



GESTÃO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS EM GESTÃO DE PROJETOS

Recebido: 08/06/2016

Aprovado: 11/09/2016

¹Alessandro Márcio Martins Dias

²Ester Eliane Jeunon

³Leonora Da Cunha Duarte

RESUMO

Este relato tem como objetivo analisar como se dá a gestão de expectativas das partes interessadas em projetos na percepção de especialistas da área. Para tanto, foi realizada pesquisa quantitativa descritiva, tendo como método a pesquisa de campo. O levantamento foi realizado com profissionais filiados ao PMI-MG, experientes em gestão de projetos, por meio de um questionário autoadministrado, cujos resultados foram analisados do ponto de vista estatístico descritivo e do seu conteúdo. Os resultados revelaram a “qualidade” como principal expectativa das partes interessadas e o fator “econômico” como o mais influente nas expectativas em projetos. Na percepção dos respondentes, as partes interessadas estão classificadas com maior nível de preocupação nas expectativas e com nível de engajamento como “apoiadoras”, por estarem cientes dos objetivos e do trabalho do projeto, dando apoio às mudanças aprovadas. A pesquisa também aponta que as principais facilidades e dificuldades na gestão de partes interessadas em projetos estão concentradas nas atividades e processos de recursos humanos e comunicação.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Gestão de stakeholders; Expectativas dos stakeholders.

¹ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo –FPL, Minas Gerais, (Brasil). Professor da Faculdade de Engenharia de Minas Gerais – FEAMIG. E-mail: alessandro_boga@yahoo.com.br

² Doutora em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília – UnB, Distrito Federal, (Brasil). Professora da Fundação Pedro Leopoldo – FPL, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: ester.jeunon@fpl.edu.br

³ Especialização em Gestão no Agronegócio pela Faculdades Associadas de Uberaba – FAZU, Minas Gerais, (Brasil). Professora convidada na disciplina 'Governança Legal Aplicada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: leonoraacduarte@gmail.com

ABSTRACT

This report aims to analyze how the stakeholders expectations are managed in projects in the perception of experts in the field. Therefore, a q descriptive research was held through field research method. The survey was conducted with professionals affiliated to PMI-MG, experienced in project management, through a self-administered questionnaire, which results were analyzed from a descriptive statistical point of view and also concerning the answers content. The results revealed the "quality" as the main expectation of stakeholders and the "economic" factor as the most influential in expectations on projects. In the perception of respondents, stakeholders are classified with a higher level of concern in the expectations and with an engagement level as "supporters", being aware of the goals and project work, supporting the approved changes. The survey also points out that the main easy and difficult factors about managing stakeholders in projects are concentrated in the activities and in human resources processes and communication.

Keywords: Project management; Stakeholders management; Expectations of stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

Projetos propulsionam as organizações ao torná-las melhores, mais fortes e eficientes, além de poder trazer também a inovação para seus processos. Por isso, a gestão de projetos é um tema cujo interesse das empresas e dos profissionais só faz aumentar. Todavia, mesmo com práticas que focam em aspectos como escopo, prazo, custo, comunicação, riscos, qualidade, dentre outros, há ainda a ocorrência de insucesso no que se referente ao cumprimento das metas de projetos. Isso ocorre porque, mesmo com o atendimento de requisitos técnicos, torna-se fundamental também atender às expectativas de todos os envolvidos. Para que projetos sejam concluídos de forma satisfatória, reduzindo os gargalos dos processos, é necessário que seja dada a devida importância à sua gestão seja embasada e que seja empregada uma metodologia adequada para a redução dos riscos de fracasso (Jordão, Pelegrini, Jordão & Jeunon, 2015).

Qualquer projeto possui um conjunto de entidades ou pessoas com interesses em seus resultados e que serão influenciados por estes, sendo reconhecidas como *stakeholders*, termo em inglês para partes interessadas (Kretan, Figueiredo, Pedroso & Souza, 2009). A gestão dessas partes é um assunto muito exigido no gerenciamento de projetos, demandando organização e método. O tema é, inclusive, considerado como um dos principais fatores críticos de sucesso em projetos, de acordo com o corpo de conhecimento comum sobre gerenciamento de projetos (PMBOK®) do Project Management Institute (PMI), que é uma associação sem fins lucrativos americana, que fomenta as práticas de gestão de projetos ao formular de padrões de atuação, além de gerar conhecimento e reconhecimento do profissional por meio de seus programas de certificação.

Identificar e gerir as expectativas das partes interessadas desde o início de um projeto é ainda um desafio para os gestores, requerendo também conhecimento e vivência na gestão de pessoas. Por isso, este relato tem como objetivo analisar como se dá a gestão de expectativas das partes interessadas em projetos na percepção de especialistas da área: identificando os fatores que influenciam as expectativas; classificando essas expectativas no que tange à influência, ao poder, ao interesse e ao impacto; levantando a percepção de especialistas sobre o nível de engajamento das partes; e identificando as principais facilidades e dificuldades da gestão das partes interessadas em projetos.

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, utilizando abordagem quantitativa, tendo como método a pesquisa de campo com profissionais filiados ao PMI-

MG, experientes em gestão de projetos, por meio de um questionário autoadministrado, cujos resultados foram analisados do ponto de vista estatístico descritivo e do seu conteúdo.

Determinar com exatidão quais são as verdadeiras causas do sucesso de um projeto é uma tarefa difícil. No entanto, a gestão embasada na importância de se gerir as partes interessadas, contribui para o seu êxito. Reside nesta questão o cerne desta pesquisa, que poderá contribuir para o conhecimento científico em administração e auxiliar na melhoria das práticas de gestão de projetos, ao revelar a “qualidade” como principal expectativa das partes interessadas e o fator “econômico” como o mais influente. Na percepção dos respondentes, as partes interessadas estão com mais “interesse” e nível de preocupação nas expectativas, além de atuarem como “apoiadoras”, por estarem cientes dos objetivos e do trabalho do projeto, dando apoio às mudanças aprovadas. A pesquisa também aponta que as principais facilidades e dificuldades na gestão de partes interessadas em projetos estão concentradas nas atividades e processos de recursos humanos e comunicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o PMBoK® (PMI, 2013), o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que ele tem início e término definidos. Para Kerzner (2010), um projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. É uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico.

Os projetos surgem em decorrência de uma demanda que tem relação direta com as expectativas do cliente e com o resultado final esperado (Heldman, 2006). Em projetos, há uma necessidade de se explicitar e compartilhar informações e conhecimento de forma a melhorar a relação entre as partes interessadas, os *stakeholders* e contribuir para o aprendizado de todos os envolvidos e, ainda, melhorar o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos.

O gerenciamento de projetos abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto (Heldman, 2006). Com o gerenciamento, as organizações conseguem melhor controle e a confiança do cliente, sendo capazes de apresentar melhor administração e mais alto número de projetos bem-sucedidos. Segundo o PMBoK® (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos é realizado a partir da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos e 10 áreas de conhecimento. No caso das organizações que possuem vários projetos, para alcançar a

eficiência e o sucesso, é necessário que se realize o gerenciamento de portfólio de projetos, sendo comum a formação de um escritório de gestão de projetos (PMO – *Project Management Office*).

Um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, progredindo para um plano que, por sua vez, é executado e concluído. Pode ser dividido e moldado de acordo com o projeto e a organização, facilitando seu gerenciamento. Para Vargas (2009), as fases do ciclo de vida do projeto dependem, intimamente, da natureza do projeto.

O ciclo de vida do projeto é definido pelo PMBoK® (PMI, 2013) em cinco grupos de processos: **iniciação** (definição de um novo projeto ou de uma nova fase de um projeto existente); **planejamento** (definição do escopo do projeto, refinamento dos objetivos e definição da linha de ação necessária para alcançar os objetivos do projeto); **execução** (realização do trabalho planejado para cumprir as especificações do projeto); **monitoramento e controle** (acompanhamento, análise e controle do progresso e desempenho, além da identificação da necessidade de ajustes no plano); e **encerramento** (finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos).

O Guia PMBoK® (PMI, 2013) agrupa os processos de gerenciamento de projetos em 10 áreas de conhecimentos, que descrevem o conhecimento e as boas práticas relacionados ao gerenciamento de projetos com base nos processos que as compõem.

- **Gerenciamento da integração:** coordenação de todos os aspectos do plano, com elevado nível de interação para a identificação e definição do trabalho e a combinação, unificação e integração dos processos apropriados (Heldman, 2006).
- **Gerenciamento do escopo:** definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto, sendo que as ferramentas e técnicas, podem variar por projeto (PMI, 2013).
- **Gerenciamento de tempo:** assegura que o planejamento e a execução do projeto ocorram em um prazo adequado (Vargas, 2009).
- **Gerenciamento dos custos:** planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos e controle de custos para que o projeto seja terminado dentro do orçamento (PMI, 2013).
- **Gerenciamento da qualidade:** garantia de que o projeto vai satisfazer as necessidades para as quais foi concebido (Vargas, 2009).
- **Gerenciamento de recursos humanos:** gerenciamento das pessoas, incluindo liderança, orientação, resolução de conflitos, avaliações de desempenho, etc. (Heldman, 2006).
- **Gerenciamento das comunicações:** planejamento e distribuição de informações, incluindo questões sobre as habilidades gerais de comunicação (Heldman, 2006).

- **Gerenciamento de riscos:** medição dos os riscos, além do desenvolvimento, seleção e gerenciamento das opções para seu controle (Kerzner, 2010).
- **Gerenciamento de aquisições:** aquisição de bens e serviços fora da organização executora do projeto, incluindo a confecção do plano de compras, o levantamento de potenciais fornecedores, a contratação e a administração de contratos (Vargas, 2009).
- **Gerenciamento das partes interessadas:** identificação de todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto; análise das expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto; desenvolvimento de estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2013).

Bourne e Walker (2005) citam que o sucesso ou fracasso de um projeto está relacionado à atuação dos *stakeholders* sobre o valor criado pelo projeto e a natureza do relacionamento com a equipe do projeto. Antes, o gerenciamento de projetos estava focado no desenvolvimento e controle de escopo, cronograma e orçamento; hoje, o que se vê é a necessidade adicional de garantir o engajamento dos *stakeholders* para o sucesso das implantações de projetos.

Os principais *stakeholders* podem ser responsáveis tanto pelo êxito quanto pelo fracasso de um projeto. Mesmo que todas as entregas sejam concretizadas e os objetivos sejam atendidos, se suas principais partes interessadas não ficarem satisfeitas, nada vai adiantar (Heldman, 2006). Cada projeto tem seu grupo de *stakeholders* próprio. A questão crítica é identificar todos os que podem influir e envolvê-los conscientemente no projeto.

Para Walker e Marr (2001), os *stakeholders* devem ser classificados e valorados de acordo com os diferentes níveis de comprometimento, conforme uma matriz de lealdade dos *stakeholders*, representada na Figura 1.

		COMPORTAMENTO	
		POSITIVO	NEGATIVO
A T I T U D E	ALTA	Verdadeiramente leal	Acessível
	BAIXA	Armadilha	Alto Risco

Figura 1. Matriz de lealdade dos *stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Walker, S. F., & Marr, J. W. (2001). *Stakeholder power: a winning strategy for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge: Perseus Publishing.

A Figura 1 mostra que, quanto mais positivo o comportamento e alta a atitude do *stakeholder*, mais leal ele é e mais comprometimento com os objetivos do projeto. E quanto mais negativo o

comportamento e baixa a atitude do *stakeholder*, menos leal ele é e tem alto risco de comprometer os objetivos do projeto.

O PMBoK® (PMI, 2013) compila a classificação das partes interessadas como sendo todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas de dentro ou fora da organização. O gerente de projetos precisa gerenciar a influência de todas essas partes interessadas em relação aos requisitos do projeto a fim de garantir o sucesso. É necessário balancear os interesses e garantir que a equipe interaja com as partes interessadas de maneira profissional e cooperativa. E, ainda, ele deve usar diferentes abordagens para gerenciar e influenciar os *stakeholders* a apoiar o projeto (Lopes & Mañas, 2013).

Heldman (2006) afirma que os *stakeholders* têm interesses contraditórios e, por isso, o gerente de projetos é responsável por conhecer esses conflitos e tentar solucioná-lo além de gerir as expectativas das partes interessadas. Lopes e Mañas (2013) acreditam que, quando a gestão dos *stakeholders* é negligenciada, incertezas e problemas inesperados podem acontecer, o que pode contribuir para o insucesso do projeto. Teixeira (2010) sugere criar um mapa para cada *stakeholder* com as funções necessárias ou esperadas que ele desempenhe, trazendo transparência e coerência à gestão. Mapear um perfil de engajamento do *stakeholder* é importante no processo de coleta de dados dos *stakeholders*, levando à elaboração dos planos de comunicação direcionados para a gestão dos *stakeholders* importantes (Bourne & Walker, 2005).

As principais etapas ou atividades a serem realizadas em um processo de gerenciamento efetivo de *stakeholders* são apresentadas por Kretan et al. (2009) na Tabela 1.

Tabela 1

Etapas a serem trabalhadas num processo de gerenciamento de *stakeholders*

ETAPA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
Identificar missão e visão do projeto	Manter constante divulgação da missão e da visão do projeto, para garantir o apoio dos <i>stakeholders</i> .
Identificar <i>stakeholders</i>	Identificar (continuamente) os <i>stakeholders</i> , seus requerimentos, interesses e expectativas e, dentro do possível, gerenciar suas influências em relação aos requerimentos para aumentar a probabilidade de sucesso.
Categorizar/priorizar os <i>stakeholders</i>	Alocar os <i>stakeholders</i> em grupos e subgrupos de acordo com, por exemplo, influência, interesses, objetivos, nível hierárquico, problemas, riscos, impactos, grau de relacionamento, etc.
Definir estratégias de engajamento	Com base nas expectativas dos <i>stakeholders</i> , elaborar estratégias com foco na comunicação com cada <i>stakeholder</i> ou grupo de <i>stakeholders</i> .
Elaborar plano de gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Documentar todas as ações e atividades que devem ser conduzidas para alcançar os objetivos propostos. Todo o material elaborado nas etapas anteriores deve ser utilizado como entrada para esse processo.

Fonte: Adaptado de Kretan, A., Figueiredo, E. N., Pedroso, F. M., & Souza, L. G. (2009). Gerenciamento de *stakeholders*: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management*, 4(24), 62.

De acordo com o PMBoK® (PMI, 2013), a análise da partes interessadas é uma técnica sistemática que avaliar informações quantitativas e qualitativas para a classificação das partes em relação ao grau de poder (autoridade), interesse (preocupação), influência (engajamento ativo) e impacto (habilidade para efetuar mudanças). No tocante ao nível de engajamento, o corpo de conhecimento comum, classifica a parte interessada como; desinformada, resistente, neutra, apoiadora e líder.

A gestão de expectativas dos *stakeholders* compreende ir além de lidar apenas com cliente, equipes e patrocinadores de um projeto. Toda a comunidade impactada torna-se importante no processo, haja vista que o intuito é entregar resultados aos clientes e isso está diretamente ligado não apenas ao cumprimento de prazos e entregas, mas também à satisfação de usuários e demais envolvidos.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, utilizando abordagem quantitativa, tendo como método a pesquisa de campo com profissionais filiados ao PMI-MG, experientes em gestão de projetos, incluindo uma parcela de credenciados pelo PMI como *Project Management Professional* (PMP). O foco do levantamento foi analisar a percepção desses profissionais em projetos sobre a gestão das expectativas das partes interessadas.

A partir de uma população de 80 profissionais filiados ao PMI-MG (estimativa considerando a média de profissionais que frequentaram eventos técnicos do referido instituto em um período de 12 meses), a amostra simples (considerando um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%) seria de 67 profissionais. Todavia, mesmo com os esforços no acompanhamento da participação, foram obtidas 60 participações no questionário. Embora este número seja um pouco inferior ao cálculo amostral, as respostas são significativas e representativas para este estudo.

No tocante à coleta dos dados, os primários foram obtidos por meio do levantamento da percepção dos profissionais (conforme etapas descritas abaixo), sendo os dados secundários obtidos em pesquisas online:

- **Questionário autoadministrado:** com o objetivo de identificar os fatores que influenciam as expectativas, classificar tais expectativas, identificar a percepção quanto ao nível de engajamento e de levantar as principais facilidades e dificuldades na gestão das partes interessadas em projetos, foi estruturado um questionário para ser respondido sem a presença de um entrevistador, via

formulário online. Estrutura: 1) caracterização do perfil dos respondentes (aspectos demográficos, ramo de atividade e tempo de atuação em projetos); 2) questões fechadas sobre os temas da pesquisa do tipo Likert (análise quantitativa); 3) questões abertas sobre os temas da pesquisa (análise de conteúdo).

- **Pré-teste:** antes da aplicação do questionário, aplicou-se um pré-teste a um grupo-piloto de profissionais em gestão de projetos, não necessariamente filiados ao PMI-MG.
- **Obtenção dos contatos dos respondentes:** no momento inicial, informações sobre a pesquisa foram enviadas a diretores do PMI-MG e a membros da comunidade de gestão de projetos a fim de obter concordância para a sua realização e para conseguir os contatos dos profissionais em gestão de projetos.
- **Aplicação do questionário:** a solicitação para a participação foi remetida por email com o link para o questionário. As participações foram acompanhadas no sentido de garantir o número amostral projetado (totalizando três ondas de solicitação para a participação).

Para o tratamento dos dados, foram utilizadas técnicas de análise descritiva por meio de softwares (Statistical Package for Social Sciences-SPSS e Microsoft Excel) e de análise de conteúdo. Os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico, dos objetivos da pesquisa e das respostas do questionário. Detalhes sobre as etapas, avaliações das variáveis, análises de confiança e demais comparações estão contemplados na pesquisa completa base deste relato técnico.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Os resultados obtidos e sua respectiva análise são apresentados em cinco seções: perfil dos respondentes; influências nas expectativas das partes interessadas; classificação das expectativas das partes interessadas; nível de engajamento das partes interessadas; facilidades e dificuldades da gestão das partes interessadas.

4.1 Perfil dos Respondentes

Em função da concisão necessária ao relato técnico, são apresentados os principais resultados inerentes ao perfil dos respondentes (obtidos a partir da pesquisa completa), seguidos de importantes análises:

- 76,7% dos respondentes estão entre 25 e 44 anos, sendo 83,3% são do gênero masculino;
- 15% são engenheiros de produção, 13,3% engenheiros mecânicos, 14,9% de outras engenharias;
- 18,3% têm especialização em gestão de projetos ou MBA, 6,7% têm mestrado, 38,3% nenhuma pós-graduação;
- 56,7% atuam na Engenharia, 11,7% na Consultoria e 8,3% na Tecnologia da informação;
- 20% têm a credencial PMP pelo PMI e 78,4% atuam até 10 anos em projetos;
- 30,5% participaram em projetos de construção e montagem, 16,6% em desenvolvimento de novos produtos e serviços, 14,6% em design e 13,2% em mudanças organizacionais e/ou melhoria de resultados operacionais.

Percebe-se que a maior parte dos respondentes é de homens engenheiros que participaram de projetos de construção e montagem. Vale destacar que, de acordo com informações do site do PMI, o número de profissionais credenciados como PMP tem crescido, de forma condizente com a orientação de Kerzner (2010) para que haja a adoção das boas práticas em projetos pelas organizações aptas ao sucesso em um mercado competitivo.

4.2 Influências nas Expectativas das Partes Interessadas

Sobre os fatores que influenciam as expectativas das partes interessadas em projetos, a análise das respostas viabiliza as seguintes considerações:

- Na percepção dos respondentes, os gerentes do projeto e a equipe do projeto são as partes interessadas mais relevantes.
- Os respondentes opinaram que as expectativas de qualidade, prazo e financeira apresentaram alto grau de importância para o sucesso do projeto.
- Para os respondentes, fatores econômicos, estratégicos e profissionais são os que mais influenciam as expectativas.
- Os fatores econômicos representam 90% das respostas, com fundamental influência nas expectativas de qualidade, de prazo e financeira dos projetos.

4.3 Classificação das Expectativas das Partes Interessadas

A classificação das expectativas das partes interessadas (cliente, patrocinador, gerente do projeto e equipe do projeto) no engajamento do projeto sob a ótica de influência (engajamento ativo), poder (nível de autoridade), interesse (nível de preocupação) e impacto (habilidade de efetuar mudanças) podem ser verificados na Tabela 2.

Tabela 2

Classificação das expectativas das partes interessadas

PARTES INTERESSADAS	EXPECTATIVAS	CLASSIFICAÇÃO (influência, poder, interesse e impacto)
Cliente	Financeira	<i>Influência (ativamente engajado)</i>
	Qualidade, Prazo, Escopo, Estratégia/Negócio	<i>Interesse (alto nível de preocupação)</i>
Patrocinador	Estratégia/Negócio	<i>Poder (autoridade para tomadas de decisões)</i>
	Financeira, Qualidade, Prazo, Escopo	<i>Interesse (alto nível de preocupação)</i>
Gerente do projeto	Financeira, Escopo, Estratégia/Negócio	<i>Interesse (alto nível de preocupação)</i>
	Prazo	<i>Influência (ativamente engajado)</i>
	Qualidade (empate)	<i>Interesse (alto nível de preocupação) Impacto (habilidade em efetuar mudanças)</i>
Equipe do projeto	Financeira	<i>Impacto (habilidade em efetuar mudanças)</i>
	Qualidade, prazo	<i>Influência (ativamente engajado)</i>
	Escopo, Estratégia/Negócio	<i>Interesse (alto nível de preocupação)</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Segundo o PMBoK[®] (PMI, 2013), a análise de partes interessadas é uma ferramenta/técnica recomendada como boa prática em projetos. O “interesse” das partes interessadas significa o nível de preocupação em relação aos resultados do projeto. Teixeira (2010) elucida a importância de identificar, priorizar e gerenciar as expectativas dos *stakeholders*, bem como analisar o comportamento deles para criar e manter um envolvimento e interesse nos objetivos do projetos. Como principais observações sobre os resultados deste item da pesquisa:

- O cliente tem mais influência (70%) e está ativamente engajado na expectativa financeira do projeto.
- O patrocinador tem mais interesse (86,7%), com alto nível de preocupação com a expectativa financeira do projeto e alto nível no poder (80%) com autoridade para tomadas de decisões no desenvolvimento do projeto.
- O gerente do projeto tem mais interesse (88,3%), com alto nível de preocupação com a expectativa financeira do projeto.
- O gerente do projeto tem alta influência e está ativamente engajado no prazo do projeto, com elevado nível de preocupação (interesse) e de expectativa de escopo na realização do que foi planejado com alto alinhamento às estratégias do negócio.
- A equipe do projeto tem alto impacto (60%), com habilidades em efetuar mudanças para atingir a expectativa financeira.

4.4 Nível de Engajamento das Partes Interessadas

Segundo o PMBoK® (PMI, 2013), as boas práticas de gestão de projetos demonstram que é fundamental aumentar o nível de engajamento (de desinformado a líder) das partes interessadas continuamente para o sucesso no projeto. Este item analisa o nível de engajamento das partes interessadas, percebido pelos respondentes, em relação às expectativas:

- **Financeira:** cliente, equipe do projeto e patrocinador estão engajados como apoiadores e gerente do projeto como líder.
- **Qualidade:** assim como na expectativa financeira, o gerente do projeto tem papel fundamental pela qualidade do projeto, sendo os demais engajados como apoiadores.
- **Prazo:** cliente e gerente do projeto estão engajados como líderes e a equipe do projeto e o patrocinador como apoiadores.
- **Escopo:** os respondentes classificaram como apoiadores o cliente, o patrocinador e a equipe do projeto; como líder, o gerente do projeto.
- **Estratégia/Negócio:** para os respondentes, de forma igualmente relevante, o cliente, o patrocinador, o gerente do projeto e a equipe do projeto são apoiadores.

4.5 Facilidades e Dificuldades da Gestão das Partes Interessadas

No que se refere às facilidades e às dificuldades da gestão das partes interessadas em projetos, as respostas, conforme a incidência, foram agrupadas por áreas de conhecimento, havendo a contabilização de sentenças em mais de uma área, de acordo com a compatibilidade do tema (Tabela 3).

Tabela 3

Facilidades e dificuldades na gestão de partes interessadas em projetos por área de conhecimento

	Partes interessadas	Integração	RH	Comunicação	Prazo	Escopo	Custo	Qualidade	Aquisições	Riscos
Facilidades	50,0%	25,0%	23,3%	23,3%	16,7%	11,7%	8,3%	8,3%	3,3%	0%
Dificuldades	41,7%	15,0%	30,0%	23,3%	25,0%	25,0%	18,3%	8,3%	0%	3,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quase a metade dos respondentes citou facilidades e dificuldades dentro da área de conhecimento “partes interessadas”. Não houve qualquer menção de facilidade na área de conhecimento “riscos” e nem dificuldade na área de conhecimento “aquisições”, resultado esse alinhado com o estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos, que apresenta a área de “aquisições” com o menor foco das organizações nas práticas em projetos. Na percepção dos respondentes, as principais facilidades e dificuldades na gestão de partes interessadas em projetos estão concentradas nas atividades e processos de recursos humanos e comunicação em projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos fatores que influenciam as expectativas das partes interessadas em projetos, percebeu-se que há fatores internos e externos ao ambiente de projetos e fatores pessoais e profissionais conforme o perfil de cada parte interessada. A expectativa mencionada com o maior grau de importância para as partes interessadas foi a qualidade, sendo todo o conjunto de expectativas mais fortemente influenciado pelo o fator econômico.

No tocante à classificação das expectativas (dimensões de qualidade, de prazo, de escopo, financeira e de estratégia/negócio), detectou-se que as partes interessadas essenciais (cliente, patrocinador, gerente do projeto e equipe do projeto) têm interesse e preocupação elevados em relação ao alcance dos objetivos. Sobre o nível de engajamento das partes interessadas no projeto, o nível “apoiador” foi identificado como o mais presente, sendo possível a conclusão sobre a importância e necessidade da melhoria do engajamento de “apoiador” para “líder”.

Entre as principais facilidades na gestão das partes interessadas destacam-se como mais marcantes a quebra de resistências das partes interessadas na solução de problemas para aumentar o suporte ao projeto, a padronização das informações para todo o time de projeto e comunicação sobre o status atual e as necessidades reais do projeto. Das principais dificuldades na gestão das partes interessadas, ressaltam-se a gestão dos conflitos gerados pelos interesses particulares de cada grupo de *stakeholders* relevantes, o mapeamento completo das partes interessadas considerando-se todas as interfaces de impacto na gestão, aprovações, levantamento dos requisitos e gestão dos riscos, o alinhamento das expectativas das partes interessadas e a sincronização da gestão das demandas de cada equipe envolvida no projeto.

A grande limitação deste estudo foi a dificuldade em obter um número suficientemente representativo de respostas dos especialistas da área. A ausência de outros estudos similares para que pudesse contemplar um referencial comparativo é outra limitação a ser considerada.

O arcabouço teórico construído ressalta a importância e o potencial das abordagens sobre a gestão de partes interessadas em projetos, inclusive destacando o crescente interesse da área acadêmica e empresarial pelo tema. O banco de dados usado para a análise estatística é rico, sendo possível a realização de outras análises com cruzamento de informações para avaliação e discussão no ambiente acadêmico para futuros compartilhamento entre os pares e demais interessados. O desenvolvimento de um conjunto de trabalhos nessa área de gestão de partes interessadas em projetos poderá, certamente, contribuir para as boas práticas em gestão de projetos, especialmente nas áreas de conhecimento de recursos humanos, comunicação e integração.

REFERÊNCIAS

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.

Heldman, K. (2006). *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Jordão, R. V. D., Pelegrini, F. G., Jordão, A. C. T., & Jeunon, E. E. (2015). Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. *Gest. Prod.* 22(2), 280-294.

Kerzner, H. (2010). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

Kretan, A., Figueiredo, E. N., Pedroso, F. M., & Souza, L. G. (2009). Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management*, 4(24), 62.

Lopes, L., & Mañas, A. V. (2013). Atrasos em projetos de TI causados por falhas na gestão de stakeholders. *Future Studies Research Journal*, 5(2), 155-186.

Project Management Institute. PMI. (2013). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos - Guia PMBoK®*. (5a ed.), Newton Square: Project Management Institute.

Teixeira, D. P. (2010). *Gerenciamento de expectativas dos stakeholders em uma empresa de serviços*. Monografia da Pós-MBA em Gerenciamento Avançado de Projetos, FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Vargas, R. V. (2009). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. (7a ed), Rio de Janeiro: Brasport.

Walker, S. F., & Marr, J. W. (2001). *Stakeholder power: a winning strategy for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge: Perseus Publishing.