

## Fatores de satisfação dos *stakeholders* identificados como usuários-chave em projetos de TI

### Satisfaction factors of *stakeholders* identified as key users in IT projects

### Factores de satisfacción de los *stakeholders* identificados como usuarios clave em proyectos de TI

Como citar:

Ferreira, Sergio & Cunha, Júlio C. da. (2025). Fatores de satisfação dos stakeholders identificados como usuários-chave em projetos de TI. Revista Gestão & Tecnologia, vol. 25, nº 1, p.325-342

Sergio Ricardo Ferreira, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (PPGP UNINOVE) - Membro do Grupo de Pesquisa de Estratégia em Projetos.

<https://orcid.org/0009-0007-5731-4990>

Júlio Carneiro da Cunha, Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo e em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Mestrado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo.

<https://orcid.org/0000-0002>

"Os autores declaram não haver plágio ou qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa"

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 09/08/2024  
Aprovado em 19/02/2025



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

## Resumo

**Objetivo:** O objetivo deste estudo é identificar os fatores que podem influenciar na satisfação dos stakeholders denominados usuários-chave em projetos de tecnologia da informação (TI) de uma empresa multinacional de estrutura funcional.

**Metodologia / procedimentos metodológicos:** Com uma pesquisa bibliográfica, encontrou-se o embasamento teórico que foi usado para realização de entrevistas com profissionais atuantes em um projeto de TI em uma empresa de estrutura funcional.

**Originalidade / Relevância:** Os usuários-chave em projetos de TI são muitas vezes negligenciados como um relevante grupo de stakeholders. Considerando que estes stakeholders tem alto poder e interesse na implementação de projetos de TI, tem a necessidade da identificação dos fatores de satisfação deste grupo.

**Principais resultados:** Os resultados apresentam um quadro resumo de fatores de satisfação dos stakeholders identificados como usuários-chave, relacionados às dimensões de produto, consultoria, conhecimento e envolvimento, bem como à dimensão da organização proposta neste estudo.

**Contribuições teóricas / metodológicas:** Este relato permitiu entender que além dos fatores de satisfação relacionados a produto, consultoria, conhecimento e envolvimento existem outros relacionados à organização.

**Contribuições sociais / para a gestão:** Os fatores de satisfação resultantes podem ser utilizados pela empresa como ferramenta para seleção de consultorias e avaliação de projetos de TI correntes.

**Palavras-chave:** Fatores de satisfação, stakeholders, usuário-chave, projetos de TI, estrutura funcional.

## Summary

**Objective:** The objective of this study is to identify the factors that can influence the satisfaction of stakeholders named as key users in information technology (IT) projects in a multinational company with a functional organization structure.

**Methodology / approach:** With a literature review, the theoretical basis was established and used to conduct interviews with professionals involved in an IT project in a company with a functional organization structure.

**Originality / Relevance:** Key users on IT projects are often overlooked as a relevant stakeholder group. Considering that these stakeholders have high power and interest in the implementation of IT projects, there is a need to identify the satisfaction factors of this group.

**Main results:** The results present a summary table of satisfaction factors of the stakeholders identified as key users, related to the dimensions of product, consulting, knowledge and involvement, as well as the dimension of the organization proposed in this study.

**Theoretical / methodological contributions:** This report allowed us to understand that in addition to the satisfaction factors related to the product, consultancy, knowledge and involvement, there are others related to the organization.

**Social / management contributions:** The resulting satisfaction factors can be used by the company as a tool for selecting consultants and evaluating current IT projects.

**Keywords:** Satisfaction factors, stakeholders, key user, IT projects, functional structure.

## Resumen

**Objetivo:** El objetivo de este estudio es identificar los factores que pueden influir en la satisfacción de los stakeholders designados como usuarios clave en proyectos de tecnologías de la información (TI) en una empresa multinacional con una estructura organizacional funcional.

**Metodología/enfoque:** Con una revisión de la literatura, se estableció la base teórica y se utilizó para realizar entrevistas a profesionales involucrados en un proyecto de TI en una empresa con una estructura de organización funcional.

**Originalidad/Relevancia:** Los usuarios clave de los proyectos de TI a menudo se pasan por alto como un grupo de partes interesadas relevante. Considerando que estos stakeholders tienen alto poder e interés en la implementación de proyectos de TI, surge la necesidad de identificar los factores de satisfacción de este grupo.

**Principales resultados:** Los resultados presentan un cuadro resumen de los factores de satisfacción de los stakeholders identificados como usuarios clave, relacionados con las dimensiones de producto, consultoría, conocimiento e involucramiento, así como con la dimensión de organización propuesta en este estudio.

**Aportes teóricos/metodológicos:** Este informe permitió comprender que además de los factores de satisfacción relacionados con el producto, consulta, conocimiento e involucramiento, existen otros relacionados con la organización.

**Contribuciones sociales/de gestión:** Los factores de satisfacción resultantes pueden ser utilizados por la empresa como herramienta para seleccionar consultores y evaluar proyectos de TI actuales.

**Palabras clave:** Factores de satisfacción, stakeholders, usuario clave, proyectos de TI, estructura funcional.

## 1 Introdução

O termo *stakeholder* surgiu na literatura de gestão em 1963, tendo como referência aos “grupos aos quais sem eles a organização deixaria de existir” e a qualquer indivíduo ou grupo que possa ser afetado ou afetar os objetivos de uma empresa (Freeman, 2010, p. 31). Essa definição enfatiza a relevância dos *stakeholders* para a organização, sendo eles importantes para o sucesso de projetos.

Carvalho e Rabechini Jr. (2019) destacam a importância de identificar os principais grupos de *stakeholders*, mapear influências e gerenciar expectativas ao longo do ciclo de vida do projeto. Neste sentido, de Oliveira e Rabechini Jr. (2019) também destacam que a gestão de

*stakeholders* tem despertado interesse em profissionais e acadêmicos, evidenciando assim a relevância prática e teórica para a gestão de projetos.

Neste trabalho, considera-se usuários-chave como *stakeholders* que suportam a implementação de projetos de TI em empresas. Esses indivíduos possuem familiaridade com os processos de negócios e profundo conhecimento e domínio técnico em suas áreas de atuação (Wu & Wang, 2007). Maas, van Fenema e Soeter (2016) destacam que, apesar de sua importância, os usuários-chave são muitas vezes negligenciados enquanto grupo relevante grupo de *stakeholders*. Além disso, Maas, van Fenema e Soeter (2016), apontam que a contribuição dos usuários-chave não termina após a fase de implementação de projetos de TI, mas também continua de forma significativa em outras fases a exemplo da operação e manutenção, incluindo também a atualização de projetos de TI.

Wu e Wang (2007) relacionam a satisfação do usuário-chave com a identificação de fatores críticos, incluindo aqueles relacionados ao produto, consultoria, conhecimento e envolvimento que são de grande importância para este grupo de *stakeholders*. Rabechini Jr, Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011) identificam diversos desafios enfrentados pelas empresas na gestão de projetos complexos, tais como as limitações relacionados com a estrutura organizacional do tipo funcional e também a dificuldade em gerenciar projetos que envolvem várias áreas funcionais, além da necessidade de criar uma estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos.

Dessa forma, este trabalho busca identificar os fatores que podem influenciar a satisfação dos *stakeholders* denominados usuários-chave de uma empresa multinacional de estrutura funcional. Para a elaboração deste relato técnico, utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório, com o método de pesquisa de estudo de caso incluindo uma entrevista não-estruturada com a participação de um gerente técnico, um usuário-chave e o gerente do projeto, na condição de observador participante já que é um dos autores deste trabalho e posteriormente um grupo focal com a participação de outros quatro usuários-chave.

As seções deste relato técnico foram organizadas com base nas oito etapas descritas no artigo de Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr (2012), sendo elas: Introdução, Referencial Teórico, Método da Produção Técnica, Contexto do Projeto ou Situação-Problema, Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados, Resultados Obtidos e Análise, Considerações

Finais e Referências. Também foi considerado o checklist proposto por Martens, Pedron e Oliveira (2021) para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional, garantido assim rigor metodológico e clareza na apresentação.

## **2 Referencial teórico**

Nesta seção, tem-se a apresentação da literatura permitindo a compreensão do tema de estudo. Além disso, são discutidos os principais conceitos que embasam a intervenção proposta, conforme salientado por Martens, Pedron e Oliveira (2021). Esta seção busca não somente consolidar as bases conceituais do relato técnico, mas também conectar os elementos teóricos com as questões abordadas, permitindo uma análise crítica e embasada.

### **2.1 Stakeholders identificados como usuários-chave**

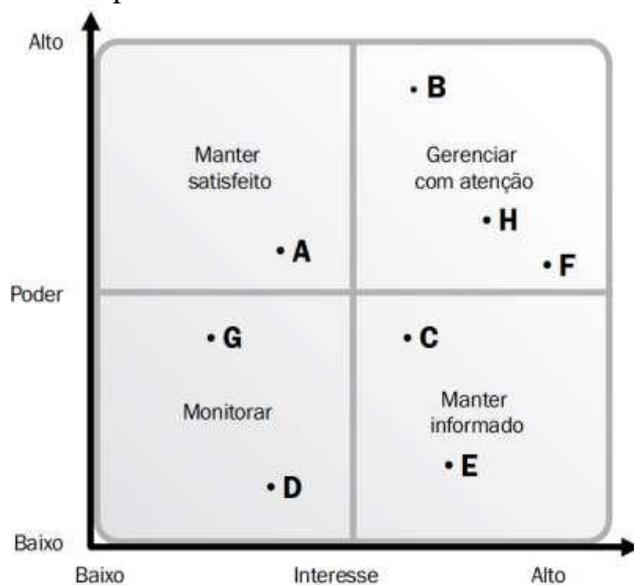
De acordo com Freeman (2010), stakeholders são indivíduos ou grupos que podem ser impactados ou tem a capacidade de impactar os objetivos de uma empresa. Essa definição encontra é corroborada pelo Project Management Institute (2021), que amplia o conceito com a definição de que stakeholder é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado ou perceber-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. Essa perspectiva desta a quantidade de interações que os *stakeholders* tem nas empresas.

Conforme Carvalho e Rabechini Jr. (2019), é importante identificar os principais grupos de stakeholders, mapear as suas influências e gerenciar as expectativas desses grupos ao longo do ciclo de vida do projeto. Dessa maneira, os stakeholders identificados como usuários-chave que suportam a implementação de projetos de TI em empresas, são familiarizados com os processos de negócios e têm conhecimento de domínio de suas áreas técnicas podendo impactar ou serem impactados pelas decisões, resultados ou atividades do projeto (Wu & Wang, 2007; Carvalho & Rabechini Jr, 2019).

Considerando que a contribuição dos usuários-chave não se limita com o término da fase de implementação, mas também continua após a implantação de um projeto de TI e que o

interesse destes stakeholders tem impacto direto na implementação de projetos (Maas, van Fenema & Soeter, 2016; Baykasoğlu, A., & Gölcük 2020), idealmente a presença destes stakeholders deveria ser identificada no quadrante superior direito na matriz de poder e interesse da Figura 1 (Project Management Institute, 2013).

**Figura 1**  
Matriz de poder e interesse



Fonte: Project Management Institute, 2013.

Para estabelecer uma forma de “Gerenciar com atenção” os *stakeholders* identificados como usuários-chave, conforme recomendado pelo quadrante correspondente da Matriz de Poder e Interesse (Project Management Institute, 2013), é fundamental compreender os fatores que influenciam diretamente a satisfação. Neste sentido, Wu e Wang (2007) destacam que a satisfação dos usuários-chave é dependente de uma série de fatores críticos, os quais impactam tanto o sucesso do projeto quanto a percepção de valor por parte desses *stakeholders*. Esses fatores são detalhados na Tabela 1, permitindo uma visão detalhada das principais áreas de atenção para a gestão de usuários-chave.

**Tabela 1**  
Fatores de satisfação dos usuários-chave

ID	Dimensão	Fator
1	Produto	Precisão Confiabilidade Tempo de resposta Integridade Estabilidade do sistema Auditoria e controle Integridade do sistema
2	Consultoria	Domínio do conhecimento Experiência Gerenciamento de projetos Competência técnica Treinamento
3	Conhecimento e Envolvimento	Envolvimento do usuário Compreensão do sistema

Fonte: Adaptado de Wu e Wang (2007).

Na dimensão produto, os fatores estão relacionados com as características de desempenho e confiabilidade do produto em projetos de TI. Esses fatores incluem a precisão no tratamento das informações, a confiabilidade nas operações, a agilidade nos tempos de resposta, e a estabilidade geral do sistema, que deve ser auditável, controlável e preservando a integridade em todos os seus processos.

Já na dimensão consultoria, a satisfação dos usuários-chave está relacionada ao conhecimento especializado dos consultores, que deve ir além das funcionalidades do produto para englobar também um profundo entendimento das operações empresariais. Essa dimensão reflete a capacidade dos consultores em oferecer suporte adequado por meio de sua experiência, competência técnica, habilidades em gerenciamento de projetos e pela provisão de treinamento eficaz aos usuários-chave.

Por fim, a dimensão conhecimento e envolvimento considera os fatores que refletem diretamente a percepção dos usuários-chave em relação ao produto. Isso inclui o grau de envolvimento do usuário nas etapas do projeto e sua compreensão sobre o sistema, aspectos cruciais para garantir que as soluções implementadas atendam às necessidades práticas e expectativas desse grupo de *stakeholders*.

## 2.2 Estrutura organizacional funcional

Patah e Carvalho (2002) identificam três principais tipos de estruturas organizacionais aplicáveis para a gestão de projetos, sendo elas a funcional, a projetizada e a matricial. Cada uma apresenta características específicas que impactam a gestão de projetos de maneiras distintas. A estrutura funcional é caracterizada pela execução de um projeto dentro de um dos departamentos da empresa, onde as equipes geralmente reportam diretamente para o gestor funcional. Já a estrutura projetizada tem como foco principal o desenvolvimento de projeto, com equipes dedicadas e autonomia significativa. Por fim, a estrutura matricial combina aspectos das duas anteriores, possibilitando maior flexibilidade, mas também gerando desafios adicionais com relação à coordenação e definição e autoridade.

Essas estruturas organizacionais influenciam diretamente a gestão de projetos, como a alocação de recursos, a comunicação entre equipes e o gerenciamento do tempo, impactando assim a eficácia e o sucesso dos projetos. Neste sentido, Rabechini Jr, Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011) destacam que uma empresa de estrutura funcional frequentemente apresenta problemas e desafios para a implementação de projetos, conforme descrito na Tabela 2.

### Tabela 2

Problemas para a implementação de projetos decorrentes da estrutura organizacional do tipo funcional

ID	Problema
1	Forte departamentalização – difícil solução conjunta para os problemas dos projetos.
2	Problemas de comunicação entre os departamentos, devido à verticalização da estrutura.
3	Ênfase nas atividades rotineiras em detrimento das atividades inovadoras, gerando problemas de prazos nos projetos.
4	Falta de visão de conjunto e de prioridades sobre os diferentes projetos em andamento.
5	Falta de uma visão clara sobre papéis e responsabilidades em relação a atividades e resultados de projetos.
6	Dubiedade em relação à figura do gerente de projetos.
7	Falhas na documentação e na memória técnica dos projetos, devido à inexistência de um processo integrado de gestão de projetos.
8	Percepção de que as fases dos projetos são segregadas e a passagem de ações de um departamento para o outro é feita simplesmente jogando-se “por cima do muro” para os responsáveis pelas fases posteriores.
9	Atuação reativa das áreas funcionais indiretamente envolvidas nos projetos de desenvolvimento de produtos, tais como recursos humanos, qualidade e suprimentos.

Fonte: Rabechini Jr, Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011).

A estrutura funcional, com sua forte departamentalização e foco nas atividades rotineiras, apresenta problemas significativos para a implementação de projetos. A falta de uma comunicação clara e efetiva entre os departamentos contribui para a descoordenação, o que diretamente o sucesso dos projetos. Problemas como a ausência de integração entre as fase do projeto, falhas na documentação e na memória técnica, e a falta de uma visão clara sobre papéis e responsabilidades destacam-se como problemas que requerem atenção especial pelas empresas.

Adicionalmente, Gido, Clements e Baker (2018) corroboram com os problemas apresentados na Tabela 2, ao apontar que em uma estrutura organizacional do tipo funcional, o gerente de projetos possui baixa autoridade sobre a equipe de projetos uma vez que eles reportam diretamente para os gestores funcionais. Essa limitação hierárquica reduz a capacidade do gerente de projetos de tomar decisões rápidas e efetivas, além de dificultar a coordenação entre as áreas envolvidas.

### **2.3 Sucesso de projetos**

O sucesso de projetos é um tema discutido de grande importância para as empresas, devido à sua influência na competitividade e sustentabilidade dos negócios e tem sido associado aos critérios de escopo, prazo e custo, formando o chamado triângulo de ferro (Martens, Machado, Martens, & de Freitas, 2018; Shenhar & Dvir, 2007). Entretanto, Shenhar e Dvir (2007) propõem por meio de cinco dimensões, avaliar o sucesso do projeto em relação a eficiência, o impacto no cliente, o impacto na equipe, os negócios e sucesso direto e, por fim, a preparação para o futuro.

Dentre as dimensões propostas por Shenhar e Dvir (2007), o impacto na equipe alinha-se com o proposto neste trabalho, pois uma equipe motivada pode influenciar o sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2007). Além disso, a interação entre a equipe é importante para o sucesso do projeto, promovendo um ambiente colaborativo que estimula a inovação e a resolução de problemas (Fidas, Komis, Avouris, & Dimitracopoulou, 2023).

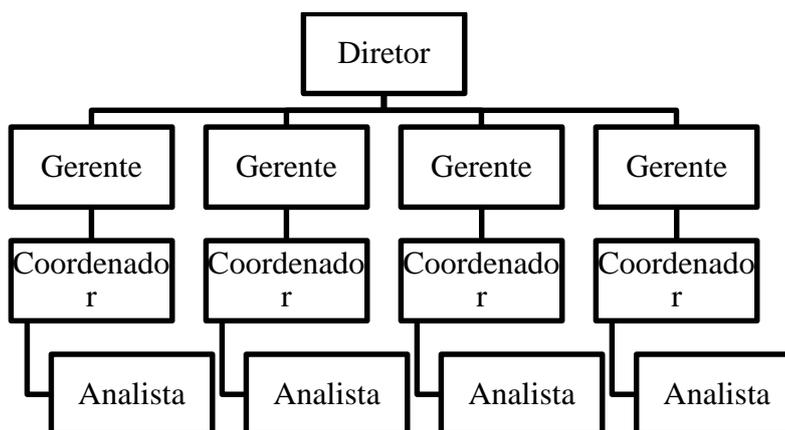
### 3 Contexto do projeto ou situação problema

A necessidade da implementação de um novo projeto de TI apresenta desafios significativos, especialmente relacionados com a adaptação para a nova tecnologia e o impacto nas operações existentes. Esse processo geralmente envolve a colaboração de consultorias externas, responsáveis por oferecer suporte técnico especializado, e o engajamento do usuários-chave, que conectam os projetos de TI com as necessidades operacionais da empresa.

Neste contexto, uma empresa multinacional de estrutura organizacional funcional, conforme Figura 2, com aproximadamente 700 funcionários no Brasil e líder de mercado em seu segmento, implanta um projeto de TI em uma nova filial. A estrutura funcional da organização, caracterizada por forte departamentalização, influenciou diretamente a dinâmica do projeto, especialmente na comunicação entre as áreas envolvidas e na atribuição de tarefas.

O projeto foi gerenciado por um dos autores deste relato técnico e teve duração de aproximadamente um ano, iniciado em 2017 e concluído em 2018. Durante esse período, a participação ativa dos usuários-chave foi fundamental para o desenvolvimento e a conclusão do projeto. Esses usuários-chave foram nomeados por seus respectivos gerentes e coordenadores de departamento, refletindo a abordagem típica de uma estrutura funcional, onde as decisões são realizadas pela liderança do departamento.

**Figura 2**  
Estrutura organizacional



Fonte: Adaptado da empresa

Revisitando este projeto, torna-se evidente a necessidade de analisar de forma mais profunda os fatores que influenciam a satisfação dos *stakeholders* identificados como usuários-chave. Essa análise é fundamental, considerando o impacto direto que a satisfação desses *stakeholders* exerce sobre o sucesso de projetos de TI, especialmente em organizações com estruturas funcionais. Foi essa constatação que motivou um dos autores deste relato técnico a propor uma intervenção com a intenção de obter melhores resultados nos próximos projetos de TI da empresa.

#### 4 Método da produção técnica

Para a elaboração deste relato técnico, utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório, com o método de pesquisa de estudo de caso incluindo inicialmente uma entrevista não-estruturada tendo a participação de um dos autores do trabalho na condição de observador participante, um gerente técnico e um usuário-chave, conforme a Tabela 3.

**Tabela 3**  
Perfil dos participantes da entrevista não-estruturada

ID	Atuação	Idade	Tempo de trabalho na empresa
1	Gerente de Projetos (autor observador participante)	41	17
2	Gerente de TI	40	19
3	Usuário-chave	43	18

Fonte: elaborado pelos autores

A observação participante, além de ser uma estratégia de pesquisa que permite a reafirmação de fatos, também refere-se a uma estratégia de pesquisa com interação no ambiente de trabalho dos participantes (Queiroz, Vall, Souza & Vieira, 2007; Abib, Hoppen & Hayashi, 2013).

A unidade de análise deste trabalho foi o projeto de implementação de ERP em uma nova filial, onde se analisou os fatores de satisfação dos stakeholders identificados como usuários-

chave para a implementação do projeto. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é um método de investigação na abordagem qualitativa e aplicado para estudos em ciências sociais.

Em uma etapa inicial, este trabalho buscou, com a pesquisa bibliográfica, compreender os stakeholders identificados como usuário-chave e os seus respectivos fatores de satisfação, permitindo assim um melhor entendimento da situação-problema e a seleção do método apropriado.

Posteriormente, realizou-se uma entrevista não-estruturada com a utilização do Microsoft Teams e duração de aproximadamente 30 minutos, permitindo assim a coleta de dados primários dos três participantes que discutiram sobre a situação-problema.

Nos primeiros instantes, foram apresentados, pelo autor observador participante, os problemas para implementação de projetos decorrentes da estrutura organizacional do tipo funcional conforme a Tabela 2 e então dada a oportunidade para os entrevistados opinarem sobre a ocorrência em projetos de TI da empresa. Em seguida foi informada a definição de que usuários-chave são stakeholders que suportam a implementação de projetos de TI em empresas, sendo familiarizados com os processos de negócios e tendo conhecimento de domínio de suas áreas técnicas. Mais adiante indica-se que os usuários-chave são muitas vezes negligenciados como um relevante grupo de stakeholders e que a importante contribuição dos usuários-chave não termina com a fase de implementação, mas também continua após a implantação de um projeto de TI. Finalmente apresentam-se os fatores de satisfação dos usuários-chave conforme a Tabela 1, permitindo assim a discussão e verificação de quais são mais aplicáveis nos projetos de TI da empresa.

Após a análise da entrevista não estruturada, é proposto um quadro resumo com os fatores de satisfação dos stakeholders identificados como usuários-chave considerando o contexto do caso estudado, para então realizar um grupo focal com outros quatro usuários-chave conforme Tabela 4.

**Tabela 4**

Perfil dos participantes do grupo focal

ID	Atuação	Idade	Tempo de trabalho na empresa
1	Usuário-chave 1	27	6
2	Usuário-chave 2	33	11
3	Usuário-chave 3	34	9
4	Usuário-chave 4	56	11

Fonte: elaborado pelos autores

Grupos focais são complementares em pesquisas qualitativas associadas à observação participante (Thomas, Frankland, & Bloor, 2000; Trad, 2009). Pelo fato dos participantes selecionados terem atuado como usuários-chave em diversos projetos de TI da empresa, foi realizado o grupo focal de forma online utilizando a ferramenta Microsoft Teams por aproximadamente 20 minutos. Inicialmente foram apresentados os fatores que podem influenciar na satisfação dos usuários-chave e foi solicitado aos participantes que trouxessem comentários referentes à concordância ou discordância, permitindo assim identificar os fatores que podem influenciar na satisfação dos stakeholders denominados usuários-chave.

## 5 Resultados obtidos e análise

A entrevista não-estruturada com a participação de um dos autores do trabalho na condição de observador participante trouxe a possibilidade de não somente revisitar a unidade de análise deste trabalho, como também discutir sobre projetos posteriores e futuros.

Após a verificação da gravação da entrevista, pode-se identificar dezoito fatores que podem influenciar na satisfação dos usuários-chave, conforme Tabela 5. Deste total, oito deles não constavam como fatores de satisfação dos usuários-chave conforme a Tabela 1 e foram agrupados em um quadro resumo conforme Tabela 6.

**Tabela 5**

Fatores identificados na entrevista que podem influenciar na satisfação dos usuários-chave

ID	Fator
1	Comunicação usuário-chave consultor
2	Comunicação entre áreas funcionais
3	Interação entre áreas funcionais
4	Conhecimento consultor (áreas e processos)
5	Conhecimento consultor (júnior, pleno, sênior, especialista)
6	Conhecimento do usuário-chave (processo)
7	Conhecimento do usuários-chave (negócio)
8	Aquisição de conhecimento pelo usuário-chave
9	Indefinição do usuário-chave
10	Desligamento de usuários-chave
11	Substituição de usuário-chave
12	Previsibilidade na empresa com relação a continuidade de projetos e de atuação como usuário-chave
13	Reconhecimento dos usuários-chave (por parte do RH ou do líder funcional)
14	Falta de documentação
15	Precariedade de documentação
16	Processo bem estabelecidos
17	Substituição de consultor
18	Processo de transferência de conhecimento entre consultores substituídos

Fonte: elaborado pelos autores

Os fatores identificados na Tabela 5, foram confirmados pelo grupo focal e sugerem a importância da satisfação dos stakeholders identificados como usuários-chave, estando alinhados ao proposto por Wu e Wang (2007). Considerando que os usuários-chave não eram todos das mesmas ferramentas de TI, também foi apontado a dimensão de produto, como por exemplo:

*“Oferecer um produto e na prática, não ser bem aquilo que foi oferecido”* (Usuário-chave 2)

*“O maior motivo de implementar a nova ferramenta foi uma questão de segurança e integridade”* (Usuário-chave 3)

Esses novos fatores revelam aspectos importantes que podem ter sido negligenciados em análises anteriores, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais abrangente na avaliação da satisfação dos usuários-chave. Esses achados não apenas ampliam a compreensão sobre as dinâmicas de satisfação, mas também abrem espaço para o desenvolvimento de estratégias que possam ser implementadas em futuras pesquisas e práticas.

Desta forma, os fatores que não estavam alinhados com as dimensões propostas por Wu e Wang (2007) foram agrupados em uma nova dimensão referente à organização do tipo funcional, conforme Tabela 6. Esta nova dimensão está alinhada com os problemas para a implementação de projetos decorrentes das estruturas organizacionais do tipo funcional identificadas por Rabechini Jr, Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011) conforme Tabela 2.

**Tabela 6**

Quadro resumo sobre fatores de satisfação dos usuários-chave

ID	Dimensão	Fator de satisfação de Wu e Wang (2007)	Fatores que podem influenciar na satisfação identificados no caso estudado
1	Produto	Precisão Confiabilidade Tempo de resposta Integridade Estabilidade do sistema Auditoria e controle Integridade do sistema	Confiabilidade Integridade Segurança
2	Consultoria	Domínio do conhecimento Experiência Gerenciamento de projetos Competência técnica Treinamento	Comunicação usuário-chave consultor Conhecimento do consultor (áreas e processos) Conhecimento do consultor (júnior, pleno, sênior, especialista) Substituição de consultor Processo de transferência de conhecimento entre consultores substituídos
3	Conhecimento e envolvimento	Envolvimento do usuário Compreensão do sistema	Conhecimento do usuário-chave (processo) Conhecimento do usuário-chave (negócio)

4	Organização do tipo funcional		Desligamento de usuários-chave Falta de documentação Indefinição do usuários-chave Previsibilidade na empresa Reconhecimento do RH Comunicação entre as áreas funcionais Interação entre as áreas funcionais Processo bem estabelecido Precariedade de documentação
---	-------------------------------	--	---

Fonte: elaborado pelos autores

Ao final desta análise foi perceptível a influência da organização na satisfação dos *stakeholders* denominados como usuários-chave, como por exemplo:

*“Comunicação entre as áreas e consultor foi o pior problema que eu tive, além do desligamento de algumas pessoas que a gente estava tendo ligação direta”* (Usuário-chave 2)

*“Entre as áreas tinham dúvidas de quem fazia realmente o que?”* (Usuário-chave 4)

*“No final do projeto, as pessoas que ali começaram não faziam mais parte do time. Vários processos tiveram que ser recontratados com a consultoria e refeitos por ter somente uma pessoa que conhecia e havia sido desligada.”* (Usuário-chave 4)

Destacam-se fatores relacionados ao departamento de recursos humanos no que tange ao desligamento de usuários-chave sendo extremamente prejudicial para o projeto devido à perda de conhecimento e experiência; falta de previsibilidade na empresa seja ela por incertezas relacionadas à existência de próximos projetos ou da própria área funcional; falta de reconhecimento do RH no que tange à valorização através de uma promoção por mérito. Problemas destacados por Rabechini Jr, Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011) também são relacionados como falta de interação entre áreas funcionais causadas por conflitos entre gerente de projeto e gerentes funcionais e falta de processo o que pode atrasar o desenvolvimento do projeto.

## 6 Conclusão

Com o objetivo de identificar os fatores que podem influenciar a satisfação dos *stakeholders* denominados usuários-chave de uma empresa multinacional de estrutura funcional, este relato permitiu entender que além dos fatores de satisfação apresentados por Wu e Wang (2007), relacionados a produto, consultoria, conhecimento e envolvimento existem outros relacionados à organização.

Destaca-se a contribuição prática, referente a discussão da importância da atenção necessária aos usuários-chave, que tem grande papel para a implantação de projetos de TI, sugerindo uma futura intervenção do tipo assessoria (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012), como contribuição complementar do estudo para o sucesso dos projetos de implementação.

Tal assessoria poderá ser realizada com a divulgação, para os gerentes responsáveis por usuários-chave, do resultado deste trabalho incluindo a parte do referencial teórico, como por exemplo, a matriz de poder e interesse, enfatizando os fatores de satisfação dos *stakeholders* identificados como usuários-chave das diversas ferramentas de TI da empresa. Adicionalmente, é possível propor a realização de pesquisa de satisfação de todos os usuários-chaves para com os atuais projetos e ferramentas de TI, além de recomendar que os usuários-chave participem de treinamentos online dos seus respectivos projetos e ferramentas.

Os limites deste trabalho estão na análise de uma única empresa e a pesquisa com três participantes. Pesquisas futuras podem ser realizadas com todos os usuários-chave da empresa e em outras empresas, assim como aplicação de um questionário em escala Likert para a verificação do nível de concordância ou discordância com fatores de satisfação dos usuários-chave apresentados na Tabela 6, como resultados deste estudo.

## Referências

- Abib, G., Hoppen, N., & Hayashi Junior, P. (2013). Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 53, 604-616.
- Baykasoğlu, A., & Gölcük, İ. (2020). Comprehensive fuzzy FMEA model: a case study of ERP implementation risks. *Operational Research*, 20, 795-826.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2019). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos.
- de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International journal of project management*, 37(1), 131-144.
- Fidas, C., Komis, V., Avouris, N. M., & Dimitracopoulou, A. (2023, January). Collaborative problem solving using an open modeling environment. In *Computer Support for Collaborative Learning* (pp. 654-655). Routledge.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

- Gido, J., Clements, J., & Baker, R. (2018). *Gestão de projetos*. Cengage Learning..
- Maas, J. B., van Fenema, P. C., & Soeters, J. (2016). ERP as an organizational innovation: key users and cross-boundary knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 557-577.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & de Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143-147.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. D. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, PR, Brasil, 23-25.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.).
- Project Management Institute. Project Management Institute. (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (5th ed.).
- Queiroz, D. T., Vall, J., Souza, Â. M. A., & Vieira, N. F. C. (2007). Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. *Rev. enferm. UERJ*, 276-283.
- Rabechini Junior, R., Carvalho, M. M. D., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18, 409-424.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Thomas, M., Frankland, J., & Bloor, M. (2000). *Focus groups in social research. Focus Groups in Social Research*, 1-120.
- Trad, L. A. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis: revista de saúde coletiva*, 19(3), 777-796.
- Wu, J. H., & Wang, Y. M. (2007). Measuring ERP success: The key-users' viewpoint of the ERP to produce a viable IS in the organization. *Computers in Human behavior*, 23(3), 1582-1596.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage.