

## MENSURAÇÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS EM PROJETO NA VISÃO DO GERENTE DE PROJETO E DAS PRÓPRIAS PARTES INTERESSADAS

### RESUMO

Esta pesquisa objetiva avaliar a aplicação de métodos de mensuração do engajamento numa organização do setor bancário brasileiro. Os métodos selecionados na literatura foram o questionário Utrecht *Work Engagement Scale* (Uwes), adaptado para o contexto de projetos, e os níveis de engajamento do PMBoK. Os resultados obtidos nos dois métodos sugerem que as diferentes visões dos métodos resultam em distinções entre a avaliação do nível de engajamento realizada pelo gerente de projeto (método PMBoK) e pelas próprias partes interessadas (método Uwes), sugerindo que realizar a avaliação do nível de engajamento somente pela percepção do gerente de projeto, conforme proposto pelo PMBoK, pode não refletir o real engajamento no projeto.

**Palavras-chave:** Engajamento das partes interessadas; Gerenciamento das partes interessadas; Mensuração do engajamento.

## MEASUREMENT OF THE ENGAGEMENT OF STAKEHOLDERS OF PROJECT IN THE VISION OF THE PROJECT MANAGER AND STAKEHOLDERS

### ABSTRACT

This research aims to evaluate the application of engagement measurement methods in an organization IN the Brazilian banking sector. The methods applied in the literature were the UWES (Utrecht Work Engagement Scale) questionnaire, adapted to the context of projects, and the PMBoK engagement levels. The results obtained through both methods suggest that different views of the methodology result in distinctions between the assessment of the level of engagement carried out by the project manager (PMBoK method) and by the stakeholders (UWES method), suggesting that performing the assessment of the level of engagement only by the project manager, as proposed by PMBoK, may not reflect the actual engagement in the project.

**Keywords:** Stakeholder Management, Stakeholder Engagement, Engagement Metrics.

Elcio Gomes Pereira Martins<sup>1</sup>  
João Souza Neto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília - UCB. Brasil. E-mail: [elciogpm@gmail.com](mailto:elciogpm@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Católica de Brasília - UCB. Professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília - UCB. Brasil. E-mail: [sznetoj@gmail.com](mailto:sznetoj@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, as atenções às partes interessadas ganharam destaque desde 1980 (Abboubi & Cornet, 2012). Parte interessada, no contexto de projetos, pode ser definida como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. (PMI, 2013)

O *Project Management Institute* (PMI) traz, na quinta edição do guia PMBoK (PMI, 2013), uma área de conhecimento dedicada ao gerenciamento das partes interessadas. O engajamento das partes interessadas possui destaque nesta edição com dois processos: gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas.

Apesar do gerenciamento das partes interessadas estar relacionado à melhoria da satisfação do cliente e a um melhor desempenho financeiro (Lo, 2013), a sua aplicação não é simples, a começar pela identificação das partes interessadas (Brailsford et al., 2009).

Durante o trabalho de gerenciamento das partes interessadas, a natureza, o cliente e o custo do projeto, bem como o nível de gestão e organização da empresa devem ser avaliados (Yang et al., 2010). A responsabilidade dessa avaliação pode ficar a cargo do gerente de projeto, dada a sua significativa influência no sucesso do projeto (Beringer et al., 2013).

Conseguir o engajamento das partes interessadas é um dos principais fatores para a realização do gerenciamento das partes interessadas (Yang et al., 2011), o que promove a probabilidade de sucesso do projeto. (Brailsford et al., 2009; Beringer et al. 2013; Yip et al. 2013; Gopnik et al., 2012; Eskerod e Huemann, 2013).

Dada a importância do tema, encontram-se hoje pesquisas sobre gerenciamento das partes interessadas nos mais diferentes setores da economia, tais como saúde (Brailsford et al., 2009; Yip et al., 2013; Deverka et al, 2013), energia (Carrillo et al., 2010), marítimo (Gopnik et al., 2012), agroalimentar (Peterson, 2013) e hoteleiro (Lo, 2013).

Entretanto, em geral, percebe-se uma lacuna no que tange a métricas para avaliar o engajamento das partes interessadas em projetos, pois as publicações pesquisadas não realizam qualquer mensuração do engajamento das partes interessadas, focando apenas nos resultados e efeitos do engajamento. As publicações mais relevantes do levantamento corroboram isso (Brailsford et al., 2009.; Beringer et al. 2013; Yip et al. 2013; Deverka et al, 2013; Carrillo et al. 2010; Peterson, 2013).

Dentre as poucas publicações que relacionam o termo mensuração do engajamento, destaca-se o trabalho de Schaufeli et al. (2002), que

apresenta critérios que possibilitam medir o engajamento no trabalho de forma geral, sem abordar especificamente o trabalho em projetos.

O PMBoK (PMI, 2013) enfoca a necessidade do acompanhamento do engajamento das partes interessadas e descreve cinco níveis de engajamento (desinformado, resistente, neutro, apóia e lidera), conforme percepção do gerente de projeto.

O melhor nível de engajamento (lidera) definido pelo PMBoK relata que as partes interessadas devem estar ativamente engajadas em garantir o êxito do projeto, porém não propõe critérios objetivos que possibilitem avaliar esta situação.

Peterson (2013) alerta para a necessidade de as partes interessadas estarem realmente engajadas e não, simplesmente, exercendo uma participação vazia, pois isso pode impactar negativamente o desempenho do projeto.

Dado a importância do gerenciamento das partes interessadas no projeto, faz-se necessário, portanto, conhecer métodos de mensuração do engajamento por meio da aplicação de métodos de mensuração do engajamento numa organização do setor bancário brasileiro.

Essa organização foi criada em 1861 e é o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (Fgts), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego, e de programas sociais do governo, tais como o Bolsa Família e o Programa Minha Casa Minha Vida. Trata-se de uma empresa 100% pública e que exerce um papel fundamental no desenvolvimento urbano e da justiça social do país, pois prioriza alguns setores, tais como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo significativamente para melhorar a vida das pessoas.

Isto posto, a questão de pesquisa que se coloca é: que métodos de mensuração do engajamento podem ser usados no gerenciamento das partes interessadas envolvidas em projeto?

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gerenciamento das Partes Interessadas

A definição do termo “partes interessadas” difere de acordo com a palavra que o acompanha (Deverka et al, 2013, p. 4). Segundo Abboubi e Cornet (2012, p. 7), o desenvolvimento do termo “*Stakeholder*” começou na década de 1960, ganhando destaque na literatura de gestão, em 1984, com a obra de Freeman “*Strategic Management: A Stakeholder approach*”.

Wei e Yalin (2008) relatam que o gerenciamento das partes interessadas ocorre quando

os gestores identificam os interesses e satisfazem as necessidades das partes interessadas de diversas maneiras.

Segundo Meding et al (2013), gerenciamento das partes interessadas concentra-se em compreender a natureza do relacionamento de múltiplos grupos que são impactados ou podem afetar uma organização.

O Guia PMBoK (PMI, 2013) descreve que o gerenciamento das partes interessadas no projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.

O guia PMBoK (PMI, 2013) apresenta uma área do conhecimento exclusiva para tratar dos processos inerentes ao gerenciamento das partes interessadas. Quatro processos interagem entre si e com outros processos das demais áreas do conhecimento. Os quatro processos são identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas.

## 2.2 Engajamento das Partes Interessadas

Engajamento pode ser caracterizado a partir de três dimensões: comportamental, emocional e cognitivo. A dimensão comportamental envolve a participação e o envolvimento em uma atividade. A dimensão emocional se relaciona às reações afetivas e emocionais diante da atividade e dos diferentes elementos que a constituem e dela participam. A dimensão cognitiva expressa investimento psicológico no sentido da compreensão do que se faz em determinada atividade. (Fredricks et al., 2004 como citado em Moreira & Pontelo, 2009).

Carrillo et al. (2010) destacam que qualquer mecanismo de engajamento das partes interessadas precisa fornecer informações, de forma ampla e transparente, a todos os setores antes de qualquer decisão política.

Bakker, Albrecht e Leiter (2011 como citado em Wefald et al., 2012) definem engajamento como uma combinação da capacidade de trabalho (energia, vigor) e vontade de trabalhar (envolvimento, dedicação).

Engajamento (no trabalho) pode ser visto como o oposto de *burnout* (Schaufeli et al., 2002).

Entende-se *burnout* como algo relacionado às condições de trabalho, que podem desencadear um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizado por: esgotamento (exaustão emocional), desumanização (cinismo, despersonalização) e reduzida realização pessoal (Maslach & Leiter, 2008; Moreno-Jiménez, 2007; Gil-Monte, 2007; González-Roma et al., 2006; Benevides-Pereira, 2002; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001 como citado em Cavalcante, 2013)

Schaufeli e Bakker (2003) destacam a existência de duas escolas de pensamento em relação a engajamento e *burnout*. A primeira assume que o engajamento e o *burnout* constituem polos opostos de um contínuo bem-estar relacionado ao trabalho, com o *burnout* representando o polo negativo e o engajamento, o positivo. A segunda define o *burnout* em termos de exaustão, desumanização e reduzida eficácia profissional, com o engajamento sendo caracterizado por energia, envolvimento e eficácia.

O engajamento das partes interessadas pode ser entendido como um processo de aquisição de informações das partes que têm interesse ou são impactadas por um projeto. As informações destas partes poderão ser utilizadas para direcionar uma abordagem que afetará diretamente o sucesso e a rentabilidade de uma operação. (Yip et. al, 2013; Sharma, 2005 como citado em Gould, 2012).

## 2.3 Mensuração do Engajamento

O guia PMBoK (PMI, 2013) propõe que o gerente de projeto avalie o engajamento das partes interessadas por meio da matriz de avaliação do nível de engajamento. O gerente deve classificar as partes interessadas conforme os seguintes níveis: Desinformado - Sem conhecimento do projeto e dos 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; Apoia - Ciente do projeto e dos impactos potenciais, e apoia a mudança; Lidera - Ciente do projeto e dos impactos potenciais, e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto. Esse membro do projeto, de maneira informal, "lidera" a equipe com seu elevado nível de engajamento.

A utilização da matriz pode identificar lacunas entre os níveis de engajamento atual (C) e o desejado (D). A figura 1 mostra que a parte interessada 3 está no nível desejado, enquanto as partes interessadas 1 e 2 necessitam de ações para alcançar o nível desejado.

Figura 1 – Matriz de avaliação do nível de engajamento.

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

Fonte: Pmbok (PMI, 2013)

Wefald et al. (2012, p. 68) apud Albrecht e Leiter (2011) destacam a falta de clareza em relação à mensuração do engajamento. Conforme explorado neste trabalho, existe uma lacuna em relação a pesquisas sobre mensuração do engajamento.

Martins e Correia (2013, p.2) destacam que só no final da década de 1990 o termo “engajamento do empregado” passou a ser utilizado pela organização *Gallup Buckingham e Coffman*.

Wefald et al (2012) apresentam três possíveis instrumentos para mensuração do engajamento no trabalho, porém destacam que o instrumento para medir o engajamento mais utilizado na literatura acadêmica é a medida desenvolvida por Schaufeli, denominada *Utrecht Work Engagement Scale – Uwes*.

Originalmente, a Uwes incluía 24 itens, cuja maior parte consistia de frases para mensuração do *burnout - Maslach Burnout Inventory (MBI)* reescritas de forma positiva. Depois de estudos psicométricos, sete itens foram eliminados, restando, assim, 17 itens: Vigor (seis itens), Dedicção (cinco itens) e Absorção (seis itens) (Schaufeli et al. 2002).

Após novos estudos psicométricos, uma nova versão do Uwes (Uwes-9) foi apresentada com somente nove itens, ficando as dimensões vigor, dedicação e absorção com três itens cada (Schaufeli et al. 2006).

Schaufeli et al. (2002) descrevem as três dimensões do Uwes: Vigor – caracterizada por altos níveis de energia, resistência mental, desejo de esforçar-se e persistir no trabalho executado, mesmo em momentos de dificuldade; Dedicção – caracterizada por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e Absorção – caracterizada pela concentração total e profundo envolvimento ao trabalho. O tempo passa e o empregado tem dificuldade de desapegar-se do trabalho.

Para realizar a mensuração do engajamento utilizando o Uwes, é necessário que cada trabalhador se autoavaleie em relação aos seus sentimentos durante o trabalho. A figura 2 apresenta o questionário da versão reduzida Uwes.

**Figura 2** - Questionário de bem-estar no trabalho – Uwes versão reduzida

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Freqüentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. \_\_\_ Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia. (Vigor)
2. \_\_\_ No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). (Vigor)
3. \_\_\_ Estou entusiasmado com meu trabalho. (Dedicação)
4. \_\_\_ Meu trabalho me inspira. (Dedicação)
5. \_\_\_ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. (Vigor)
6. \_\_\_ Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. (Absorção)
7. \_\_\_ Estou orgulhoso com o trabalho que realizo. (Dedicação)
8. \_\_\_ Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. (Absorção)
9. \_\_\_ "Deixo-me levar" pelo meu trabalho. (Absorção)

Fonte: Schaufeli & Bakker (2003) adaptado pelos autores (identificação da dimensão por questão)

Schaufeli (2012) destaca a consolidação do resultado de análises psicométricas do Uwes: Validade fatorial – a análise fatorial confirmatória mostrou que a hipótese da estrutura de três fatores do Uwes (vigor, dedicação e absorção) é superior a modelos que assumem um único fator de acoplamento, tal fato pode ser verificado em amostras provenientes da China, Finlândia, Itália, Noruega, Portugal, Espanha, África do Sul, Suécia e Holanda; Invariância fatorial – a análise fatorial confirmatória demonstrou que a estrutura de três fatores do Uwes é invariável, conforme demonstrado em amostra de nações, tais como Austrália, Bélgica, Canadá, Finlândia, França, Alemanha, Holanda, Noruega, África do Sul e Espanha; Consistência Interna – uma meta-análise das versões original e reduzida do Uwes indicou fortes consistências internas de vigor, dedicação e absorção, em uma análise com 33 amostras de oito países (Austrália, Bélgica, Finlândia, Grécia, Holanda, Noruega, Espanha, África do Sul e Suécia) revelou-se que as três escalas do Uwes, bem como seu questionário são consistentes; Estabilidade – uma análise em cinco amostras de três países (Austrália, Holanda e Noruega) revelou que o coeficiente de estabilidade

das versões original e reduzida do Uwes, em um período de um ano, foi de 0,65 (variando de 0,56 a 0,75) e em outro estudo, com um período de três anos, o coeficiente variou de 0,82 a 0,86; e Validade Construtiva – uma análise da relação entre a medição do engajamento por meio do UWES e as atitudes de trabalho: satisfação, envolvimento e comprometimento, resultou numa variação entre 21% e 29% ou entre 28 e 37% após a correlação com a confiabilidade.

A partir de pesquisas realizadas, Schaufeli (2012) concluiu que o engajamento no trabalho avaliado pelo Uwes é um constructo unitário de três fatores altamente relacionados (vigor, dedicação e absorção); estes fatores parecem não sofrer variação entre nações e grupos de trabalho. O engajamento ao trabalho é relativamente estável ao longo do tempo e não pode ser confundido com satisfação, envolvimento e comprometimento ao trabalho; o engajamento ao trabalho está associado às exigências do trabalho, recursos e resultados.

Wefald et al. (2012) destacam que após comparar três medidas de engajamento: a de Shirom, a de Britt e a de Schaufeli, os resultados sugerem que a medida de Shirom se saiu melhor na análise dos

escores de ajustes das três dimensões, porém os autores reconheceram que seus achados divergiram de estudos anteriores mais consistentes em relação à medida de Schaufeli

### 3 METODO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo desenvolvido é classificado como um trabalho de natureza aplicada, ou seja, que visa “[...]gerar conhecimentos de aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (Moresi, 2003, p.8).

Este estudo também buscou levantar informações, hipóteses e propostas em uma área com conhecimento pouco sistematizado. Assim, tratou-se de um estudo exploratório que, a partir da exploração de um tema, desvendou conhecimentos ainda não percebidos (Moresi, 2003), identificando pontos de convergência entre os métodos Uwes e PMBoK.

A técnica de pesquisa utilizada foi o método misto, pois utilizou procedimentos quantitativos e qualitativos. A abordagem quantitativa se deu na aplicação dos questionários Uwes, adaptado para o contexto de projeto, e o da matriz de avaliação do nível de engajamento do PMBoK em diferentes projetos e analisou-se os resultados dos dois métodos. A análise qualitativa consistiu na reunião

de grupo focal, buscando a reflexão de especialistas em gerenciamento de projetos em relação ao gerenciamento das partes interessadas e à mensuração do engajamento das partes interessadas. O método selecionado é adequado ao alcance do objetivo dessa pesquisa, combinando visões complementares.

#### 3.1 Abordagem Quantitativa – Medição do Engajamento das Partes Interessadas em Projetos

Visando criar um questionário de mensuração do engajamento no projeto, propõe-se, aqui, adaptar a versão reduzida do Uwes, para que se possa medir o engajamento em projeto. A figura 3 apresenta as questões alteradas para o contexto de projeto. Os ajustes realizados foram conduzidos pela lógica da aplicação das perguntas ao ambiente de projetos.

Para aplicação do questionário Uwes (avaliação realizada pelas próprias partes interessadas) e dos níveis de engajamento definido pelo PMBoK (avaliação exclusiva do gerente de projetos) foi escolhida como organização pesquisada uma instituição bancária brasileira. Os projetos selecionados para a aplicação do questionário possuem alta relevância para a instituição e estão alinhados aos objetivos estratégicos.

Figura 3 – Questões por dimensão

Dimensões	Questões
Vigor	1. ___ Quando estou participando do projeto, sinto-me cheio de energia. 2. ___ Sinto-me forte e com vigor quanto estou participando do meu projeto 5. ___ Quando chego ao trabalho, tenho vontade de me envolver com o projeto
Dedicação	3. ___ Estou entusiasmado com o projeto. 4. ___ O projeto me inspira. 7. ___ Estou orgulhoso do projeto.
Absorção	6. ___ Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido com o projeto. 8. ___ Estou imerso (compentrado) no projeto. 9. ___ Eu me entrego quando estou envolvido no projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguinte, é apresentada a sequência de ações que foram executadas para a aplicação do questionário Uwes e dos níveis de engajamento PMBoK:

1°. Esclarecimento do objetivo da aplicação do questionário Uwes e

dos níveis de engajamento PMBoK. Neste momento, também foi esclarecida a questão da confidencialidade dos respondentes, destacando que não há a necessidade de se identificarem.

2°. Disponibilização da versão impressa do questionário Uwes e dos níveis de

engajamento PMBoK para preenchimento em momentos diferentes.

- a. Os níveis de engajamento PMBoK foram respondidos pelo gerente de projeto.
  - i. Foi solicitado que o gerente de projeto escolhesse as principais partes interessadas. Não foi imposta nenhuma restrição para a escolha.
- b. O questionário Uwes foi respondido pelas partes interessadas relatadas pelo gerente de projeto durante o preenchimento dos níveis de engajamento PMBoK.
  - i. Durante a aplicação do questionário Uwes, o gerente de projetos não estava presente.

- 3°. O questionário Uwes respondido foi depositado em uma urna, de forma a preservar o sigilo.
- 4°. Os questionários Uwes respondidos foram retirados da urna pelos pesquisadores e consolidados.

### 3.2 Abordagem Qualitativa – Reunião de Grupo Focal

Minayo (2008) apud Silva et al. (2013) define grupo focal como uma técnica de pesquisa que proporciona ao pesquisador reunir, num mesmo local e durante certo período de tempo, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte

do público-alvo de sua pesquisa, tendo o objetivo de coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre os participantes, informações acerca de um determinado tema.

Gui (2003) destaca que o grupo focal não busca o consenso e sim a pluralidade de ideias, focando na interação dentro do grupo, a partir de tópicos oferecidos pelo moderador. O principal interesse é que seja proporcionado um contexto ou ambiente social onde o indivíduo pode interagir com os demais, defendendo, revendo, ratificando suas próprias opiniões ou influenciando as opiniões dos demais.

Bramont (2012) destaca alguns requisitos comuns a grupos focais, conforme a literatura: compostos por cinco a 12 membros entrevistados; sessões de uma a duas horas; possibilidade de haver uma ou mais sessões de grupo focal; formado por membros com algumas características homogêneas (como dados demográficos e relação com o tema), mas que permitam uma adequada heterogeneidade de visões sobre o tópico discutido; e discussão inicial por tópicos mais simples e generalistas, culminando em itens mais específicos e profundos.

Para compor o grupo focal, buscou-se a participação de pessoas com os seguintes perfis: formação acadêmica mínima: pós-graduação *lato sensu* ou certificação PMP; e experiência profissional de, no mínimo, três anos em gerenciamento de projetos.

Para o grupo focal, planejou-se o debate dos seguintes temas: necessidade de realizar o gerenciamento das partes interessadas; avaliação do método de mensuração PMBoK (avaliação unicamente pelo gerente de projeto); e avaliação do método de mensuração UWES (avaliação das próprias partes interessadas).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Mensuração do Engajamento das Partes Interessadas em Projetos

Três projetos de uma instituição bancária brasileira foram escolhidos para serem avaliados quanto ao engajamento das partes interessadas. Para possibilitar a análise dos resultados, os escores de 0 a 6 do Uwes foram decodificados conforme a figura 4.

Figura 4 - Decodificação do escore do Uwes

<ul style="list-style-type: none"><li>• 0 a .99 → 1 (Algumas vezes por ano)</li><li>• 1 a 1.99 → 2 (Uma vez ou menos por mês)</li><li>• 2 a 2.99 → 3 (Algumas vezes por mês)</li><li>• 3 a 3.99 → 4 (Uma vez por semana)</li><li>• 4 a 4.99 → 5 (Algumas vezes por semana)</li><li>• 5 a 6 → 6 (Todos os dias)</li></ul>
--

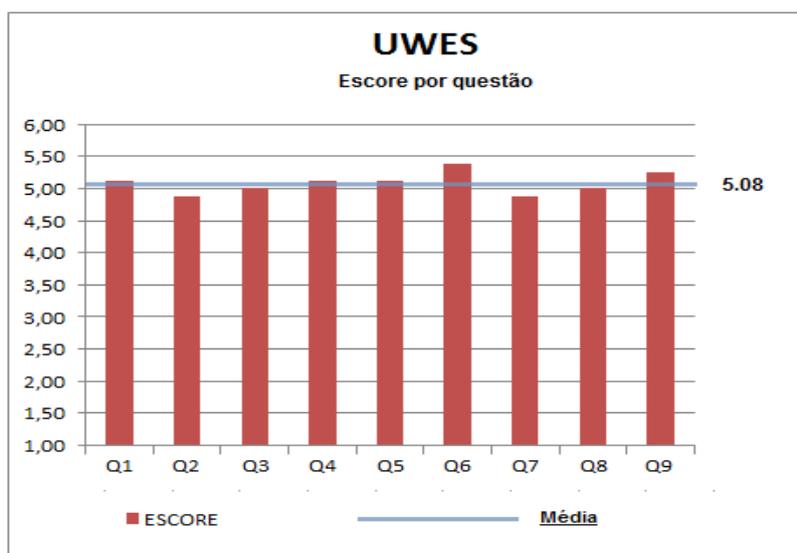
Fonte: Schaufeli & Bakker (2003)

Os resultados obtidos com a aplicação dos métodos serão analisados sob a seguinte perspectiva: Escore Uwes – apresenta a média obtida por cada questão do Uwes e a média geral. A média geral possibilita avaliar o nível de engajamento das partes interessadas segundo o Uwes; Escore por dimensão Uwes – apresenta a média obtida por cada dimensão; Quantidade por nível Pmbok – apresenta a quantidade de partes interessadas em cada nível de engajamento definido pelo Pmbok.

### Projeto1

A figura 5 mostra que os níveis de engajamento das partes interessadas no projeto 1 é elevado (5.08). As partes interessadas, em média, se consideram engajadas quase que diariamente (escore acima de 5).

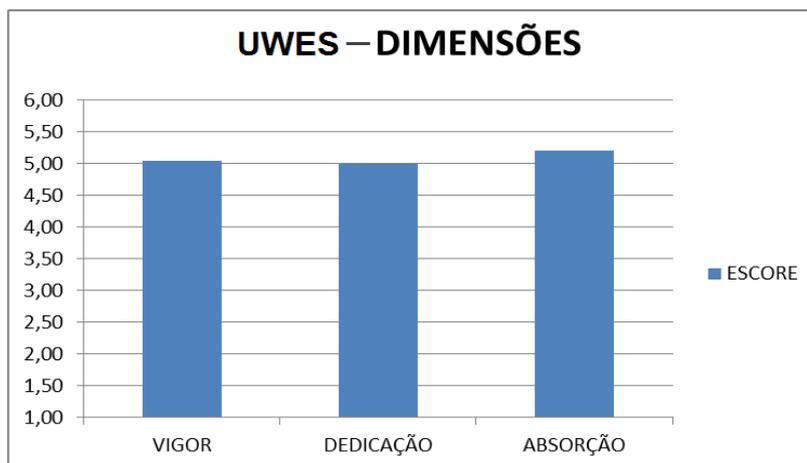
Figura 5 – Escore UWES – Projeto 1.



Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 6 mostra que o projeto 1 possui uma coesão entre as dimensões vigor, dedicação e absorção.

Figura 6 – Escore por dimensões Uwes – Projeto 1

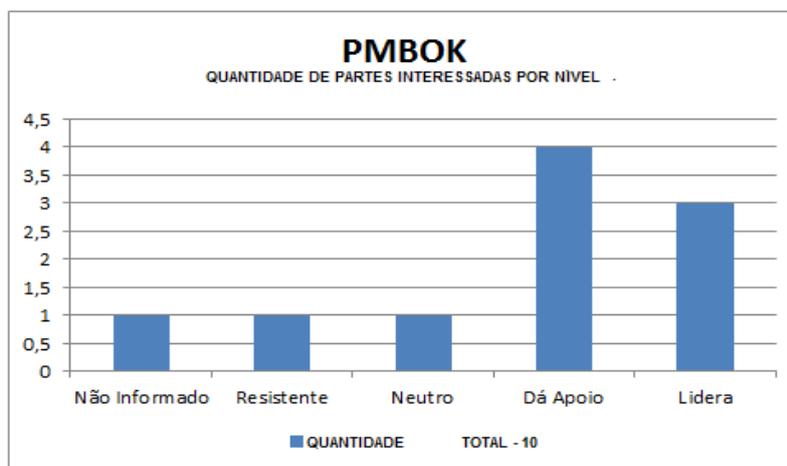


Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 7 mostra que, segundo a avaliação do gerente de projetos, a maioria das partes interessadas (70%) está ciente do projeto e dos impactos potenciais (dá apoio e lidera). Três partes interessadas são avaliadas como ativamente

engajadas em garantir o êxito do projeto (lidera). Três (30%) partes interessadas ou estão alheias (não informado) ou resistem (resiste) ou não apoiam (neutro) o projeto.

Figura 7 – Quantidade por nível Pmbok – Projeto 1



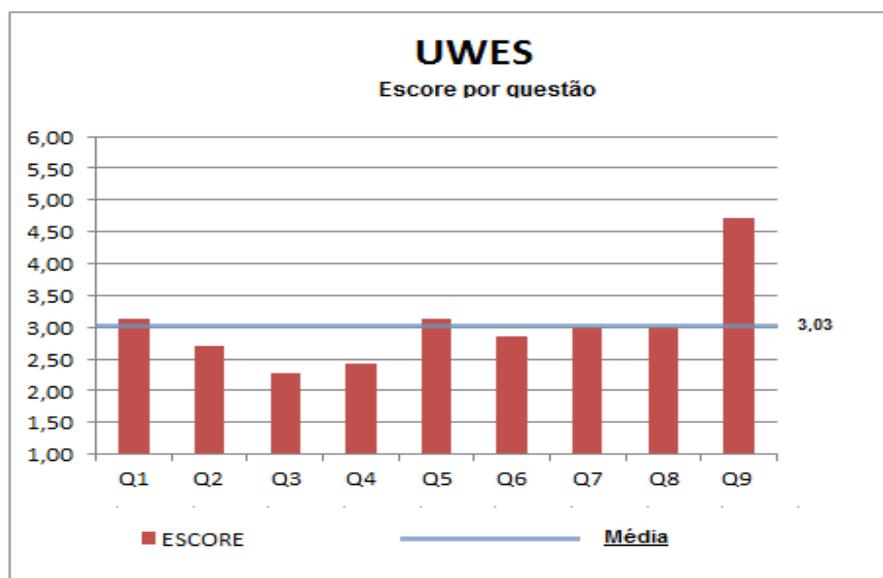
Fonte: Elaborado pelos autores

## Projeto 2

A figura 8 mostra que o projeto 2 possui um nível de engajamento das partes interessadas

mediano (escore entre 3 e 4). As partes interessadas, em média, se consideram engajadas somente uma vez por semana (escore entre 3 e 3.99).

Figura 8 – Escore Uwes – Projeto 2

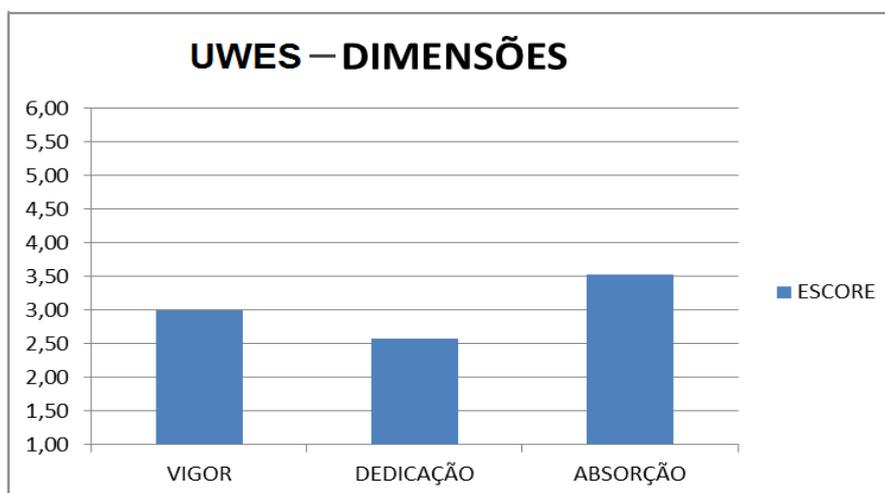


Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 9 mostra a existência de uma pequena variação entre as dimensões, caracterizando que, no projeto 2, as partes interessadas aparentam não estarem tão entusiasmadas ou orgulhosas do

projeto (dedicação), apesar de manterem um nível mediano de concentração e envolvimento (absorção).

Figura 9 – Escore por dimensões Uwes – Projeto 2

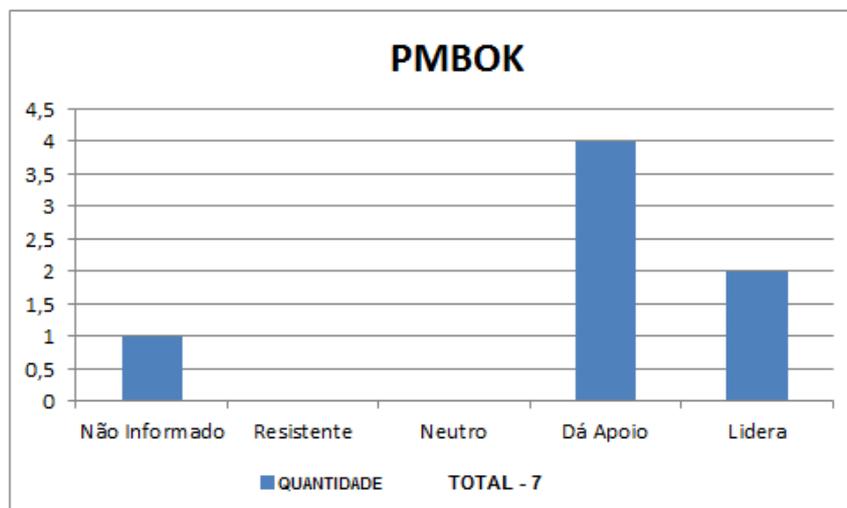


Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 10 mostra que, segundo a avaliação do gerente de projetos, a maioria (85,7%) das partes interessadas está ciente do projeto e dos impactos

potenciais (dá apoio e lidera). Duas partes interessadas são avaliadas como ativamente engajadas em garantir o êxito do projeto (lidera).

Figura 10 – Quantidade por nível Pmbok – Projeto 2



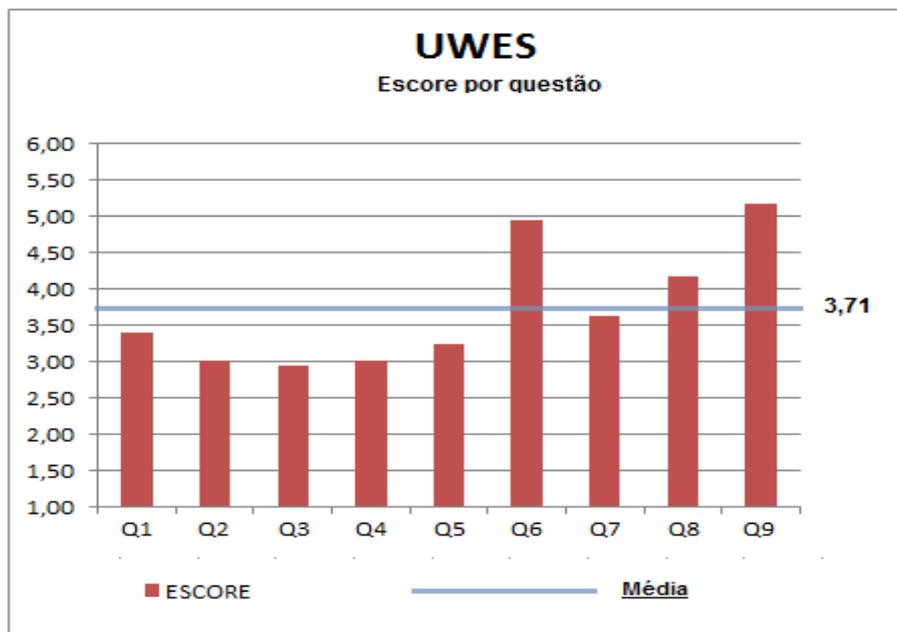
Fonte: Elaborado pelos autores

### Projeto 3

A figura 11 mostra que o projeto 3 possui um nível de engajamento das partes interessadas

mediano (escore entre 3 e 4). As partes interessadas, em média, se consideram engajadas somente uma vez por semana (escore entre 3 e 3.99).

Figura 11 – Escore Uwes – Projeto 3

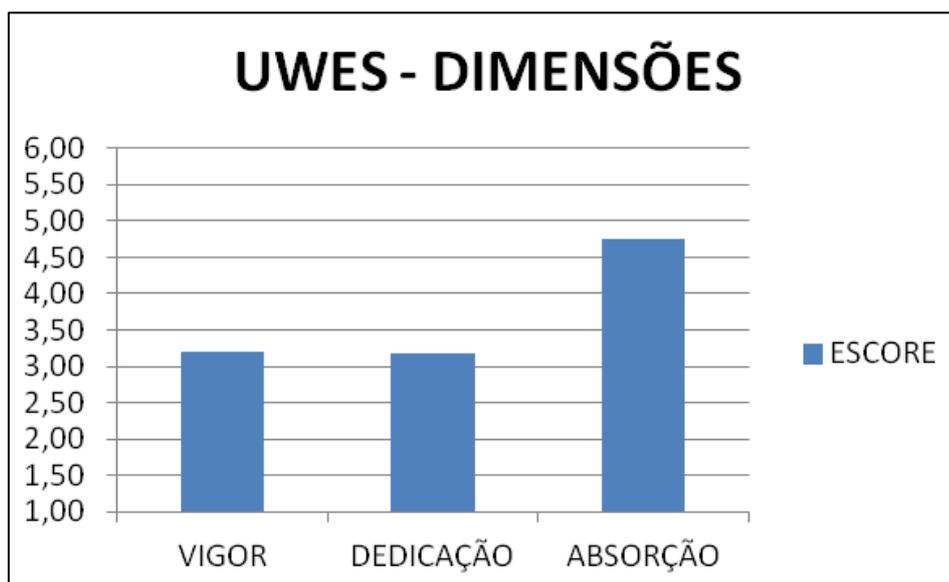


Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 12, mostra existir uma disparidade em relação às dimensões absorção e as demais. As partes interessadas do projeto 3 aparentam estar concentradas e envolvidas com o projeto (absorção),

porém demonstram sinais de cansaço e diminuição da resistência mental (vigor). As partes interessadas também aparentam estar desanimadas (dedicação) com o projeto.

Figura 12 – Escore por dimensões Uwes – Projeto 3.

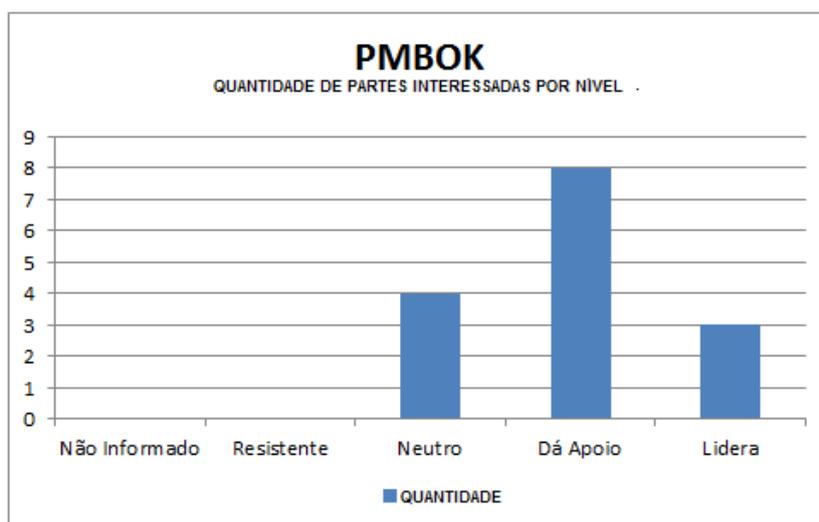


Fonte :Elaborado pelos autores

A figura 13 mostra que, segundo a avaliação do gerente de projetos, a maioria das partes interessadas (73,3%) está ciente do projeto e dos

impactos potenciais (dá apoio e lidera). Três partes interessadas são avaliadas como ativamente engajadas em garantir o êxito do projeto (lidera).

Figura 13 – Quantidade por nível Pmbok - Projeto 3.



Fonte – Elaborado pelos autores

Os resultados apresentados para os três projetos mostram uma predominância na dimensão absorção, a qual, conforme Schaufeli (2002), é caracterizada pela participação e pelo envolvimento no trabalho. É o que Bakker, Albrecht e Leiter (2011) definem como vontade de trabalhar. Naturalmente, essa é uma qualidade desejada, entretanto, não tem a relevância da dimensão dedicação, que, conforme Schaufeli (2002), é caracterizada por entusiasmo,

inspiração e orgulho. É importante observar que essa dimensão está sempre entre as menos pontuadas nos três projetos. Para Fredricks et al., (2004), isso corresponde à dimensão emocional que se relaciona às reações afetivas e emocionais diante da atividade e dos diferentes elementos que a constituem e dela participam.

Por outro lado, na visão dos gerentes dos projetos, fazendo uso do método PMBoK, verificou-

se que a maioria das partes interessadas “Dá apoio ao Projeto”, tendo apenas ciência do projeto e dos seus impactos potenciais. O nível desejado, o “Lidera”, que é estabelecido quando há um engajamento ativo na garantia do êxito do projeto, é o segundo em indicações nos Projetos 1 e 2, mas no Projeto 3, o número de indicações “Lidera” é inferior ao de “Neutro”. Em resumo, a avaliação realizada pelos gerentes de projeto mostra-se mais positiva que a das próprias partes interessadas.

#### 4.2 Grupo Focal

Visando discutir o tema mensuração das partes interessadas em projeto, sete especialistas em gerenciamento de projetos se reuniram na Universidade Católica de Brasília. Também estavam presentes o pesquisador e um moderador.

A reunião iniciou com o pesquisador realizando uma apresentação sobre o objetivo da pesquisa, os métodos de mensuração PMBoK e Uwes, e resultados obtidos com aplicação dos métodos. Também foram apresentadas as seguintes questões para debate:

- 1) Vocês consideram necessário realizar o gerenciamento das partes interessadas durante a condução de projetos?
- 2) O PMBoK destaca a necessidade de as partes interessadas estarem engajadas no projeto. Como vocês avaliam o método proposto no PMBoK (avaliação unicamente pelo gerente de projeto) para determinar o engajamento das partes interessadas no projeto?
- 3) Foi proposto critério de avaliação do engajamento que visa possibilitar a mensuração do nível de engajamento por parte das próprias partes interessadas (Uwes). Vocês avaliam o método Uwes como adequado para mensurar o engajamento das partes interessadas no projeto?

O debate entre os participantes foi gravado para possibilitar posterior avaliação dos questionamentos e das respostas. A gravação foi utilizada para a análise e síntese das questões debatidas.

A realização do grupo focal propiciou um debate dos temas propostos e evidenciou que os temas discutidos são relevantes para os participantes. Foram feitas sugestões para a pesquisa, tais como relacionar os critérios do Uwes com as teorias motivacionais e utilizar o mesmo método de medição do engajamento para o gerente de projeto e para as próprias partes interessadas.

Apesar de os participantes considerarem necessário gerenciar o engajamento das partes interessadas em projetos, os mesmos não o realizam

e desconhecem quem realize de forma sistemática. Foi levantada a possibilidade de que o gerenciamento das partes interessadas em projetos seja realizado de forma intuitiva e que a falta do gerenciamento sistemático pode ser por questões culturais.

Os participantes concordam que os critérios propostos pelo PMBoK podem não ser os mais adequados para mensurar o engajamento das partes interessadas, porém destacaram sua importância. Os participantes consideram interessante o método Uwes, principalmente por possibilitar a mensuração do engajamento das partes interessadas pela percepção das próprias partes.

Essa fase da pesquisa complementou a fase quantitativa, trazendo os resultados obtidos para discussão com os especialistas da área. Analisando os resultados dos experimentos realizados nos três projetos, com os métodos Uwes e PMBoK, os especialistas, em sua maioria, acreditam que a avaliação realizada pelos gerentes de projeto mostrou-se mais positiva que a das próprias partes interessadas, devido à necessidade dos gerentes de mostrar que suas equipes são coesas e motivadas. Apontar que há deficiências no engajamento das partes interessadas dos seus projetos é um reconhecimento que o próprio gerente faz da sua incapacidade de lidar com esse aspecto gerencial. Para os especialistas, isso, de alguma forma, comprometeu a imparcialidade das respostas dos gerentes.

Outra observação importante feita pelos especialistas refere-se à predominância da dimensão absorção na autoavaliação das partes interessadas dos três projetos. A justificativa para isso, segundo eles, é o fato da avaliação ter sido realizada em uma empresa pública, onde as questões motivacionais e de engajamento são muito desafiadoras. Num ambiente como esse, o gerente de projeto não tem o poder nem os instrumentos para gerenciar, de maneira tempestiva e eficaz, o engajamento das partes interessadas. Essa pode ser uma explicação para os resultados encontrados.

Em conclusão, a análise realizada pelo pesquisador foi corroborada e enriquecida pelos especialistas, que comentaram os resultados obtidos à luz da realidade atual do gerenciamento do engajamento das partes interessadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As justificativas para a realização desta pesquisa foram pautadas pela necessidade de se identificar o nível de engajamento das partes interessadas em projetos, possibilitando, assim, eventualmente, realizar ações para manter ou aprimorar esse engajamento.

A questão de pesquisa colocada, “[...] que métodos de mensuração do engajamento podem ser usados no gerenciamento das partes interessadas envolvidas em projeto?”, foi respondida, fazendo uso de métodos de mensuração de engajamento citados na literatura. Os métodos de mensuração do engajamento escolhidos foram o Uwes e PMBoK. O método Uwes modificado e os níveis de engajamento propostos pelo PMBoK foram aplicados em três projetos de uma organização do setor bancário brasileiro,

Os resultados obtidos com a aplicação dos métodos Uwes (visão das próprias partes interessadas) e Pmbok (visão do gerente de projeto) sugerem que: o questionário Uwes se apresenta como uma importante ferramenta para avaliação do nível de engajamento no projeto, pois possibilita que as próprias partes interessadas avaliem o seu engajamento. Em resumo, levando em conta que os métodos de mensuração do engajamento são diferentes, foram observadas distorções entre a avaliação do engajamento realizada pelo gerente de projeto e pelas próprias partes interessadas. Essa distorção indica que realizar a avaliação do nível de engajamento somente pela percepção do gerente de projeto, conforme proposto pelo PMBoK, pode não refletir o real engajamento no projeto; e as três dimensões propostas pelo Uwes possibilitam uma avaliação mais detalhada em relação ao entusiasmo e orgulho quanto ao projeto (dedicação), concentração e envolvimento no projeto (absorção) e cansaço ou resistência mental (vigor). A avaliação por dimensões possibilita que o gerente de projetos direcione ações específicas visando aprimorar ou manter uma determinada dimensão.

Na sequência, a necessidade de gerenciamento das partes interessadas e os critérios para avaliação dos níveis de engajamento definidos pelo PMBoK e pelo Uwes foram submetidos a especialistas em gerenciamento de projetos, em uma reunião de grupo focal. A discussão apontou que: gerentes de projeto consideram necessário realizar o gerenciamento do engajamento das partes interessadas, porém não o realizam; A possibilidade de obter o nível de engajamento por outra fonte que não seja o gerente de projeto é considerada como digna de aprofundamento; existem dúvidas se os níveis de engajamento definidos pelo PMBoK realmente possibilitam avaliar o engajamento das partes interessadas em projeto; e os critérios definidos pelo Uwes foram considerados interessantes e pertinentes para realizar a mensuração do engajamento das partes interessadas em projeto.

À luz da literatura pesquisada, que apontou lacunas em relação a pesquisas sobre mensuração do engajamento (Wefald et al., 2012), esse trabalho trouxe contribuições, apresentando resultados para dois instrumentos distintos. O tema da mensuração

de engajamento é novo e demanda novas pesquisas para aprofundamento da teoria e da prática.

Como limitação, ressalta-se que os resultados encontrados devem ser avaliados com cautela devido à pequena quantidade de projetos avaliados e devido à escassez de artigos na literatura científica, que impediram a comparação dos resultados obtidos.

Com os métodos de mensuração do engajamento avaliados por este trabalho, pode-se propor os seguintes trabalhos futuros: planos de ação que potencializem o engajamento das partes interessadas; acompanhar e verificar a relação entre o nível de engajamento e o sucesso dos projetos; definir a aplicar critérios de adequabilidade de métodos de mensuração do engajamento; avaliar os métodos propostos pela aplicação do mesmo método de mensuração para o gerente de projetos e para as próprias partes interessadas; e relacionar os critérios definidos no Uwes com as teorias motivacionais.

## REFERÊNCIAS

- Abboubi, M.El., Cornet, A. (2012) Towards a dynamic stakeholder management framework for CSR Certifications. *International Journal Of Business And Social Science*. 3(5), 1-12.
- Brailsford, S.C. et al. (2009) Stakeholder engagement in health care simulation. In: *Proceedings of the 2009 winter simulation conference, 2009, Southampton*. Austin, TX, USA. 1840 - 1840.
- Bramont, P.(2012) *Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar*. 131 f. Dissertação – Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Carrillo, E., O’Neill et al. (2010) Experiences with stakeholder engagement in transitioning to an increased use of renewable energy systems. In: *IEEE International Symposium on Sustainable Systems and Technology*, Arlington,USA. 1 - 6.
- Cavalcante, M.M. (2013) *Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*. Dissertação Mestrado em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil
- Deverka, P. et al. (2013) Stakeholder participation in comparative effectiveness research: defining a framework for effective engagement. *J Comp Eff Res*. 1(2), 1-19.

- Eskerod, P., Huemann, M. (2013) Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal Of Managing Projects In Business*. 6(1), 36-50.
- Gopnik, M. et al. (2012) Coming to the table: early stakeholder engagement in marine spatial planning. *Marine Policy*. 36, 1139-1149.
- Gould, R.W. (2012) Open innovation and stakeholder engagement. *Journal Of Technology Management & Innovation*, 7(3), 1-11.
- Gui, R.T.(2003) Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. *Revista Psicologia*, Florianópolis, 3(1), 1-10, jun.
- Lo, Yin-Hsi. (2013) Stakeholder management in the chinese hotel industry: the antecedents and impacts. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 25(4), 470-490.
- Martins, J., Correia, N. (2013) **Validação da versão portuguesa do questionário utrecht work engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários**. Dissertação. Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Meding, J. V. et al. (2013) A framework for stakeholder management and corporate culture. *Built Environment Project And Asset Management*, 3(1), 24-41.
- Moreira, A. F., Pontelo, I.(2009) Níveis de engajamento em uma atividade prática de Física com aquisição automática de dados. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*, 8(2), 148-167.
- Moresi, E. (2003) *Metodologia da pesquisa*. Recuperado em: 17 set.2014, de em: [http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/Metodologia\\_Pesquisa-Moresi2003.pdf](http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/Metodologia_Pesquisa-Moresi2003.pdf). Acesso em:17 set. 2014
- Peterson, H. C. (2013) Fundamental principles of managing multi-stakeholder engagement. *International Food And Agribusiness Management Review*. Michigan, 16, 11-22.
- PMI. Project Management Institute (ed.) (2013) A guide to the project management body of knowledge – *PMBoK*. 5th. Ed., Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publishing Division.
- Schaufeli, W. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*. 3, 71-92.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003) *Uwes – Utrecht work engagement scale preliminary Manual*. Recuperado em: 26 set.2014, de: <[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test\\_Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Brazil.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test_Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf)>.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire A *Cross-National Study*. *Sage*. 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B. (2012) The measurement of work engagement. In R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick *Research methods in occupational health psychology: measurement, design, and data analysis*. New York, USA. 138-153.
- Silva, M.G. et al.(2013) Publicações que utilizaram o grupo focal como técnica de pesquisa: o que elas nos ensinam? *Ciência Cuidado Saúde*, [s.l.], 12(2), 398-406, jun.
- Wefald, A. J. et al. (2012) A comparison of three job engagement measures: examining their factorial and criterion-related validity. *The International Association Of Applied Psychology*. 4(1), 67-90.
- Wei, S., Yalin, W. (2008) Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach. In: *International conference on wireless communications, networking and mobile computing*. Ieee, Dalian, China, 1-5, October.
- Yang, J et al. (2010) Critical success factors for stakeholder management: construction practitioners' perspectives. *Journal Of Construction Engineering And Management*. 136, 778-786.
- Yang, J. et al. (2011) Stakeholder management in construction: an empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29, 900-910.
- Yip, M.H., Phaal, R.P., David R. (2013) Stakeholder engagement in early stage product-service system development for healthcare informatics. In: *Technology Management for Emerging Technologies. Proceedings of Picmet*. San Jose, California, USA, 2564 - 2574.