

CORRELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE ENGAJAMENTO DAS EQUIPES DE PROJETO E O DESEMPENHO EM UMA EMPRESA PÚBLICA ESTRUTURADA POR PROJETOS

RESUMO

Estudos afirmam que ter as partes interessadas engajadas de um projeto refletem diretamente no seu sucesso. Este trabalho teve como objetivo identificar a correlação entre o nível de engajamento das partes interessadas (equipe de projeto) e o desempenho de projetos. Para atingir o objetivo de pesquisa foi aplicado um questionário para medir o nível de engajamento das partes interessadas de projetos em uma instituição de pesquisa estruturada por projetos e foi calculada a correlação com o índice de desempenho dos projetos, gerado a partir de dados operacionais extraídos da gestão dos projetos da instituição. Os resultados encontrados mostraram, na organização pesquisada, que não há uma relação direta entre o nível de engajamento das partes interessadas e o desempenho dos projetos.

Palavras-chave: Engajamento das Partes Interessadas. Desempenho de Projeto.

CORRELATION BETWEEN ENGAGEMENT LEVEL OF PROJECT TEAMS AND PERFORMANCE IN A PUBLIC COMPANY BY STRUCTURED PROJECTS

ABSTRACT

Studies claim that to have the stakeholders of a project engaged directly reflect on its success. This study aimed to evaluate the correlation between the level of stakeholder engagement (project members) and project performance. In order to achieve this goal, a questionnaire was applied to measure the level of stakeholder engagement in projects of a research institution structured by projects and the correlation with the performance index of the projects, generated from data extracted from project management of the institution's projects, was evaluated. The findings showed, for the research institution, that there is no direct relation between the level of stakeholder engagement and project performance.

Keywords: Stakeholder Engagement. Project Performance.

Flávio Lima Constâncio¹
João Souza Neto²

¹ Mestrando em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasil. E-mail: flavioconstancio@yahoo.com.br

² Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Católica de Brasília – UCB. Professor do Mestrado de GC e TI da Universidade Católica de Brasília - UCB. Brasil. E-mail: sznetoj@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de competição e globalização, o sucesso dos projetos se torna cada vez mais crítico para o desempenho dos negócios (Barboza, Carvalho & Ramos, 2009). Estudos do *Standish Group International*, destacam que, dentre os fatores que podem ser considerados críticos para o sucesso do projeto, ressalta-se a eficiência da equipe.

Um projeto pode ser rotulado como de sucesso quando cumpre as especificações técnicas de desempenho e/ou sua missão, e se há um alto nível de satisfação com relação aos seus resultados entre as pessoas chave da organização, do projeto e dos usuários do seu resultado (DE WIT, 1988).

Segundo Belout e Gauvreau (2004), existem vários outros fatores de sucesso em projetos, como prazo, custo, escopo e qualidade como críticas. Shenhar (2004) destaca ainda a dimensão estratégica, pois afirma que gerenciar apenas prazo, custo e escopo conforme planejado não é suficiente para a garantia de sucesso no projeto.

Para os autores Abboubi e Cornet (2012), as partes interessadas de um projeto têm ganhado destaque dentro das organizações desde 1980, e o seu engajamento pode ser classificado como um dos três principais fatores de sucesso no gerenciamento das partes interessadas (Yang, Shen, Ho, Drew & Xue, 2011).

Engajamento é crucial desde que os trabalhadores estejam colocando seus conhecimentos de tarefas e riscos específicos em prática. Assim, organizações que possuem alto desempenho nos projetos possui programas voltadas ao engajamento (Walker & Rowlinson, 2008).

Na quinta edição do Guia PMBoK, o engajamento das partes interessadas ganhou importância através da criação de uma nova área de conhecimento: “Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto”. Este Guia destaca que é necessário acompanhar o nível de engajamento das partes interessadas, permitindo, assim, que ações sejam tomadas por parte dos gerentes de projeto com o objetivo de obter o resultado planejado.

Segundo os autores El-gohary, Osman e Eidiraby (2006), o gerenciamento das partes interessadas é um fator importante para o bom resultado dos projetos. Yang et al. (2011) acrescentam que o engajamento está entre os três principais fatores críticos de sucesso do gerenciamento das partes interessadas. Para os autores Luu et al. (2008), o sucesso de um projeto pode ser obtido através do desempenho de uma equipe bem sincronizada e eficaz. Peterson (2013) destaca que o engajamento das partes interessadas pode impactar significativamente o desempenho do projeto.

Portanto, a literatura fala da importância do engajamento das partes interessadas no desempenho dos projetos, mas não foram encontrados artigos que comprovassem de forma objetiva a importância do engajamento das partes interessadas no desempenho de projetos.

O problema para as organizações é que a falta dessa comprovação relega a questão do engajamento das partes interessadas à categoria de uma mera boa prática, sem o caráter de atividade prioritária. Se de fato for constatado que há uma relação direta entre engajamento e desempenho, poderá haver uma mudança na forma de se gerenciar projetos, trazendo benefícios para as organizações.

Entretanto, para se identificar a correlação entre o engajamento das partes interessadas e o desempenho do projeto, é necessário, primeiro, medir o engajamento das partes interessadas do projeto e, em seguida, obter os dados do seu desempenho. Após a obtenção desses dados, é possível verificar a correlação entre essas variáveis.

Assim, o principal objetivo deste trabalho é analisar a correlação entre o nível de engajamento das partes interessadas e o desempenho de projetos em uma empresa pública projetizada, procurando responder a seguinte questão de pesquisa: “qual a correlação entre o grau de engajamento das partes interessadas e o desempenho do projeto?”

Esse trabalho está organizado da seguinte forma: na segunda seção apresenta-se uma revisão da literatura no que diz respeito a projetos, gerenciamento de projetos, desempenho de projetos, engajamento das partes interessadas e a mensuração do engajamento. Na terceira seção apresentamos a metodologia. A seção quatro é dedicada aos resultados, seguida pela seção cinco que discute os resultados obtidos à luz da literatura pesquisada. Por fim, apresenta-se a conclusão e as contribuições deste trabalho na seção seis, bem como suas perspectivas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Projetos

2.1.1 Definições de projeto

Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), o que diferencia projetos de outros empreendimentos são algumas características, tais como: atividades interdependentes, entregas com qualidade, múltiplos recursos envolvidos, regidos pela tripla restrição – prazo, recursos e qualidade, entre outras. Devido à sua natureza temporária, os projetos têm início e término definidos, sendo o término alcançado ao se atingir seus objetivos ou quando os seus objetivos

não serão ou não poderão ser alcançados, ou quando não há mais necessidade de sua existência (PMI, 2013).

2.1.2 Definições de gerenciamento de projetos

Segundo Qureshi et al. (2009), o gerenciamento de projetos pode ser definida como o modo de execução, de especialização, de conhecimento e modo operante em uma extensa gama de atividades ou o cumprimento dos pré-requisitos de um projeto específico. Ainda segundo os autores, o gerenciamento de projetos pode ser definido por processos como: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento.

2.2 DESEMPENHO DE PROJETO

Medir o desempenho é o coração da melhoria constante (Luu, Kim, & Huynh, 2008). Segundo Qureshi, Warraich e Hijazi (2009), embora o desempenho seja algo intangível, especialmente no caso de desempenho de gestão, é necessário aprimorá-lo a fim de evitar o desperdício de escassos recursos. Ainda segundo os autores Qureshi et al. (2009), avaliar o desempenho da gestão de projetos é tão vital quanto o gerenciamento de projetos.

Para Aladwani (2002), Henderson e Lee (1992), Robey, Smith e Vijayarathy (1993) o desempenho do gerenciamento de projetos é definido “pelos níveis de eficiência do funcionamento da equipe, a quantidade de trabalho produzido, a adesão ao cronograma e ao orçamento, a qualidade do trabalho, o cumprimento das metas do projeto e interações efetivas com pessoas de fora da equipe”.

Segundo Carvalho e Rabechini (2005), é possível medir o desempenho, monitorar e controlar os projetos confrontando o que foi planejado com o que está sendo executado. Entretanto, esses autores alertam que comparar a planejado com o realizado não é suficiente, sendo necessário olhar em uma perspectiva maior de longo prazo e alinhada às estratégias organizacionais. Assim, escolher quais indicadores medir e monitorar está vinculado a uma decisão relacionada à estratégia da empresa e dos fatores críticos de sucesso, alinhados à estratégia selecionada (Muscat & Fleury, 2000).

2.2.1 Indicadores de desempenho de projeto

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), o uso de indicadores é uma forma de medida de ordem quantitativa ou qualitativa utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação.

Para Terribili (2011), os indicadores de projeto permitem comprovar a progressão de um

projeto. Eles devem ser definidos na fase de planejamento e utilizados na fase de monitoração e controle e após a conclusão do projeto. Ainda segundo o autor, um bom indicador deve permitir comparações históricas e estabelecer projeções.

Para Beware (2013), o uso de métricas de tempo e de custo por si só não serão mais suficientes para determinar o status do projeto; os gerentes de projetos deverão conhecer o negócio, a estratégia, a política, a cultura, a religião, as partes interessadas, as relações de gestão, assim como todas as outras áreas de conhecimento discutidas no Guia PMBoK.

2.3 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

2.3.1 Definições e conceitos

Freeman (2010) define o termo “*stakeholders*” (partes interessadas) como: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização”. Para Savage et al. (1991), “grupos ou indivíduos que têm interesse nas ações de uma organização e têm a capacidade de influenciá-las”.

Para Jones et al. (2002), os *stakeholders* assumem o papel de agentes morais, o que segundo Wicks e Goodstein (2009), demanda responsabilidade dos agentes, considerando os direitos e interesses da sociedade e promovendo relacionamentos eficazes e eticamente corretos.

Processo de gerenciamento das partes interessadas

A quinta edição do guia PMBoK (PMI, 2013) apresenta uma nova área de conhecimento: Gerenciamento das Partes Interessadas. Esta nova área de conhecimento contém processos que identificam todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, que analisam as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto; e que desenvolvem estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Esta área de conhecimento também tem como foco a comunicação contínua com as partes interessadas procurando entender suas necessidades e expectativas, gerenciar os interesses conflitantes e incentivar o comprometimento das partes interessadas com as decisões a atividades do projeto (PMI, 2013).

2.4 ENGAJAMENTO DA EQUIPE DO PROJETO

2.4.1 Definições de engajamento

Os autores Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) definem engajamento como sendo “um estado relacionado com o trabalho positivo de cumprimento que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção”. Segundo esses autores, “o engajamento refere-se a um estado afetivo-cognitivo mais persistente e generalizado que não está focado em qualquer determinado objeto, evento, individual ou comportamento”.

Gao e Zhang (2006) definem engajamento como um “exercício de desenvolvimento que aumenta a compreensão mútua”. Para Smith, Ansett e Erez (2011), engajamento é “um método prático para o desenvolvimento das relações atuais das partes interessadas”.

Gerenciar o engajamento das partes interessadas ajuda no aumento da probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto (PMI, 2013).

Ainda segundo o PMI (2013), para que haja um engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto, é necessário gerenciá-las, através da inclusão de processos que as identifiquem – todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto – analisar suas expectativas e seu impacto no projeto e desenvolver estratégias apropriadas.

Peterson (2013) afirma que o engajamento não é uma mera participação. Conforme o autor, a gestão do engajamento dos *stakeholders* deve tomar cuidado para que eles estejam comprometidos com o projeto e não tenham algum tipo de participação vazia.

2.4.2 Engajamento das partes interessadas em projetos

A área de conhecimento do guia PMBoK 5ª Edição (PMI, 2013) apresenta dois processos diretamente ligados ao engajamento das partes interessadas: a) gerenciar o engajamento das partes interessadas e b) controlar o engajamento das partes interessadas.

Um passo anterior a esses processo é identificar as partes interessadas, ou seja, pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. É necessário, também, desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto.

2.4.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

É o processo onde se comunica e se trabalha o relacionamento com os *stakeholders* atendendo às suas necessidades, expectativas, abordando as questões, à medida em que elas ocorrem e promovendo o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades, durante todo o ciclo de vida do projeto. Este processo permite que o gerente de projetos aumente o nível de apoio às partes interessadas e diminua a sua resistência, aumentando as possibilidades de sucesso do projeto.

Gerenciar o engajamento das partes interessadas possibilita aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Na medida em que as partes interessadas passam a entender claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto, é possível que elas apoiem o projeto ativamente. O gerenciamento ativo do envolvimento dos *stakeholders* diminui o risco do projeto não atingir suas metas e objetivos (PMI, 2013).

2.4.4 Controlar o engajamento das partes interessadas

É o processo onde se monitora os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajusta as estratégias e planos para o engajamento das mesmas. Este processo permite que seja mantidas ou haja aumento da eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas durante o desenvolvimento do projeto.

2.5 MENSURAÇÃO DO ENGAJAMENTO

Wefald, Mills, Smith e Downey (2012) destacam a falta de clareza em relação à mensuração do engajamento. Na mensuração do nível de engajamento das partes interessadas do projeto, o PMI (2013) apresenta cinco níveis, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Níveis de engajamento apresentados no PMBoK.

Nível	Definição
Desinformado	Sem conhecimento do projeto e impactos potenciais
Resistente	Ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente à mudança
Neutro	Ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste
Dá apoio	Ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança
Lidera	Ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto

Fonte: Adaptado pelos autores

O PMI (2013) documenta o engajamento atual utilizando a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas (Figura 1) na

qual é possível identificar lacunas entre os níveis de engajamento atual e desejado.

Figura 1 – Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

Parte Interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte Interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				DC	

Fonte: PMI, 2013. Adaptado pelos autores.

Considerando a Figura 1, a letra C indica o nível de engajamento atual e a D indica o nível de engajamento desejado. Assim, pode-se observar que as partes interessadas 1 e 2 necessitam de comunicações e ações adicionais para chegarem ao nível de engajamento desejado, enquanto que a parte interessada 3 está no nível de engajamento desejado.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa aplicou a matriz de avaliação do nível de engajamento do PMBoK nos projetos de pesquisa e analisou os resultados, relacionando-os com seus dados de desempenho.

A organização pesquisada é uma empresa pública de inovação tecnológica focada na geração de conhecimento e tecnologia para agropecuária brasileira. Criada em 1973, é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Possui 17 unidades centrais localizadas em Brasília, 46 unidades descentralizadas distribuídas pelas regiões do país, 4 Laboratórios Virtuais no Exterior (Labex), nos EUA, Europa, China e Coreia do Sul e 3 Escritórios Internacionais na América Latina e África.

Para a realização desse trabalho, foram selecionados 109 projetos de pesquisa que fazem

parte dos portfólios de projetos da organização pesquisada e por possuírem um acompanhamento mais próximo do seu Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

Os projetos selecionados têm como características o envolvimento em programas de pesquisa como mudanças climáticas, sucroalcooleiro energético, controle biológico ou alimentos seguros.

Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário específico para os líderes dos projetos e outro os membros, e os dados operacionais de desempenho desses projetos foram extraídos a ferramenta de gerenciamento de projetos da organização pesquisada.

Os respondentes dos questionários têm como perfil serem pesquisadores e analistas da organização pesquisada e de outras organizações parceiras que foram convidados a fazer parte da equipe do projeto e que têm participação direta na execução dos projetos.

O questionário foi enviado por e-mail aos participantes da pesquisa com um descritivo e com o link de acesso. Foram criados dois questionários, um para aos líderes dos projetos e outro para aos membros dos projetos, de acordo com a Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, apresentada na Figura 1.

Quanto aos dados operacionais, a extração foi executada a partir do sistema de gerenciamento de projetos da organização pesquisada, onde foram coletados os dados referente ao desempenho do projeto através dos status de execução das atividades dos projetos.

3.1 ÍNDICE DE DESEMPENHO DOS PROJETOS

Para a organização pesquisada, o Índice de Desempenho (ID) dos projetos é calculado a partir de três indicadores com periodicidade quadrimestral, que são:

- Indicador de Execução do Cronograma (IEC): relação, em percentagem, do número de atividades com status favoráveis (em execução no prazo, não iniciada, mas no prazo e concluída) com o número total de atividades;
- Indicador de Execução Orçamentária (IEO): relação percentual entre os recursos necessários para as atividades com os recursos já utilizados;
- Indicador de Alcance dos Resultados (IAR): relação percentual entre o número de resultados entregues no ano com o número de resultados previstos para o mesmo período.

A análise fatorial foi utilizada para explicar a correlação entre os índices de acompanhamento do cronograma de execução dos projetos por meio de um número de variáveis não observáveis (fatores) de modo a usar um número menor de fatores que exprima o que os indicadores partilham em comum.

A utilização desses indicadores para avaliar o ID dos projetos é suficiente, segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), na captação das informações relevantes e para medições de ordem quantitativa ou qualitativa. Seguindo a linha do autor Terribili (2011) e considerando a periodicidade desses indicadores, é possível utilizá-los nas fases de monitoração e controle e, também, após a conclusão

do projeto, possibilitando comparações históricas e permitindo estabelecer projeções.

Os dados dos indicadores por projeto são submetidos a uma análise fatorial conjunta calculando-se o índice de desempenho conjunto, obtendo-se o ID. Verifica-se, portanto, que o ID permite uma análise dos projetos por meio dos fatores tempo, eficácia – entrega de resultados – e custos.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com 109 líderes de projetos e para 1.436 membros de equipe dos projetos selecionados. Setenta e oito líderes responderam o questionário, o que representa um percentual de participação de 71%. Embora 1.037 membros responderam o questionário, foram consideradas somente as respostas dos membros em que o líder do projeto também respondeu o questionário. Sendo assim, 730 respostas foram consideradas.

Cada projeto foi identificado com um código de identificação aleatório, de forma a preservar a confidencialidade das informações, bem como os membros dos projetos.

Também foi aplicado o mesmo questionário os membros dos projetos para obter uma autoavaliação do nível de engajamento em cada projeto que participassem.

Em uma análise inicial dos resultados, quatro projetos foram desconsiderados da análise pois o percentual de respostas dos seus membros foi inferior à 50%. Em um segundo momento, foi observado que um projeto não apresentou o índice de desempenho, o que levou a sua exclusão da lista de análise, reduzindo para 73 a quantidade de projetos avaliados.

Os resultados apresentados na Tabela 1 mostra o percentual dos membros engajados no projeto, considerando a visão do líder. Para que um membro seja considerado engajado no projeto, o líder avaliou que o membro estava nos níveis “Dá Apoio” ou “Lidera”, conforme descrito no Quadro 1.

Tabela 1 – Percentual dos membros engajados nos projetos na visão do líder

Id	% de Membros Engajados						
204291	100%	204684	87%	206861	65%	205528	45%
204785	100%	204026	86%	206534	62%	205575	45%
205221	100%	204782	86%	203440	61%	203558	44%
205954	100%	206931	86%	204642	60%	204729	42%
205985	100%	205554	83%	205181	60%	206542	42%
206037	100%	204029	82%	205962	60%	205796	40%
206043	100%	206017	82%	206844	60%	206934	40%
206054	100%	204803	80%	203221	58%	204619	39%
206124	100%	205759	75%	204663	57%	203625	36%
206568	100%	206607	75%	205974	57%	204030	33%
206573	100%	207077	75%	206328	57%	205672	33%
206601	100%	206544	73%	205610	56%	204644	29%
207006	100%	205597	70%	205970	55%	205411	28%
207193	100%	204675	68%	204035	54%	204770	25%
203747	94%	204801	67%	203561	50%	206313	25%
204607	91%	205212	67%	204142	50%	204613	20%
206516	89%	206532	67%	204693	50%	205682	19%
204345	88%	207126	67%	206307	46%	206637	0%
206335	88%						

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 2 apresenta o percentual de engajamento nos projetos pela visão dos próprios membros.

Tabela 2 – Percentual dos membros engajados na visão dos próprios membros

Id	% de Membros Engajados						
203625	100%	206043	100%	205554	93%	205672	83%
203747	100%	206054	100%	205212	92%	203561	82%
204026	100%	206124	100%	206601	92%	204675	81%
204291	100%	206307	100%	206534	91%	204142	80%
204607	100%	206532	100%	205970	90%	206568	78%
204642	100%	206542	100%	204029	89%	206844	78%
204644	100%	206573	100%	204613	89%	204663	77%
204684	100%	206607	100%	204030	88%	204035	76%
204770	100%	206637	100%	204803	88%	203440	75%
204782	100%	206931	100%	205962	88%	204785	75%
204801	100%	207006	100%	206328	87%	205796	75%
205221	100%	207077	100%	203221	86%	205985	75%
205575	100%	207126	100%	204345	86%	204619	71%
205597	100%	207193	100%	205974	86%	206544	71%

205682	100%	205411	95%	204693	85%	204729	70%
205759	100%	205610	94%	206335	85%	205181	70%
205954	100%	206861	94%	206516	85%	206934	70%
206017	100%	205528	93%	203558	83%	206313	67%
206037	100%						

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise estatística, os resultados foram avaliados nos valores limites (quartis) do Boxplot. Os quartis são valores na escala de mensuração que dividem o conjunto de dados em quatro partes, são eles:

- Valor mínimo
- Primeiro quartil (Q1)
- Mediana (segundo quartil Q2)
- Terceiro quartil (Q3)
- Valor máximo

Analisando globalmente os resultados da Tabela 1, observa-se um valor mínimo igual a 0 (zero), um primeiro quartil de 46%, uma mediana de 67%, um terceiro quartil de 88% e um valor máximo de 100%.

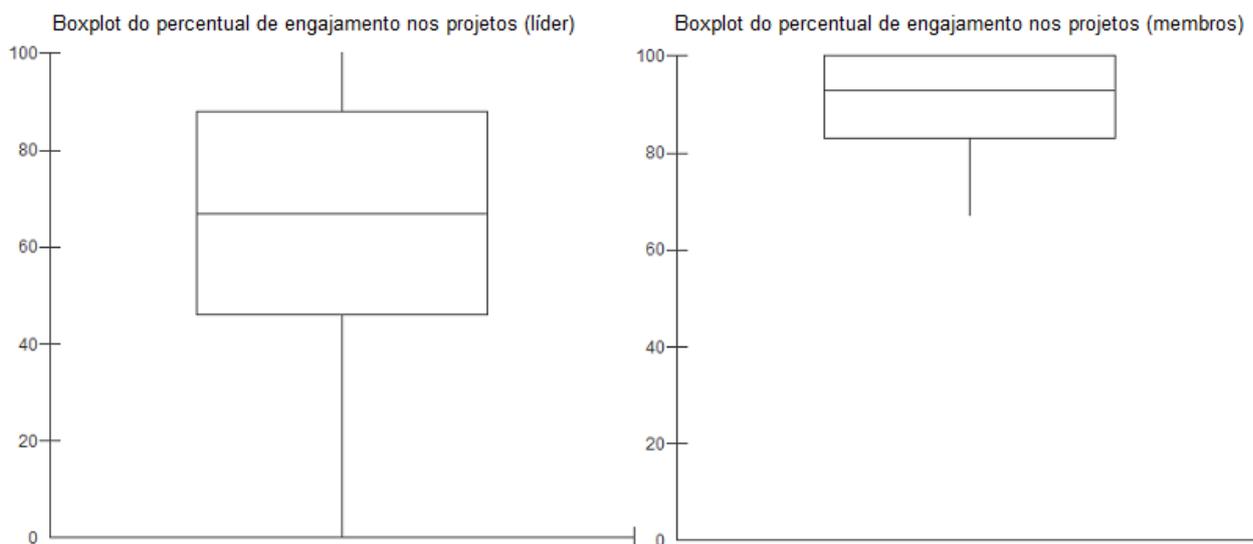
Assim, verificou-se que 17 projetos apresentam os melhores percentuais de engajamento, ficando acima do terceiro quartil. 16 projetos tiveram percentual acima da mediana e abaixo do terceiro

quartil. 21 projetos apresentaram percentual entre o primeiro quartil e a mediana. Finalmente, 19 projetos apresentaram percentual de engajamento mais baixos, ou seja, apresentaram percentual decrescentes do primeiro quartil até o valor mínimo.

Analisando globalmente os resultados da Tabela 2, observa-se um valor mínimo igual a 67%, um primeiro quartil de 83%, uma mediana de 93%, um terceiro quartil de 100% e um valor máximo de 100%.

Assim, verificou-se que 36 projetos apresentam os melhores percentuais de engajamento acima da mediana e abaixo do terceiro quartil. 20 projetos apresentaram percentual entre o primeiro quartil e a mediana. Finalmente, 17 projetos apresentaram percentual de engajamento mais baixos, ou seja, apresentaram percentual decrescentes do primeiro quartil até o valor mínimo. O Gráfico 1 permite comparar a distribuição dos dados nos gráficos Boxplot entre nível de engajamento pela visão do líder e dos membros.

Gráfico 1 – Comparação entre os Boxplot do percentual de engajamento na visão do líder e na visão dos membros



Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando o Gráfico 1, observa-se que na visão dos membros há uma maior concentração dos projetos com percentual de engajamento acima de 80%. Já na visão do líder, a distribuição dos projetos concentra-se entre 46% e 88%.

A alta incidência dos projetos constantes a partir do terceiro quartil da Tabela 1 com os projetos do terceiro quartil da Tabela 2 é confirmada no cálculo da correlação entre os dois resultados. Correlação, também conhecida como coeficiente de correlação, refere-se à medida da relação entre duas variáveis, e é utilizada em estatística para designar a força que mantém unidos dois conjuntos de valores.

Existem vários coeficientes que medem o grau de correlação que são utilizados de acordo com a natureza dos dados. Assim, uma vez que os resultados, neste trabalho, se apresentam em escala de mensuração ordinal, de modo que os elementos em estudo se dispõem por posto em duas séries ordenadas, a utilização do coeficiente de correlação de Spearman mostra-se mais apropriada.

Normalmente denominado pela letra grega ρ (rho), o método utiliza a seguinte fórmula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

em que \approx é o número de pares ($x_i=y_i$) e d_i = (posto de x – posto y) (SHIMAKURA, 2005).

O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e +1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

Aplicando a fórmula aos níveis de engajamento na visão do líder em comparação com os níveis de engajamento na visão dos membros, temos o coeficiente de correlação de Spearman igual a 0,9556 positivo ($\rho = 0,9556$). Com esse resultado, tem-se estabelecida uma correlação forte direta.

A Tabela 3 apresenta o percentual de concordância entre as respostas dadas pelo líder confrontadas com a autoavaliação dos membros sobre seu engajamento no(s) projeto(s) em que faz parte.

Tabela 3 – Percentual de concordância entre a avaliação do líder e a autoavaliação do membro

Id	% de Concordância						
204803	100%	205554	57%	205974	43%	205985	25%
206043	100%	205610	56%	206544	43%	206017	25%
206054	100%	204684	55%	206934	40%	204663	23%
203221	86%	206534	55%	204030	38%	205411	23%
204607	82%	203440	50%	204801	38%	204613	22%
204782	80%	203558	50%	203561	36%	204729	20%
207077	80%	204785	50%	204619	36%	205970	20%
205796	75%	205181	50%	206328	35%	203625	18%
206516	70%	206124	50%	204770	33%	204644	17%
204029	67%	206607	50%	205575	33%	205962	13%
205954	67%	206861	50%	206037	33%	206307	11%
206573	67%	205528	47%	206313	33%	205672	8%
206601	67%	206335	45%	206931	33%	205682	6%
205759	65%	205212	44%	207193	33%	204142	0%
203747	61%	206542	44%	204642	30%	206532	0%
204291	60%	206568	44%	204693	30%	206637	0%
205221	60%	206844	44%	204035	29%	207006	0%
204675	59%	205597	43%	204345	29%	207126	0%
204026	58%						

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 4 apresenta o Índice de Desempenho do Projeto. Este índice possui escala entre 0 (zero) e 100 (cem), onde zero significa que o

projeto tem um desempenho ruim e cem, que o projeto possui um excelente desempenho.

Tabela 4 – Índice de Desempenho dos Projetos

Id	Índice de Desempenho						
207006	84	204675	50	206532	42	204801	31
204030	74	205597	49	203558	41	204613	30
204642	73	206573	49	206861	41	203561	30
206934	70	204035	48	204607	41	203440	30
205962	68	203221	48	204291	41	204029	29
206544	67	207126	48	206607	40	205954	28
203625	63	206601	48	207193	40	204345	27
204684	60	205672	47	205796	39	204619	25
205610	59	205759	46	205221	39	205970	24
206568	59	206017	46	204782	37	204663	24
206844	58	205682	45	204693	36	204803	20
206307	57	206328	45	204142	36	205974	19
204785	57	203747	45	205181	36	205985	19
206335	54	204770	44	205212	36	205575	18
206313	53	204644	44	206542	34	206124	3
206534	52	205528	44	204729	34	206054	2
204026	52	207077	44	205554	34	206043	1
206516	52	205411	43	206637	33	206037	0
206931	51						

Fonte: Elaborado pelos autores

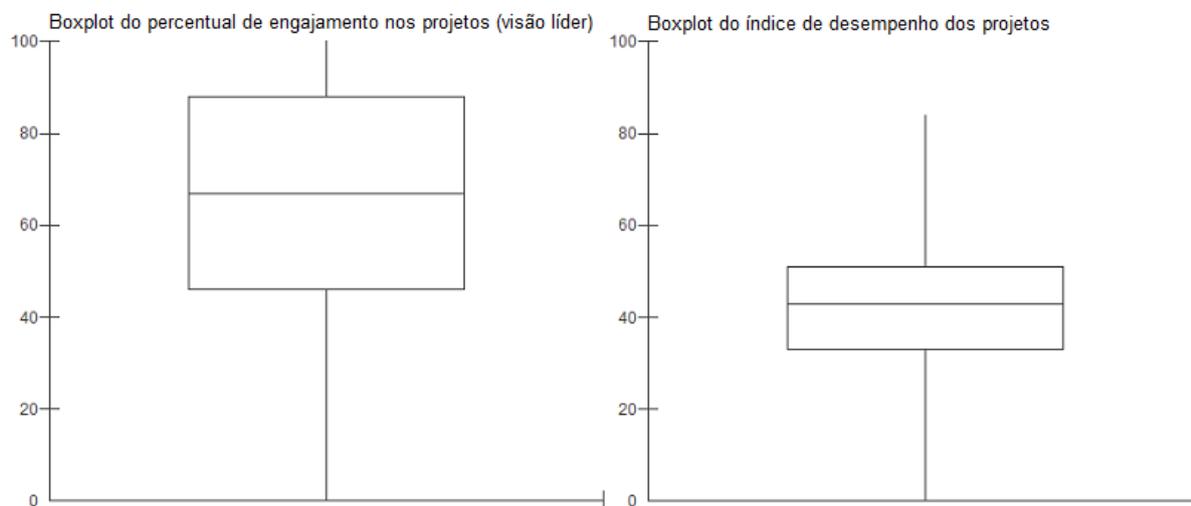
Analisando globalmente os resultados da Tabela 4, observa-se um valor mínimo igual a 18, um primeiro quartil de 33, uma mediana de 43, um terceiro quartil de 51 e um valor máximo de 74.

Assim, verificou-se que 17 projetos apresentam os melhores índices de desempenho, ficando acima do terceiro quartil. 18 projetos tiveram índice acima da mediana e abaixo do terceiro quartil. 18 projetos apresentaram percentual entre o primeiro quartil e a mediana. 15 projetos apresentaram índice

de desempenho mais baixos, ou seja, apresentaram índices decrescentes do primeiro quartil até o valor mínimo. Cinco projetos estavam fora da curva, quatro abaixo do valor mínimo e uma acima do valor máximo.

O Gráfico 2 possibilita comparar a distribuição dos projetos nos gráficos dos Boxplot pelo percentual de engajamento na visão do líder e pelo índice de desempenho.

Gráfico 2 – Comparação entre os Boxplot do percentual de engajamento (visão líder) e do índice de desempenho

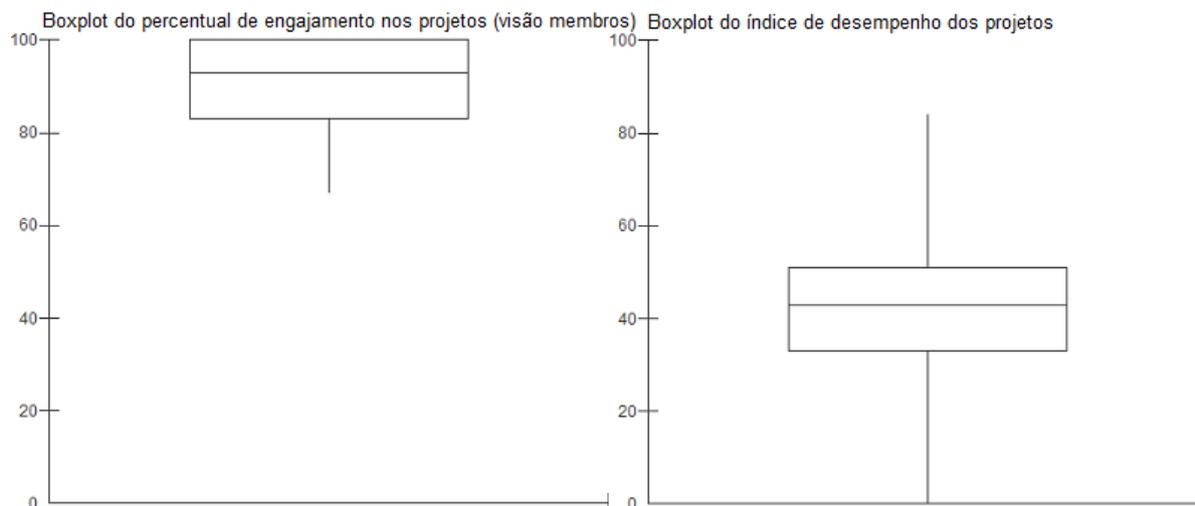


Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicando a fórmula aos níveis de engajamento na visão do líder em comparação com o índice de desempenho, tem-se o coeficiente de correlação de Spearman igual a 0,0622 negativo ($\rho = -0,0622$). Com esse resultado, tem-se estabelecida uma correlação fraca indireta.

O Gráfico 3 possibilita comparar a distribuição dos projetos nos gráficos dos Boxplot pelo percentual de engajamento na visão dos membros e pelo índice de desempenho.

Gráfico 3 – Comparação entre os Boxplot do percentual de engajamento (visão membros) e do índice de desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicando a fórmula aos níveis de engajamento na visão dos membros em comparação com o índice de desempenho, tem-se o coeficiente de correlação de Spearman igual a 0,0330 negativo

($\rho = -0,0330$). Com esse resultado, tem-se, também, estabelecida uma correlação fraca indireta.

Analisando o índice de desempenho dos projetos pelos indicadores, tem-se os seguintes resultados:

- Indicador de Execução do Cronograma (IEC)

A Tabela 5 apresenta o Índice de Desempenho do Projeto pelo IEC.

Tabela 5 – Índice de Desempenho dos Projetos pela execução do cronograma

Id	IEC	Id	IEC	Id	IEC	Id	IEC
206637	90	205974	75	204642	62	204142	50
205672	89	205970	74	206516	61	204693	50
206542	87	204803	74	204770	61	204801	50
207193	87	204729	73	205212	60	204663	50
206931	86	207006	73	205610	59	205597	48
206534	85	207077	72	205962	57	205221	48
206544	84	206307	72	204619	56	204607	47
206601	84	206124	68	205759	56	205554	46
206573	82	205411	67	204644	55	203747	44
207126	81	206328	65	205682	55	204026	43
206568	81	205954	65	204030	55	204684	42
205181	80	206313	65	206017	55	204035	31
206607	79	206861	64	204291	53	203625	31
206934	79	206037	64	204785	52	204029	26
206054	79	205985	64	204675	52	203561	8
206844	77	206532	63	204345	52	203558	6
206335	77	206043	63	205575	51	203440	2
204782	75	205796	63	204613	51	203221	1
205528	75						

Fonte: Elaborado pelos autores

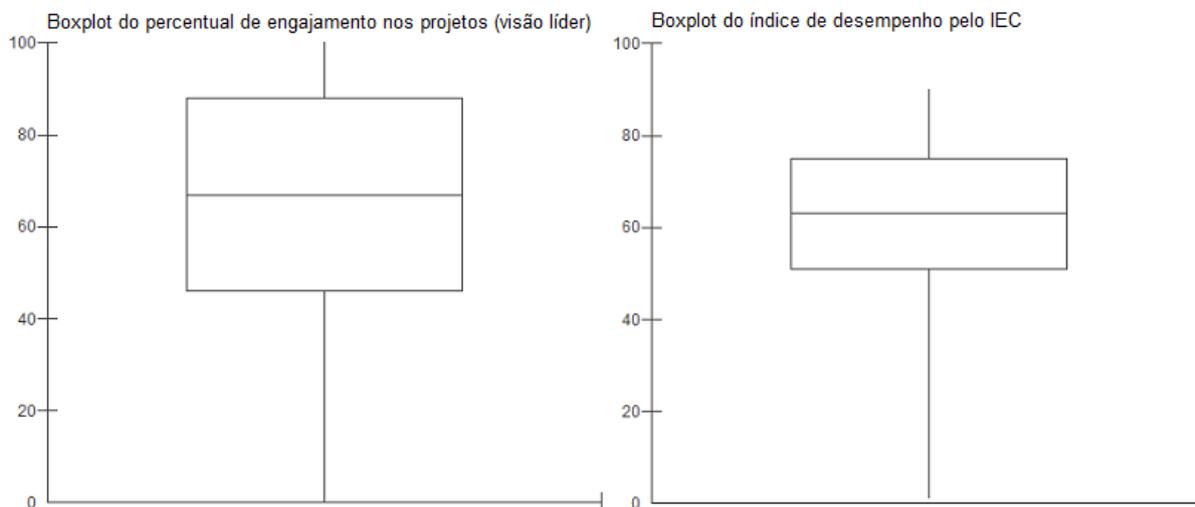
Analisando globalmente os resultados da Tabela 5, observa-se um valor mínimo igual a 26, um primeiro quartil de 51, uma mediana de 63, um terceiro quartil de 75 e um valor máximo de 90.

Assim, verificou-se que 17 projetos apresentam os melhores índices de desempenho, ficando acima do terceiro quartil. Outros, 17 projetos tiveram índice acima da mediana e abaixo do terceiro quartil. Ainda, 21 projetos apresentaram percentual entre o primeiro quartil e a mediana. Também, 14

projetos apresentaram índice de desempenho mais baixos, ou seja, apresentaram índices decrescentes do primeiro quartil até o valor mínimo. Quatro projetos ficaram fora da curva apresentando valores abaixo do valor mínimo.

O Gráfico 4 possibilita comparar a distribuição dos projetos nos gráficos dos Boxplot pelo percentual de engajamento na visão do líder e índice de desempenho do projeto pelo IEC.

Gráfico 4 – Comparação entre os Boxplot do percentual de engajamento (visão líder) e do índice de desempenho pelo IEC



Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicando a fórmula aos níveis de engajamento na visão do líder em comparação com o índice de desempenho pelo IEC, tem-se o coeficiente de correlação de Spearman igual a 0,0843 ($\rho = 0,0843$). Com esse resultado, tem-se estabelecida uma correlação fraca direta.

- Indicador de Execução do Orçamento (IEO)

A Tabela 6 apresenta o Índice de Desempenho do Projeto pelo IEO.

Tabela 5 – Índice de Desempenho dos Projetos pela execução do orçamento

Id	IEO	Id	IEO	Id	IEO	Id	IEO
207126	99	205575	88	204785	63	204644	32
206043	99	206861	88	206934	63	204345	23
207077	99	206124	85	206931	63	205672	22
205554	99	205610	83	206054	62	203625	21
206568	99	206544	83	205974	60	204291	16
205597	99	207006	83	205970	59	204729	16
206313	99	206335	82	204693	59	204142	16
207193	99	206607	81	205411	55	204782	16
206573	99	206307	81	204663	55	205181	16
206017	99	205954	79	204675	53	204642	10
206601	99	205796	79	204035	50	204619	9
206037	96	205985	78	206516	47	204026	0
206637	94	204684	77	204029	44	204030	0
205962	94	206534	71	204607	41	203747	0

205682	93	204801	70	204770	41	203440	0
205759	93	206542	69	204613	38	203561	0
206532	92	206844	66	205528	37	203558	0
206328	92	205212	66	204803	33	203221	0
205221	92						

Fonte: Elaborado pelo sautores

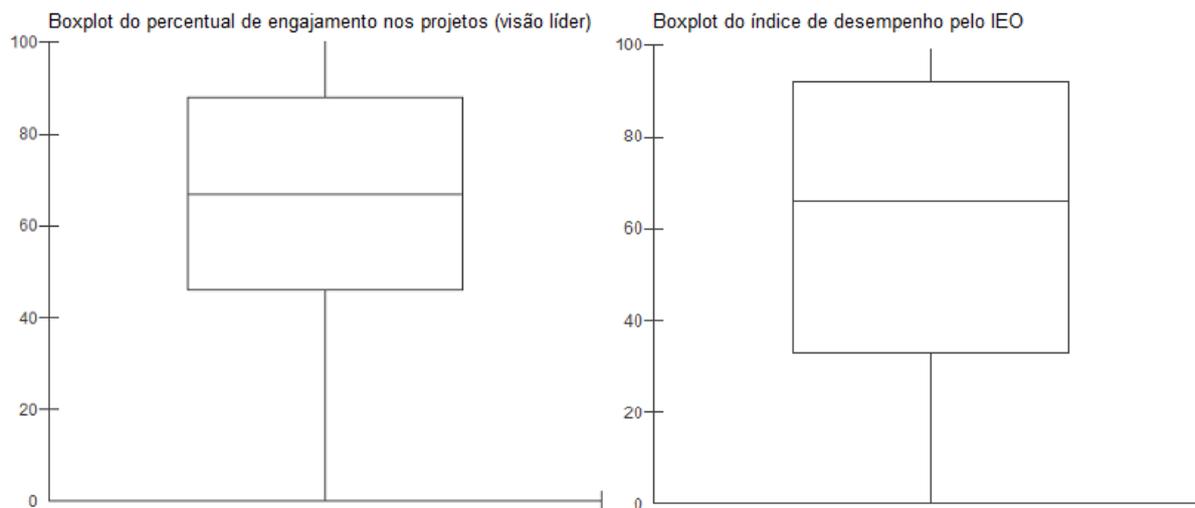
Analisando globalmente os resultados da Tabela 6, observa-se um valor mínimo igual a 0, um primeiro quartil de 33, uma mediana de 66, um terceiro quartil de 92 e um valor máximo de 99.

Assim, verificou-se que 16 projetos apresentam os melhores índices de desempenho, ficando acima do terceiro quartil. Outros, 19 projetos tiveram índice acima da mediana e abaixo do terceiro quartil. Ainda, 20 projetos apresentaram percentual

entre o primeiro quartil e a mediana. Também, 18 projetos apresentaram índice de desempenho mais baixos, ou seja, apresentaram índices decrescentes do primeiro quartil até o valor mínimo.

O Gráfico 5 possibilita comparar a distribuição dos projetos nos gráficos dos Boxplot pelo percentual de engajamento na visão do líder e índice de desempenho do projeto pelo IEO.

Gráfico 5 – Comparação entre os Boxplot do percentual de engajamento (visão líder) e do índice de desempenho pelo IEO



Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicando a fórmula aos níveis de engajamento na visão do líder em comparação com o índice de desempenho pelo IEO, tem-se o coeficiente de correlação de Spearman igual a 0,0366 ($\rho = 0,0366$). Com esse resultado, tem-se estabelecida uma correlação fraca direta.

- Indicador de Alcance dos Resultados (IAR)

A Tabela 7 apresenta o Índice de Desempenho do Projeto pelo IAR.

Tabela 6 – Índice de Desempenho dos Projetos pelo alcance dos resultados

Id	IAR	Id	IAR	Id	IAR	Id	IAR
205411	100	204675	100	204801	100	206601	100
207126	100	206637	100	204345	100	205221	100
204607	100	204026	100	205181	100	204642	91
205970	100	204030	100	204663	100	205954	88
206043	100	203747	100	205597	100	204729	85
206037	100	203440	100	205796	100	204644	83
205682	100	203561	100	206313	100	206532	80
204613	100	203558	100	206542	100	207077	80
204142	100	203221	100	206054	100	205212	80
204035	100	206568	100	207193	100	205974	75
206844	100	206544	100	206573	100	206307	75
206328	100	206934	100	205985	100	206861	57
204693	100	206516	100	205962	100	205575	50
205759	100	207006	100	203625	100	205554	42
204782	100	206335	100	204803	100	204029	25
206607	100	205528	100	206124	100	204619	0
204785	100	204770	100	206017	100	204291	0
205610	100	205672	100	206931	100	204684	0
206534	100						

Fonte: Elaborado pelos autores

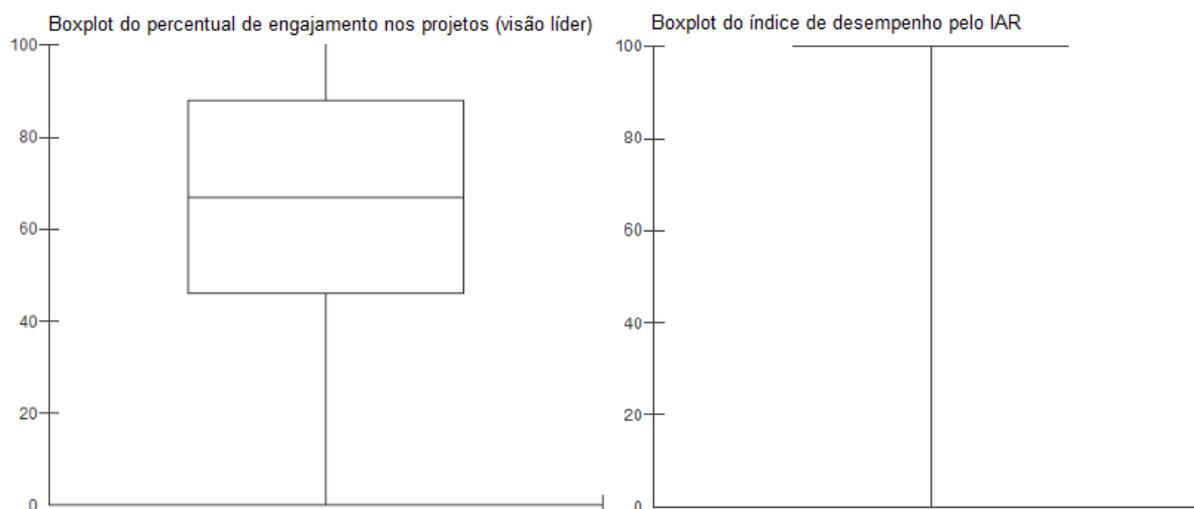
Analisando globalmente os resultados da Tabela 7, observa-se um valor mínimo igual a 100, um primeiro quartil de 100, uma mediana de 100, um terceiro quartil de 100 e um valor máximo de 100.

Assim, verificou-se que 57 projetos apresentam os índices de desempenho, ficando entre

os valores mínimo e máximo. Outros, 16 projetos apresentam valores fora da curva.

O Gráfico 6 possibilita comparar a distribuição dos projetos nos gráficos dos Boxplot pelo percentual de engajamento na visão do líder e índice de desempenho do projeto pelo IAR.

Gráfico 6 – Comparação entre os Boxplot do percentual de engajamento (visão líder) e do índice de desempenho pelo IAR



Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicando a fórmula aos níveis de engajamento na visão do líder em comparação com o índice de desempenho pelo IAR, tem-se o coeficiente de correlação de Spearman igual a 0,1550 ($\rho = 0,1550$). Com esse resultado, tem-se estabelecida uma correlação fraca direta.

5 ANÁLISE

Como visto anteriormente, diversos autores consideram que o engajamento das partes interessadas de um projeto pode ser classificado como um dos principais fatores de sucesso no gerenciamento das partes interessadas (Yang, Shen, Ho, Drew & Xue, 2011; Abboubi e Cornet, 2012; Walker & Rowlinson, 2008; El-gohary, Osman e E-diraby, 2006; Luu et al., 2008; Peterson, 2013).

Entretanto, a literatura fala da importância do engajamento das partes interessadas no desempenho do projeto, mas não mostra resultados objetivos que comprovem essa importância.

Os resultados quantitativos obtidos nessa pesquisa não corroboram as afirmações qualitativas encontradas na literatura, não tendo sido encontrada correlação positiva significativa entre esses aspectos, o que sugere a continuidade das pesquisas nesse tema.

6 CONCLUSÕES

Os resultados desse estudo mostraram que existe uma correlação fraca entre o nível de engajamento das partes interessadas e o desempenho

dos projetos da organização pesquisada, seja na visão do líder, seja na visão dos membros dos projetos, seja para qualquer um dos indicadores: indicador global de desempenho, indicador de desempenho pela execução do cronograma, indicador de desempenho pela execução do orçamento e indicador de desempenho pelo alcance dos resultados. Conclui-se, portanto, que, na organização pesquisada, ter uma equipe engajada no projeto não representa garantia do bom desempenho do projeto.

A questão de pesquisa: “qual a correlação entre o grau de engajamento das partes interessadas e o desempenho do projeto?” foi respondida e demonstrou, objetivamente, que esse nível de correlação não corresponde ao que se afirma na literatura pesquisada.

Em apenas 11% dos projetos encontrou-se um percentual alto de engajamento e um bom desempenho. Da lista de projetos, quatro chamaram a atenção por apresentarem alto nível de engajamento, contudo, seus índices de desempenho são perto de zero. Outros 19 projetos apresentaram um índice de desempenho acima da mediana, entretanto apresentam percentual de engajamento abaixo da mediana, na visão do líder. Quando comparados esses mesmos projetos na visão dos membros, o número de projeto resume-se a 18.

Trinta e sete projetos apresentaram índice de desempenho abaixo da mediana, um percentual de quase 51%. Um fator que tem influência direta neste índice é a falta de acompanhamento das atividades, uma vez que a obrigatoriedade neste acompanhamento surgiu recentemente dentro da organização pesquisada.

Essa pesquisa contribuiu demonstrando que os resultados obtidos na organização pesquisada vão de encontro às afirmações de autores que dizem que ter uma equipe engajada impacta positivamente o desempenho dos projetos.

Diante da originalidade do tema e dos resultados dessa pesquisa, recomenda-se, como trabalhos futuros, que novas pesquisas sejam realizadas utilizando outros índices de desempenho ou índices de desempenho que reflitam a realidade de desempenho dos projetos, a fim de obter resultados mais consistentes ou outras formas de medir o nível de engajamento das partes interessadas.

Essa pesquisa tem como limitações: a aplicação da questionário em uma única organização, a restrição das partes interessadas à equipe de projeto e a utilização de apenas três indicadores para avaliar o desempenho dos projetos. Além disso, como o foco desta pesquisa foi a avaliação do engajamento nos projetos, não foi definido um critério geral que permitisse comparar os projetos, o que pode ser realizados em trabalhos futuros. A metodologia utilizada poderá ser aplicada em outras organizações que possuem sua estrutura pautada em projetos.

O método aplicado neste estudo para avaliar o nível de engajamento das partes interessadas pode ser validado com outros métodos existentes.

REFERÊNCIAS

- Abboubi, M., & Cornet, A. (2012). Towards a Dynamic Stakeholder Management framework for CSR Certifications. *International Journal Of Business And Social Science*, 1-12.
- Aladwani, A. M. (2002). An Integrated Performance Model Information Systems Projects. *Journal Of Management Information Systems*, 185-210.
- Barboza Filho, F. U. N., Carvalho, M. M., & Ramos, A. W. (2009). Gerenciamento de projetos: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. *Produto & Produção*, 38-53.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 1-11.
- Beware. (10 de maio de 2015). 607 Indicadores Chave de Performance. Fonte: BEWARE: <http://beware.com.br/arquivos/indicadores-chave-de-desempenho-KPI-Gerenciamento-de-Projetos-Programas-e-Portfolio.pdf>
- Carvalho, M. M., & Junior, R. R. (2005). *Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teorias e Casos*. São Paulo: Atlas.
- Dantas, Fernando Santos. *Situação Das Organizações Quanto Ao Uso Do Portfólio De Projetos Como Mecanismo De Promoção Do Alinhamento Com A Estratégia*. 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.
- De Wit, A. (1988). Measurement of Project Success. *Journal of Project Management*.
- Dinsmore, P. C., & Cabannis-Brewin, J. (2009). *Manual de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ferreira, H., Cassiolato, M., & Gonzalez, R. (2009). Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Rio de Janeiro: Ipea.
- Freeman, R. Edward.. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 722-740.
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: a control theories perspective. *Management Science*, 757-777.
- Jones, T. M.; Wicks, A. C; Freeman, R. E. Stakeholder theory: the state of the art. In *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Bowie NE (ed). Blackwell Publishers: Oxford; 19-37. 2002.
- Luu, V T., Kim, S., & Huynh, T. (2008). Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal Of Project Management*. 758-769.
- Muscat, R. N., & Fleury, A. C. C. (2000). Indicadores da Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade*.

- Peterson, H. C. (2013). Fundamental Principles of Managing Multi-stakeholder Engagement. *International Food And Agribusiness Management Review*.
- PMI. (2003). PMBoK: The Standard for Program Management. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Qureshi, T. M., Warraich, A. S., & Hijazi, S. T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal Of Project Management*, 378-388.
- Robey, D., Smith, L. A., & Vijayasathy, L. R. (1993). Perception of conflict and success in information systems development projects. *Journal Of Management Information Systems*, 123-139.
- Savage, G.t. et al. Strategies for assessing and managing organisational stakeholders. *Academy Of Management Executive*, v. 5, n. 2, p.61-75, 1991.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Sage*, 701-716.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership. Toward a strategic approach to project management. *R&d Management*, 569-578.
- Shimakura, S. (15 de ago de 2015). Bioestatística avançada I. Fonte: UFPR: <http://leg.ufpr.br/~silvia/CE701/ce701.html>
- Smith, N. C., Ansett, S., & Erez, L. (2011). How Gap Inc. engaged with its stakeholders. *Mit Sloan Management Review*, 69-76.
- Terribili Filho, A. (15 de fev de 2015). A escolha dos indicadores de desempenho. Fonte: Artigonal: <http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/a-escolha-dos-indicadores-de-desempenho-dos-projeto>
- Walker, D. H. T., & Rowlinson, S. (2008). Procurement Systems: A cross-industry project management perspective. London And New York: Taylor & Francis Group.
- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R., & Downey, R. G. (2012). A Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity. *The International Association Of Applied Psychology*, 67-90.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal Of Project Management* 900-910.