligadas, com o objetivo de estabelecer familiaridade entre os *stakeholders* do projeto. Cada membro das equipes, tanto da consultoria quanto da multinacional, fazia uma breve apresentação profissional e pessoal, permitindo uma melhor compreensão mútua. Além disso, foram agendadas dinâmicas virtuais

para promover uma maior aproximação entre as partes envolvidas e diversos workshops foram realizados para apresentar a proposta do projeto e levantar os requisitos necessários.

5.2. Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise das entrevistas realizadas com essa multinacional possibilitou a construção de duas análises no formato de diagrama de Ishikawa, revelando, dessa forma, a relação entre os temas abordados.

Para melhor clareza dos resultados obtidos a seção de resultados foi dividida em quatro subtópicos, a partir do nível superior do diagrama representado na “Figura 2”, evidenciando a visão geral de como os frameworks, Princípio do Manifesto Ágil e GUIA PMBOK, estão relacionados como fatores (causas) para a contribuição nos resultados (efeito).

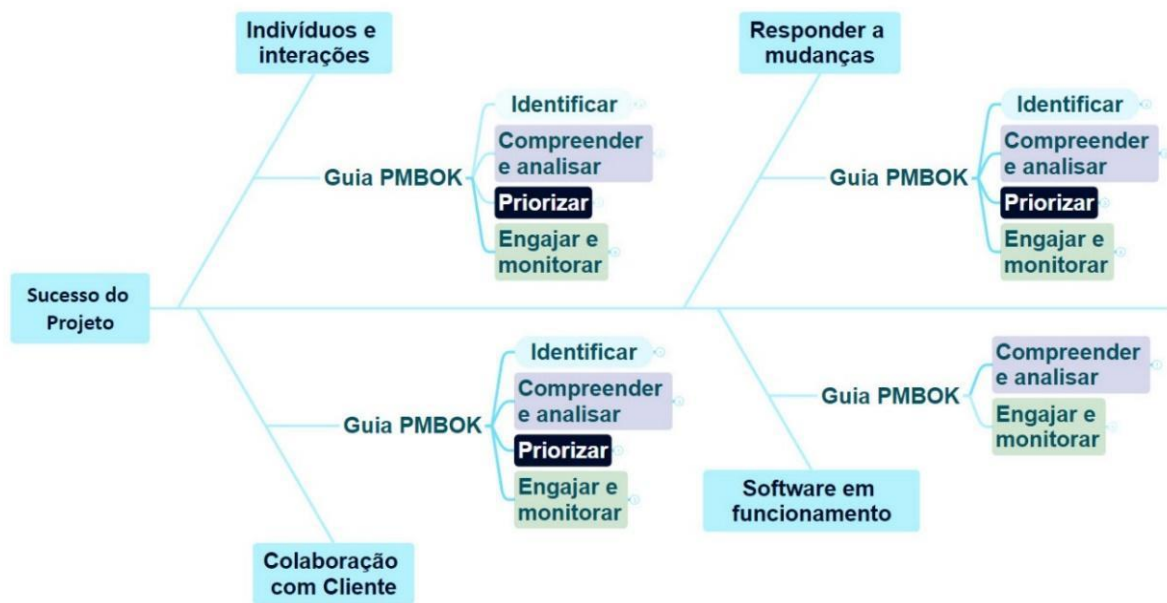


Figura 2: Síntese das entrevistas x Frameworks

Fonte: Elaborado pela autora 2023

a) Sucesso do projeto -> Indivíduos e Interações

Identificar: foi a etapa inicial e primordial pela consultoria, pois nela houve o mapeamento das pessoas, órgãos reguladores e governamentais relevantes para a finalidade do projeto. Caso houvesse uma identificação falha ou a inclusão de novos integrantes ao longo do projeto, o processo de identificação era reiniciado. Esse mapeamento foi documentado no escopo do projeto, planilha e apresentação de slides sendo compartilhado via *sharepoint* para os integrantes do projeto (consultoria e multinacional). O documento contemplou

- i) *stakeholders* externos como Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Environmental Protection Agency (EPA), Agências regulatórias, entidades governamentais como Internal Revenue Service (IRS) e Ministérios, além de outras entidades; e
- ii) *stakeholders* internos que tinham ação direta no projeto, considerando pessoas com skills interpessoais para atuarem como influenciadores, bem como

indivíduos com conhecimento do negócio e dos processos da empresa, abrangendo diferentes níveis hierárquicos.

Compreender e analisar: após a fase de identificação, a etapa de compreensão e análise foi conduzida por meio de entrevistas pessoais ou online, em que as câmeras eram abertas para captar o comportamento e perfil de funcionamento de cada stakeholder. Essas informações foram registradas e utilizadas para construir um registro detalhado no formato de planilha. Na planilha, foram incluídas informações pessoais, como preferências de comunicação, principais interações com outras áreas do projeto, níveis hierárquicos, riscos decorrentes da transição do estado atual para o estado desejado, maturidade para assumir liderança, desafios e expectativas em relação ao projeto. Além disso, foi analisado se o indivíduo em questão seria um beneficiário direto, neutro ou sofreria perdas após a implementação do projeto.

Priorizar: foi levado em consideração o grau de poder e influência que cada stakeholder possuía em relação a cada fase do projeto, e as demandas e priorizações foram registradas no Azure DevOps (ADO) para gerenciamento. Essa análise buscou identificar quais stakeholders tinham maior capacidade de impactar o resultado e direcionar recursos e esforços de forma adequada. Foi realizado uma avaliação do envolvimento e da participação ativa de cada indivíduo, levando em conta sua posição hierárquica, expertise, capacidade de influência e alinhamento com os objetivos do projeto. Dessa forma, os esforços foram direcionados para atender às demandas dos stakeholders mais relevantes, garantindo uma abordagem estratégica e eficaz na gestão das interações com esses indivíduos ao longo do projeto.

Engajar e monitorar: adotou-se estratégias que promoviam a motivação e o acompanhamento contínuo. Isso incluiu a implementação de períodos de descanso, conhecidos como "blackout", após fases desafiadoras e de comprometimento com o projeto, visando preservar o bem-estar e a saúde da equipe. Além disso, foi fundamental envolver influenciadores que apoiaram o projeto para ajudar a trazer os não beneficiários ou neutros para uma posição sem interferências externas. O reconhecimento individual e público também desempenhou um papel crucial, alcançado por meio do uso de fotos pessoais com descrições dos feitos e conquistas. A criação de um ambiente colaborativo, com o financiamento de transporte e ferramentas necessárias, além da promoção da proximidade entre as equipes, contribuiu para fortalecer as interações. A realização de reuniões periódicas para superar resistências dentro dos times foram estratégias essenciais para estimular o engajamento e o monitoramento adequado dos indivíduos envolvidos, resultando em uma condução mais eficaz do projeto.

b) Sucesso do projeto -> Colaboração com cliente

Identificar: a construção de parcerias entre os indivíduos envolvidos, como a consultoria e a multinacional, foi realizada com base no que foi previsto no escopo do projeto. Houve uma busca por uma colaboração sólida e alinhada com as expectativas e requisitos definidos, com o objetivo de criar de uma relação de confiança e trabalho conjunto. A identificação dos envolvidos e sua correta integração permitiu a construção de parcerias efetivas, em que cada parte desempenhou um papel relevante, contribuindo para o sucesso e alcance dos objetivos do projeto.

Compreender e analisar: envolveu a colaboração dos indivíduos-chave e influenciadores naturais para apoiar as tomadas de decisões durante a implementação ou mudança. Essa colaboração possibilitou a obtenção de insights valiosos e assegurou que as decisões fossem embasadas e alinhadas com as necessidades do cliente. Além disso, a comunicação ativa e visual desempenhou um papel essencial, seja por meio de reuniões presenciais ou online com câmeras ligadas, o que permitiu uma interação mais efetiva e o

compartilhamento de informações relevantes. Outro aspecto relevante foi a maturidade no nível de integração, que assegurou respostas eficientes e alinhadas, facilitando a colaboração entre as partes envolvidas e contribuindo para o sucesso do projeto de colaboração com o cliente.

Priorizar: destacou-se a importância de identificar e envolver os stakeholders que possuíam maior contribuição de conhecimento e investimento no projeto. Ao priorizar esses stakeholders, foi possível concentrar esforços e recursos nas áreas que tiveram maior impacto e valor para o sucesso do projeto. Essa abordagem permitiu a alocação estratégica de recursos, aproveitando a experiência e o envolvimento desses stakeholders-chave para impulsionar a colaboração e alcançar resultados significativos. Ao garantir que suas necessidades e expectativas fossem atendidas, a colaboração com o cliente se tornou mais eficiente e direcionada, maximizando as chances de alcançar os objetivos do projeto de forma satisfatória para todas as partes envolvidas.

Engajar e monitorar destacou-se a importância de reconhecer individualmente e publicamente os envolvidos, utilizando elementos como o uso de fotos pessoais com descrições dos feitos alcançados. Esse reconhecimento não apenas valorizou o trabalho realizado, mas também promoveu um ambiente de competitividade produtiva, incentivando a busca por resultados cada vez melhores. Além disso, as reuniões periódicas desempenharam um papel fundamental no engajamento e monitoramento contínuo, o que permitiu a atualização mútua sobre o andamento do projeto, a troca de informações e a identificação de eventuais desafios ou necessidades de ajustes. Essas práticas fortaleceram a colaboração, mantiveram as partes envolvidas alinhadas e contribuíram para o sucesso conjunto do empreendimento.

c) Sucesso do projeto -> Responder a mudança

Identificar: foi abrangido o conhecimento saber como os atores externos influenciaram em algumas tomadas de decisões do projeto como temas legais e regulatórios que precisaram ser considerados. Foi realizada a coleta de feedbacks também é importante nessa fase para compreender os stakeholders afetados pelas mudanças e compilar os comentários e sugestões recebidos.

Compreender e analisar: implicou em ter identificado as necessidades e expectativas dos envolvidos, a fim de estabelecer uma rotina de acompanhamento adequada. Além disso, foi crucial avaliar as solicitações e possíveis impactos considerando-se o estágio do projeto, as *workstreams* afetadas, o prazo em relação ao cronograma, a capacidade de absorver a demanda e a disponibilidade de recursos humanos e financeiros. A realização de reuniões periódicas desempenhou um papel fundamental nesse processo, permitindo a análise contínua das mudanças e a revisão apropriada das estratégias. Ao compreender e analisar de maneira abrangente, considerando as necessidades, expectativas, solicitações, impactos e reuniões regulares, foi possível responder de forma ágil e efetiva às mudanças, assegurando a adaptação do projeto às demandas em constante evolução.

Priorizar: sob o ponto de vista das respostas a mudanças, destacou-se a importância de ter atendido às demandas de acordo com seu grau de urgência e sua coerência com o objetivo do projeto. Além disso, foi essencial avaliar se as solicitações consideraram o funcionamento global, levando em conta as peculiaridades legais, regulatórias e operacionais de cada país. O envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão é fundamental para obter *insights* valiosos e garantir que as mudanças fossem devidamente avaliadas e implementadas. Ao priorizar de forma criteriosa, considerando a urgência, o alinhamento com o objetivo e a participação dos *stakeholders*, foi possível responder de maneira eficaz às mudanças, assegurando a adaptabilidade.

Engajar e monitorar: a etapa revelou a importância de garantir o protagonismo e o compromisso dos envolvidos no projeto. Para motivar as equipes e reforçar os objetivos

estabelecidos, foram adotadas algumas iniciativas de recompensa. Afim de assegurar que as mudanças fossem compreendidas e implementadas de forma adequada, houve a necessidade de ter a clareza em relação do *design* e à execução do projeto. Nesse sentido, o treinamento desempenhou um papel crucial ao capacitar os participantes para lidar com as mudanças e se adaptarem às novas exigências. O alinhamento constante ao longo das fases e entregas possibilitou uma monitoração efetiva das mudanças, promovendo a detecção precoce de desvios e ajustes necessários. Por fim, as reuniões periódicas proporcionaram um espaço de comunicação e compartilhamento de informações, contribuindo para a avaliação contínua das mudanças e a tomada de decisões ágeis

d) Sucesso do projeto -> Software em funcionamento

Compreender e analisar: assumiu uma importância significativa, pois foi além de simplesmente seguir um plano estabelecido. O objetivo principal foi alcançar um software plenamente funcional, sendo o indicador mais concreto e confiável de que o trabalho foi bem executado. A comunicação ativa e visual, por meio de reuniões presenciais ou virtuais com câmeras ligadas e demonstrações, desempenhou um papel fundamental nesse processo. Essa abordagem permitiu não apenas que os *stakeholders* visualizassem o *software* em ação, mas também fornecessem *feedbacks* diretos sobre sua funcionalidade e usabilidade. Dessa forma, o *software* apresentado em pleno funcionamento, no ambiente de produção, tornou-se um marco tangível e concreto, demonstrando o progresso e a qualidade alcançados até o momento. Além disso, essa abordagem fortaleceu a confiança dos *stakeholders* no trabalho da equipe de desenvolvimento, pois eles puderam vivenciar o resultado do projeto em tempo real.

Engajar e monitorar: A utilização de ferramentas baseadas em jogos foi empregada como meio de avaliar o nível de engajamento dos usuários, fornecendo *insights* valiosos para aprimorar a interação e a experiência geral do *software*. Além disso, contou-se com a participação de influenciadores favoráveis ao projeto, contribuindo para engajar aqueles que não se beneficiavam diretamente ou que apresentavam uma postura neutra em relação aos resultados do *software*. Essa abordagem visou minimizar possíveis interferências e promover um alinhamento de perspectivas. A clareza em relação ao *design* e à execução do projeto também desempenhou um papel fundamental, garantindo que o *software* estivesse alinhado com as expectativas dos *stakeholders* e atendesse às suas necessidades específicas. Testes abrangentes, incluindo os de sistema, usabilidade e de funcionamento, foram imprescindíveis para assegurar a qualidade do *software* e proporcionar uma experiência sólida aos usuários. Além disso, a coleta de *feedback* contínuo permitiu identificar oportunidades de melhoria e realizar os ajustes necessários para otimizar o desempenho do *software* em funcionamento.

Assim, foi possível estabelecer as seguintes proposições:

P1: O gerenciamento de *stakeholders* está associado ao alcance de sucesso do projeto em projetos complexos de TI;

P2: Os princípios ágeis estão associados ao gerenciamento de Stakeholders em projetos complexos de TI;

A Figura 3 sintetiza esses resultados

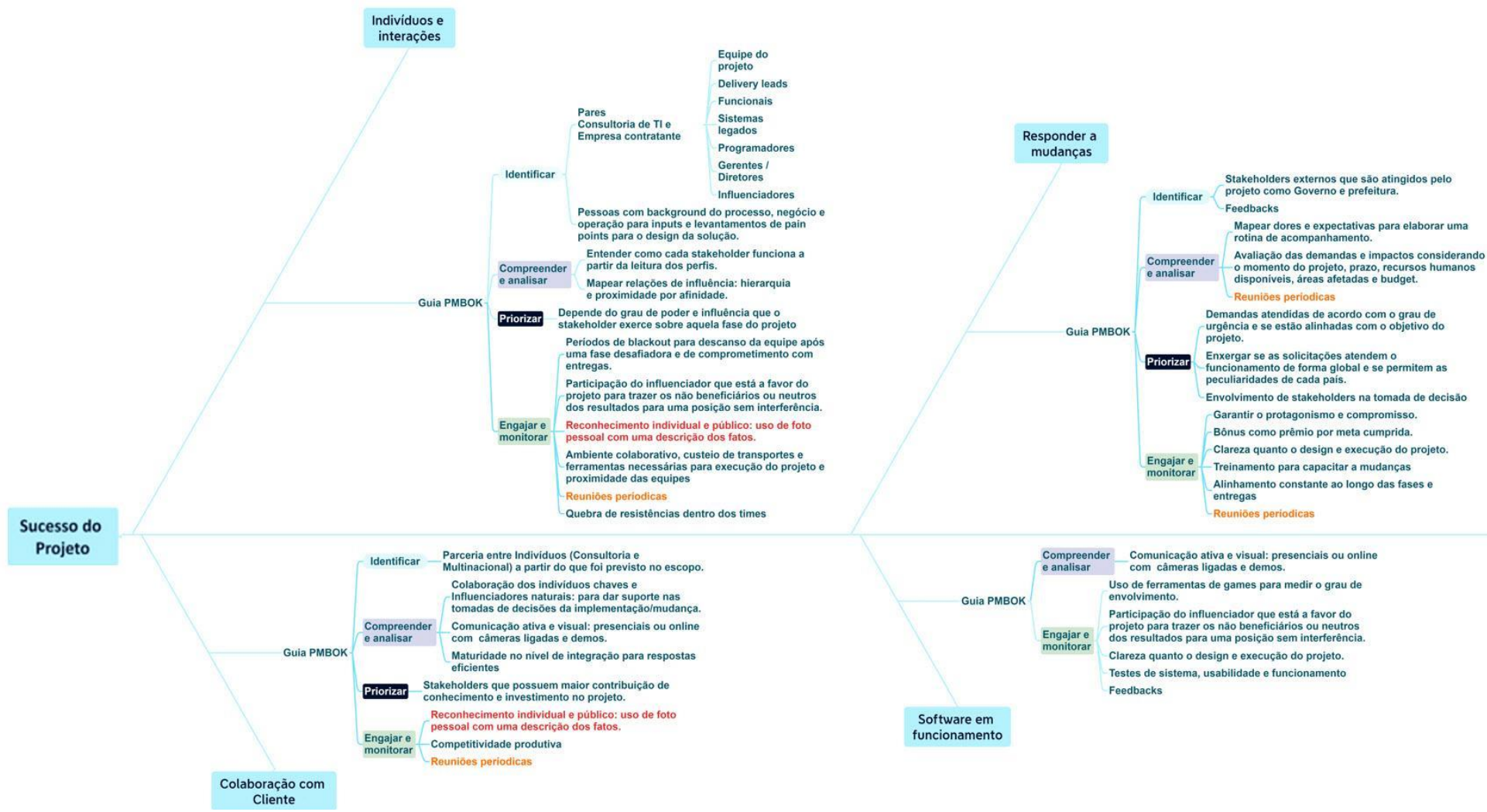


Figura 3: Síntese das entrevistas x frameworks

Fonte: Elaborado pela autora 2023

6. CONCLUSÕES

Em conclusão, este estudo abordou a relação direta entre o gerenciamento de stakeholders e o alcance bem-sucedido de projetos de consultoria de TI em um ambiente complexo e global. Através do estudo de caso realizado, foi possível destacar o papel crucial do gerenciamento de stakeholders desde a fase inicial do projeto até o seu ciclo de vida completo.

A análise revelou que a identificação cuidadosa dos stakeholders, tanto internos quanto externos, é o primeiro passo essencial para estabelecer as bases sólidas de colaboração, uma vez que, em projetos, existem não apenas beneficiários ou partes neutras, mas também stakeholders que podem ser afetados negativamente pela implementação de um software integrado. O estudo mostrou que a compreensão e análise aprofundada dos stakeholders permite um melhor gerenciamento dos atores envolvidos por conhecer suas necessidades, expectativas e impactos, possibilitando uma abordagem estratégica para atender às suas demandas de maneira adequada.

O engajamento e monitoramento contínuos dos stakeholders foram essenciais para manter a motivação, promover o reconhecimento e garantir a participação ativa de todas as partes envolvidas. Estratégias como a criação de um ambiente colaborativo, o envolvimento de influenciadores e a realização de reuniões periódicas mostraram-se eficazes para superar resistências, manter as partes alinhadas e impulsionar o sucesso do projeto.

Além disso, o estudo enfatizou a importância da colaboração com o cliente. A construção de parcerias sólidas, baseadas na identificação e compreensão das necessidades do cliente, foi fundamental para estabelecer uma relação de confiança e trabalho conjunto. A tomada de decisões embasadas, a comunicação efetiva e o alinhamento contínuo permitiram a adaptação ágil às mudanças e a entrega de resultados que atendessem às expectativas do cliente.

No contexto específico do funcionamento do software, o estudo ressaltou a importância de compreender e analisar as necessidades dos stakeholders. Por meio de demonstrações, reuniões e feedback direto, foi possível garantir o desenvolvimento de um software funcional, atendendo às expectativas dos usuários e promovendo uma experiência de qualidade.

Alguns fatores-chave para alcançar resultados positivos incluíram a transparência das informações, a comunicação clara e eficaz para garantir o entendimento mútuo, a compreensão das necessidades e expectativas, o gerenciamento de riscos, o reconhecimento dos méritos e a construção de parcerias efetivas.

Com base nesses resultados, podemos concluir que o gerenciamento eficaz de stakeholders, combinado com a aplicação dos princípios ágeis, é um fator determinante para o sucesso de projetos de TI em multinacionais. A colaboração ativa, a capacidade de resposta ágil às mudanças e a satisfação dos stakeholders são elementos-chave para alcançar resultados positivos. É fundamental que as organizações reconheçam a importância do gerenciamento de stakeholders como parte integrante de suas estratégias de gerenciamento de projetos, visando fortalecer as relações com os stakeholders e impulsionar o sucesso na entrega de projetos de TI em um ambiente global cada vez mais desafiador.

REFERÊNCIAS

- Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International journal of project management*, 35(3), 451-462.
- Azenha, F. C., Reis, D. A., & Fleury, A. L. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110.
- Barrow, Bryan. 2017. *50 Quick and Easy Ways to Become Brilliant at Stakeholder Management*. 2ed. Createspace Independent, Londres, Reino Unido.
- Beringer, C., Jonas, D., and Gemunden, H. G. 2012. Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16-32.
- Bhatt, B., & Singh, A. (2020). Stakeholders' role in distribution loss reduction technology adoption in the Indian electricity sector: An actor-oriented approach. *Energy Policy*, 137, 111064.
- Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management*, 36(6), 876-888.
- Boonstra, A., van Offenbeek, M. A., & Vos, J. F. (2017). Tension awareness of stakeholders in large technology projects: a duality perspective. *Project Management Journal*, 48(1), 19-36.
- Bourne, L.; Walker, D. H. T. 2005. Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision* 43(5): 649-660.
- Fernández, D. M., Wagner, S., Kalinowski, M., Felderer, M., Mafra, P., Vetrò, A., ... & Wieringa, R. (2017). Naming the pain in requirements engineering: Contemporary problems, causes, and effects in practice. *Empirical software engineering*, 22, 2298-2338.
- Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan; Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory - The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, Vol. 16, n. 1: 15-31.
- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of operations management*, 32(5), 232-240.
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3-19.
- Ika, Lavagnon A. 2009. Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, Vol. 40: 6-19.
- Lalic, D. C., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
- Langley, Ann. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, Vol. 24, n. 4: 691-710.
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.

- Malik, B. H., Faroom, S., Ali, M. N., Shehzad, N., Yousaf, S., & Saleem, H. (2018). Geographical distance and communication challenges in global software development: A review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(5).
- PMI. 2021. *Guia PMBOK: Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*, 7 ed, Newtown Square, Pennsylvania.
- Santos, P. D. O., & de Carvalho, M. M. (2021). Exploring the challenges and benefits for scaling agile project management to large projects: a review. *Requirements Engineering*, 1-18.
- Santos, N., Junior, C. D. S. R., Moreira, M. Â. L., dos Santos, M., Gomes, C. F. S., & de Araújo Costa, I. P. (2022). Strategy Analysis for project portfolio evaluation in a technology consulting company by the hybrid method THOR. *Procedia Computer Science*, 199, 134-141.
- Saunders, M. et al. 2015. *Research methods for business students (Chapter 4). Understanding research philosophy and approaches to theory development*. Pearson Education, 122–161.
- Tampio, K. P., Haapasalo, H., & Ali, F. (2022). Stakeholder analysis and landscape in a hospital project—elements and implications for value creation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 48-76.
- Zhao, S., Zeng, D., Li, J., Feng, K., & Wang, Y. (2023). Quantity or quality: The roles of technology and science convergence on firm innovation performance. *Technovation*, 126, 102790.