

GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* (GS) NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP): CASOS MÚLTIPLOS SOB A LUZ DO PMBOK

Marcus Brauer Gomes - UNESA, UERJ e UNIRIO

marcusbrauer@gmail.com

Amanda Borges de Oliveira Pazeto – UERJ

manda.abo@gmail.com

Leonel Estevao Finkelsteinas Tractenberg - UERJ

leoneltractenberg@gmail.com

Luiz Pereira Pinheiro Junior - ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul

leoneltractenberg@gmail.com

Resumo

No ano de 2013, o Project Management Institute (PMI) promoveu a inclusão de uma nova área de conhecimento destinada ao gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders* no Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). Com isso, levantam-se questões sobre a importância desse tema e se existe a necessidade de trabalhar corretamente com os *stakeholders* para que o projeto seja eficaz e efetivo. O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância da gestão das partes interessadas no gerenciamento de projetos. Buscou-se relacionar a gestão dos *stakeholders* com as principais falhas existentes durante a gestão de projetos, procurando descobrir se um inadequado gerenciamento das partes poderia contribuir para a incidência das mesmas. A coleta de dados em campo utilizado para obter as respostas consistiu na aplicação de um questionário eletrônico com perguntas abertas, elaborado a partir de revisão bibliográfica do tema.

Sete experientes gerentes de projetos responderam ao questionário e, após a análise dos dados, identificou-se que se o gerenciamento dos *stakeholders* for feito corretamente pode minimizar problemas principalmente relacionados com a definição do escopo e, conseqüentemente, em outras áreas como prazo e custo. Conclui-se que a criação dessa nova área de conhecimento pelo PMI foi acertada e que os gerentes de projetos podem investir consideráveis recursos no gerenciamento das partes interessadas para que os escopos do produto e do projeto sejam bem definidos, e para que seja viabilizado o cumprimento do cronograma dentro do orçamento estabelecido.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Partes Interessadas; *Stakeholders*.

Abstract

In the year 2013, the Project Management Institute (PMI) promoted the inclusion of a new knowledge area for stakeholder or stakeholder management in the PMBOK. This raises questions about the importance of this topic and whether there is a need to work with stakeholders to make the project effective and effective. The objective of this research was to analyze the importance of stakeholder management in project management. Tried to relate the management of the stakeholders with the main flaws existing during the project management, trying to find out if an inadequate management of the parties could contribute to their incidence. The field data collection used to obtain the answers consisted of the application of an electronic questionnaire with open questions, elaborated from a bibliographic review of the topic. Seven experienced project managers responded to the questionnaire and, after analyzing the data, was identified that if stakeholder management is done correctly it can minimize problems mainly related to the definition of scope and consequently in other areas such as term and cost. Concluded that the creation of this new area of knowledge by the PMI go been agreed and that project managers can invest considerable resources in the management of the stakeholders so that the product and project scope are well defined, and that it is possible to achieve compliance within the established budget.

Key-words: Interested Parts; Project Management; Stakeholders.

1. Introdução

Um fator determinante para o desenvolvimento de uma empresa tem sido sua capacidade de mudança. Devido às constantes exigências do mercado em oferecer produtos e serviços inovadores de forma rápida e eficaz, tornou-se necessário que as organizações mudassem sua forma de pensar e operar, para que assim pudessem evoluir.

Da mesma forma, Drucker (2001) afirma que as empresas devem estar atentas às oportunidades que estão aparecendo e observar se as estratégias existentes se ajustam aos novos rumos traçados e, assim, descobrir se irá ser necessário ou não transformar o negócio da empresa.

A constante preocupação em se adequar aos avanços da sociedade, torna perceptível a volatilidade e os riscos encontrados na realização de um trabalho que seja considerado inovador. Essas características favorecem o gerenciamento baseado em projetos, que devido ao seu caráter único e temporário, se destaca sobre o modo convencional e diário da empresa (Vargas 2012).

O gerenciamento de projetos se caracteriza pela ênfase nas prioridades e objetivos do trabalho em questão, e possibilita que seja estruturado um padrão adequado às condições de novidade e complexidade que cada projeto impõe (Vargas, 2005). Entre suas vantagens, é possível citar a solução de problemas em um menor período de tempo, o entendimento da empresa como sendo uma provedora de soluções e não apenas de produtos e serviços, e também a reutilização de alguns processos em mais de um projeto (Kerzner & Saladis, 2011b).

O PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto – é considerado uma referência na área. Tal guia aborda as diretrizes do gerenciamento de projetos e apresenta os principais conceitos a respeito do tema.

O PMBOK (2013) possui dez áreas de conhecimento distintas, mas que se complementam com objetivo de alcançar o sucesso do projeto. Dentre elas está a nova área criada na quinta edição: o gerenciamento das partes interessadas, que também pode ser chamada de *stakeholders*, esta área destaca a importância daqueles que influenciam direta e indiretamente, positiva e negativamente o andamento do projeto. Pa-

ra Roeder (2013, p. 15), stakeholder significa “people who are subject to, are part of, or have decision making over a project... in general, anyone involved in the project in any manner is considered a stakeholder”.

Xavier e Chueri (2008) consideram as partes interessadas como sendo o fator crítico de sucesso, pois são elas que vão analisar o resultado final, e determinar os critérios que serão adotados no seu gerenciamento, assim como as metas que deverão ser atendidas com a sua conclusão do projeto. Saber identificar e gerenciar cada *stakeholder* torna-se relevante devido ao potencial risco de se obter falhas no andamento e conclusão do projeto.

Devido à recente notoriedade do gerenciamento dos *stakeholders* na gestão de projeto e da potencial influência que esta área tem sobre a conclusão e sucesso do mesmo, e devido à pouca publicação científica sobre o tema atualmente, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância da gestão das partes interessadas (*stakeholders*) no gerenciamento de projetos.

2. Gestão de Projetos

Historicamente, a gestão de projetos era tida como profissão apenas nos setores do mercado orientados a projetos, onde os resultados relacionados ao lucro eram de total responsabilidade dos gerentes de projetos. Os outros setores eram tidos como não orientados a projetos, e nesse caso as empresas consideravam o marketing e as vendas como os responsáveis pela lucratividade (Kerzner, 2007).

Kerzner (2007) também ressalta que parte das empresas que eram consideradas como não orientadas a projetos, são na verdade empresas híbridas, ou seja, possui uma ou duas divisões internas que trabalham a base de projetos. Conforme Vargas (2005, p.7) expõe, “projeto é um conjunto de ações, executado de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar o objetivo determinado”. Heldman (2005, p.12) aborda que o gerenciamento de projetos é a capacidade de “aplicar habilidades, conhecimentos, bem como ferramentas e técnicas consagradas de gerenciamento de projetos, aos métodos de realização do projeto, a fim de produzir os melhores resultados possíveis”.

O Guia PMBOK é um exemplo de ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar o gerenciamento do projeto. Ele aborda conhecimentos e práticas que podem ser utili-

zadas em diversos projetos, mas não necessariamente todos serão realizados da mesma forma, pois a organização é a responsável por selecionar o que será apropriado para execução de cada projeto.

O Guia PMBOK (2013), aborda que “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (p.3), assim como também define que “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (p.6).

O gerenciamento de projetos é colocado em prática a partir da utilização adequada dos 47 processos de gerenciamento que estão agrupados dentro de cinco grupos de processos descritos no Guia PMBOK (2013). São eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Esses 47 processos também são agrupados dentro de 10 áreas de conhecimento distintas, onde cada uma irá abordar de forma completa os conhecimentos referentes a um campo ou área específica. São elas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas. O Guia PMBOK relaciona os cinco grupos de processos com as dez áreas de conhecimento, enfatizando a integração existente.

O PMBOK (2013), também aborda a necessidade do equilíbrio entre algumas restrições existentes no projeto, como por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, recursos e riscos, mas não se limitando à apenas essas.

Heldman (2005) aborda as restrições tempo, qualidade e recursos, juntamente com a satisfação do cliente. A forma como o autor aborda a satisfação do cliente ressalta a importância e a necessidade de estar atento para que não só as restrições sejam atendidas, mas que elas estejam de acordo com a especificação do produto, ou seja, escopo.

Historicamente, a restrição tripla (tempo, custo e qualidade) era considerada a principal variável de sucesso de um projeto, mas atualmente o sucesso do projeto não está somente atrelado ao cumprimento da restrição tripla, mas também ao alcance dos resultados e expectativas comerciais, e outros critérios de sucesso. (Kerzner & Saladis 2011a)

Vargas (2005) relaciona algumas das medidas que podem ser adotadas para que o sucesso seja alcançado, entre elas estão a conclusão do projeto dentro do tempo e orçamento previsto, o alcance da qualidade desejada, e realização do projeto com o menor número de alterações possíveis no escopo.

Para um projeto obter sucesso ele não precisa ser perfeito, Vargas (2013, p.6) menciona que “erros e problemas irão certamente acontecer. Apenas se espera que eles sejam minimizados.”, desta forma o gerente de projetos deve agir com agilidade e gerenciar corretamente todas as áreas do projeto, levando em consideração os interesses definidos inicialmente e as eventuais mudanças que possam acontecer.

2.1 Gerenciamento dos *Stakeholders* na Gestão de Projetos

O PMBOK (2013) aborda o gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) como sendo uma das áreas de conhecimento. Até então esse tema era relatado apenas dentro da área de comunicações, mas com sua evolução e devido a sua importância, passou a ser uma área distinta. Desta forma, a partir da percepção dessa nova área, é interessante analisar de forma mais detalhada o que diz a sua teoria e a relação que existe entre os *stakeholders* e o desenvolvimento do projeto.

1

2 As partes interessadas (*stakeholders*) de um projeto são indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados pelo projeto e, desta forma, o ato de identificar os *stakeholders* seria essencial para que a organização caminhasse em direção ao sucesso. Para Freeman (2010, p.25), as partes interessadas seriam “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”, ou seja, os *stakeholders* estão intimamente relacionados aos interesses da empresa, e assim qualquer ato ou decisão pode afetar diretamente o resultado e a conclusão do projeto. O governo, os clientes e os funcionários da empresa, são alguns dos exemplos de *stakeholders* citados por Freeman (2010), conforme figura 1 a seguir:

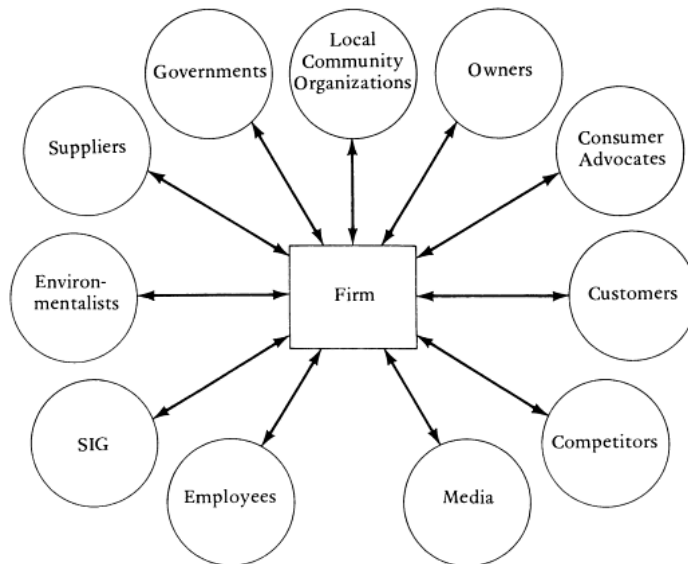


Figura 1 – Partes interessadas da empresa
 Fonte: FREEMAN (2010, p.25)

Além de identificar quem são os *stakeholders* do projeto, é necessário entender o que eles representam, e quais os reais interesses dos mesmos no projeto, assim como desenvolver estratégias de relacionamento e ficar atento para que a estratégia atribuída a um grupo, não cause efeitos negativos a outro (FREEMAN, 2010).

As estratégias de gerenciamento adotadas pela empresa estão estritamente relacionadas à classificação das partes interessadas. De acordo com Savage et. al. (1991) a significância das partes depende da situação e das questões que estão envolvidas, a relevância dos *stakeholders* irá depender de seus interesses. Sendo assim, a empresa deve estar ciente do potencial de ameaça e cooperação que cada parte interessada representa. Essas duas dimensões, cooperação e ameaça, permitem a classificação dos *stakeholders* em quatro tipos:

Stakeholder tipo 1. Dispostos a apoiar: Baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação.

Stakeholder tipo 2. Marginais: Não possui elevado potencial de ameaça nem de cooperação.

Stakeholder tipo 3. Indispostos a cooperar: Alto poder de ameaça, e baixo potencial de cooperação.

Stakeholder tipo 4. Ambíguos: Alto potencial de ameaça e de cooperação.

Após a identificação, Savage et. al. (1991) ressalta a necessidade de envolver as partes interessadas dispostas a apoiar, nas decisões referentes ao projeto, pois é importante manter o apoio recebido e não negligenciar a relação. No caso dos *stakeholders* marginais, a empresa pode manter a estratégia de monitoração, e assim quando as decisões forem importantes para essa parte, eles serão envolvidos, caso contrário o esforço poderá ser poupado.

Quando se trata das partes interessadas que são indispostas a cooperar, é adequado atuar inicialmente com a estratégia de defesa e durante a execução do projeto, tentar encontrar maneiras de alterar o status das partes. Já em relação aos *stakeholders* ambíguos, os gestores precisam procurar medidas que maximizem o potencial de cooperação, buscando minimizar os efeitos do alto poder de ameaça (Savage et. al., 1991).

Portanto, um ponto ao qual deve haver atenção é na relação existente entre o poder de ameaçar e cooperar que um determinado stakeholder pode exercer. A análise das potenciais ameaças e seu gerenciamento são formas da empresa se proteger de futuras surpresas desagradáveis, e assim ter menos imprevistos até a conclusão do projeto.

O gerenciamento dos *stakeholders* não está apenas relacionado ao processo de identificação das partes. Segundo Mitchell et. al. (1997) além da necessidade de identificar os interessados, é necessário avaliar a relevância dos mesmos, ou seja, os gerentes devem reconhecer a real influência de cada *stakeholder* e assim discernir sobre quem merece mais atenção.

Desta forma, Mitchell et. al. (1997) sugerem que o processo de definição e a intervenção dos *stakeholders* estão atrelados a três atributos: poder, legitimidade e urgência. O poder estaria relacionado àqueles que possuem meios coercitivos, utilitários, ou normativos para impor sua vontade. A legitimidade seria um bem social desejável, não apenas percepção e podendo ser definido ou negociado de formas diferentes dentro dos diversos níveis da organização. E a urgência seria o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* pedem atenção imediata.

Esses três atributos ao serem combinados geram sete tipos de *stakeholders*:

Stakeholder adormecido: possui poder, mas não possui legitimidade e urgência, tendo seu poder inutilizado e uma relação com pouca interação com a empresa.

Stakeholder arbitrário: detém o atributo legitimidade, mas não dispõe de poder e urgência. Não há pressões para que os gestores desenvolvam uma relação com essas partes interessadas, embora possam optar por fazer.

Stakeholder reivindicador: apresenta reivindicações urgentes, mas sem poder e legitimidade. É cansativo, mas não é perigoso.

Stakeholder dominante: é legítimo e poderoso, mas não detém o atributo urgência. Recebe grande parte da atenção dos gestores, mas não é considerado o principal.

Stakeholder dependente: possui legitimidade e urgência, mas não exercem poder, precisando de auxílio de outros stakeholders para que seja aplicado o poder necessário para satisfazer sua vontade.

Stakeholder perigoso: dispõe de urgência e poder, mas carece de legitimidade. É considerada uma parte coercitiva, podendo as vezes ser violenta. Sua identificação prévia facilita na prevenção de situações perigosas para a empresa.

Stakeholder definitivo: É considerado poderoso, legítimo e urgente. Os gestores devem dar prioridade às reivindicações desta parte, atendendo-as de forma imediata.

Mitchell et. al. (1997) abordam que apesar de suas características, todos os sete tipos de *stakeholders* merecem atenção, pois os atributos não são fixos e pode acontecer de um *stakeholder* ao qual não era atribuído poder, legitimidade ou urgência inicialmente, passe a adotar algum desses atributos durante o gerenciamento, mudando a sua tipologia inicial e necessitando de cuidados diferentes.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa classifica-se quanto sua natureza como qualitativa. Creswell (2013) enfatiza que essa abordagem é indicada às pesquisas que possuem caráter interpretativo e teórico, e por essas características optou-se pela utilização desse método, para que fosse possível o entendimento a respeito da prática do gerenciamento de *stakeholders* na gestão de projetos.

Realizou-se um estudo de casos (YIN, 2014) múltiplos, onde a pesquisa foi aplicada em profissionais de empresas variadas. Os critérios utilizados para a seleção dos participantes se limitou à experiência do profissional como gerente de projetos, sendo solicitado pelo menos dois anos de vivência na área.

A respeito da utilização de múltiplos casos, Gil (2002, p. 139) aborda que “a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”. Da mesma forma o autor aborda que “a determinação do número de casos não pode ser feita a priori”, e “embora não se possa falar em um número ideal de casos, costuma-se utilizar de quatro a dez casos” (GIL 2002, p. 139).

Em relação ao número de casos, a presente pesquisa irá trabalhar com sete casos, e apesar de ser aceitável devido ao fato de se tratar de uma pesquisa qualitativa, a presente amostra pode ser considerada pequena e inconsistente e assim não possuir representação teórica para a população em geral (EISENHARDT 1989 apud GIL 2002).

A coleta de dados foi feita por meio de questionários eletrônicos abertos, onde os participantes puderam discorrer livremente a respeito do assunto que lhe foi questionado. As perguntas do questionário foram desenvolvidas baseando-se principalmente na literatura de Schibi (2014). Após a elaboração, as perguntas foram submetidas a um professor doutor que possui conhecimento na área de gerenciamento de projetos, para análise e indicação de possíveis melhorias.

O convite para participar da pesquisa foi realizado através de e-mail, e antes do início da pesquisa todos os participantes foram orientados sobre o teor e a forma como seria conduzida a pesquisa, garantido a todos o direito ao anonimato.

4. Análise dos Resultados

Ao realizar a elaboração do questionário, objetivou-se a confecção de perguntas que possibilitassem ao máximo a obtenção de informações a respeito da forma como o gerenciamento dos *stakeholders* é tratado nas empresas.

Não foi realizada uma pré-seleção de empresas, pois o interesse foi buscar profissionais da área que pudessem expor suas experiências e conhecimentos a respeito do tema. Os sete participantes possuem experiência profissional acima do solicitado para participar da pesquisa. Seis participantes apresentaram informações sobre formação acadêmica na área de projetos e/ou gerenciamento, e dois deles também informaram que possuem a certificação PMP (Project Management Professional).

O questionário foi composto por 13 perguntas buscando saber o que os participantes entendiam por sucesso no projeto, e assim descobrir se o gerenciamento dos *stakeholders* está atrelado a ele. Com a análise das respostas relacionadas a essa

pergunta, foi possível concluir que não há um fator único de sucesso, mas sim um conjunto de fatores, e dos sete participantes, quatro citaram processos do gerenciamento dos *stakeholders* como sendo um deles.

No geral, a respeito do sucesso, os participantes afirmaram que a identificação e envolvimento dos *stakeholders* são processos importantes para o desenvolvimento de outras etapas. Tais etapas também contribuem para o sucesso do projeto como, por exemplo, o levantamento dos requisitos e a definição do escopo. Assim, seria como se uma etapa levasse a outra, e a boa prática de cada etapa possibilitaria que as próximas também conseguissem bom rendimento.

Após a discussão sobre o que determinaria o sucesso do projeto, deu-se início às perguntas relacionadas aos *stakeholders*. De início procurou-se saber o que seriam os *stakeholders* ou partes interessadas para cada um deles. A maioria, 86%, apresentou resposta próxima ao que o Guia PMBOK (2013) defende, que seria todas aquelas pessoas que podem afetar ou são afetadas de forma positiva ou negativa pelo projeto. Apenas o participante nº6 apresentou resposta que não se igualou as demais, ele se limitou em dizer que as partes interessadas seriam “*pessoas que tenham autoridade ou poder de decisão ou influência*”.

Em relação ao papel do *stakeholder* na gestão de projetos, a partir das respostas dadas, entende-se que seu papel é fundamental apesar de não ter um específico, já que irá variar de acordo com quem é o *stakeholder* e seu interesse, no entanto de forma geral pode-se dizer que faz parte de suas atribuições auxiliar o gerente de projetos no alcance dos resultados pretendidos.

Ao serem questionados a respeito das falhas que ocorrem nos projetos, se elas frequentemente são associadas a análises pobre ou ausente das partes interessadas, eles responderam que sim, que há relação apesar de não ser a única causa das falhas. Os participantes colocaram que a identificação dos interesses dos *stakeholders*, afetam diretamente etapas como, por exemplo, a definição dos requisitos e a elaboração do escopo, que são etapas que servem como base para o andamento do projeto, então se acontecer de faltar alguma informação importante nessa parte, ou então não ter ocorrido um entendimento completo dos interesses, haverá consequências no decorrer do projeto.

Ainda a respeito desse assunto, o participante nº1 coloca que também acontecem situações em que a dificuldade em definir as prioridades e apresentar o que se

espera do projeto, vem do próprio *stakeholder*, ele menciona que “*Difícilmente, conseguimos a dedicação necessária dos stakeholders, logo, não conseguimos alinhar as expectativas dos envolvidos no projeto.*”.

Quando perguntados se é comum realizar o gerenciamento de um projeto sem tomar conhecimento ou sem considerar o poder e influência de algum *stakeholder*, 86% dos entrevistados responderam que sim e apenas o participante nº7 respondeu que não. De acordo com os relatos, a principal consequência se resume no fato de que essa falta de conhecimento ou consideração pode levar a insatisfação do *stakeholder*, o que pode acarretar em alterações no projeto, mudanças no planejamento, podendo até inviabilizar a sua conclusão.

Há dois pontos pertinentes que foram abordados, que poderiam justificar tal ação, o primeiro ponto, mencionado pelo participante nº1, levanta a questão da dificuldade de identificar o poder e a influência de um *stakeholder* logo no início do projeto, e o segundo ponto, mencionado pelos participantes nº2 e nº3, levanta a questão da falta de maturidade na área de gerenciamento de projetos por parte da empresa e também a falta de capacitação do gerente de projetos, que não possui uma especialização na área e trabalha baseado apenas em seus anos de experiência.

Destacando-se esse cuidado que os *stakeholders* demandam, perguntou-se se seria necessário designar pessoas especialmente para seu gerenciamento. Dois participantes responderam que não, desses um mencionou que esse é o papel do gerente de projetos e que o mesmo pode contar com sua equipe para auxiliar nessa tarefa. No geral, 71% dos participantes reafirmaram que esse seria o papel do gerente de projetos, mas dependendo do tamanho do projeto seria sim viável designar um atendimento exclusivo.

Atrelado ao gerenciamento dos *stakeholders* está a necessidade de uma comunicação eficiente. As respostas foram unânimes ao afirmar que a deficiência na comunicação com os *stakeholders*, por si só, pode gerar consequências que coloquem em risco o sucesso do projeto. Em relação à forma como a comunicação é realizada, foram citados métodos como, reuniões, entrevistas e emails. A escolha irá ser definida de acordo com as características e necessidades do projeto, o mesmo acontece com a periodicidade, que não possui um tempo pré definido.

Em busca de entender como a gestão dos *stakeholders* está relacionada com as falhas ocorridas em itens como, escopo, tempo e custo, foi realizada uma pergunta para cada um deles.

No que se refere ao escopo, os participantes colocaram que os *stakeholders* estão diretamente ligados a sua definição, e caso ocorra problemas com a identificação dos *stakeholders* e dos seus interesses, pode acontecer de algum ponto chave ser ignorado o que pode acarretar em mudanças que afetarão outras etapas do projeto comprometendo, por exemplo, o tempo e orçamento que tinham sido estipulados inicialmente.

Os atrasos e as dificuldades apresentadas no orçamento, foram relacionadas às constantes mudanças de escopo, este que está diretamente ligado a identificação dos interesses dos *stakeholders*. Assim percebe-se que a falta ou o mal entendimento de uma informação no escopo, gera praticamente uma reação em cadeia, que coloca em risco a continuidade do projeto. A falta de envolvimento e comprometimento dos *stakeholders* é outro ponto citado pelos participantes nº4 e nº6, como favoráveis ao aparecimento de falhas no quesito tempo.

5. Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar importância da gestão das partes interessadas (*stakeholders*) no gerenciamento de projetos. Buscou-se analisar a importância do gerenciamento dos stakeholders na gestão de projetos, procurando descrever a relação dos stakeholders com as variáveis tempo, custo e escopo do projeto, objetivando também investigar as consequências dos erros cometidos no gerenciamento dos *stakeholders*.

Com o estudo realizado no referencial teórico e com a análise do questionário aplicado, é possível destacar a necessidade do gerenciamento dos *stakeholders* e o quanto importante ele é para o andamento do projeto como um todo. Muitos autores colocam esse relacionamento com as partes interessadas como essencial, o próprio PMBOK (2013), coloca o gerenciamento dos *stakeholders* como uma boa prática, a ser utilizada durante todo o andamento do projeto.

Na análise dos dados obtidos no questionário, os *stakeholders* são muito lembrados na parte inicial do projeto, durante a elaboração do escopo. O escopo é a base, é onde está descrito os objetivos a serem atingidos, e para alcançar os resultados es-

perados é necessário que tenha sido realizada uma boa identificação dos *stakeholders* e de seus interesses.

Mas não é apenas na fase inicial que o gerenciamento dos *stakeholders* é necessário, é preciso que seja feito um acompanhamento dos mesmos, que eles sejam envolvidos no andamento do projeto, pois assim, caso tenha ocorrido algum erro na elaboração do escopo, o gerente de projetos poderá solicitar mudanças, procurando o máximo não prejudicar as próximas etapas e comprometer o prazo e o orçamento.

O escopo está diretamente relacionado com os *stakeholders*, e quando o gerenciamento deles é mal realizado, o escopo pode ser definido de forma inadequada que poderá nos remeter a problemas com o prazo e com orçamento, dependendo das mudanças que terão que ser feitas. Desta forma é possível dizer que os problemas ocorridos com as variáveis tempo e custo também estão relacionadas, mesmo que indiretamente, com o mal gerenciamento das partes interessadas.

As consequências podem ir desde pequenas alterações na estrutura do projeto até a inviabilidade do mesmo, e procurar saber quais os motivos que levam a essas falhas no gerenciamento dos *stakeholders* é essencial para que o projeto tenha a possibilidade de começar e se manter dentro do que foi estipulado, considerando também a análise dos riscos.

Dois gerentes de projetos que participaram do questionário levantaram questões como, a falta de maturidade da empresa na área de gerenciamento de projetos, e a falta de capacitação do gerente de projetos, como casos que propiciam as falhas que ocorrem na gestão dos *stakeholders*. Neste caso seria interessante uma pesquisa mais aprofundada para relacionar o nível de especialização e conhecimento do gerente de projetos com o seu desempenho, e ver como isso afeta o andamento do projeto como um todo.

Outro ponto que poderia ser pesquisado futuramente, com o objetivo de complementar os resultados obtidos nesta pesquisa, seria identificar quais as principais dificuldades que os gerentes de projetos possuem para definir o escopo, o que torna a definição dos interesses dos *stakeholders* mais complexa, se é algum problema de comunicação, se é falta de conhecimento do gerente na área para qual o projeto está sendo desenvolvido, ou algum outro fator.

Esta pesquisa teve como principais limitações o pequeno volume de referências bibliográficas sobre *stakeholders*, o pequeno número de respondentes e a não utilização da análise de conteúdo nas respostas do questionário.

6. Referências Bibliográficas

CRESWELL, J. W. (2013). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3ª ed. Porto Alegre: Penso.

DRUCKER, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a Administração*. São Paulo: Nobel.
EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Journal*, 14(4), 532-550.

FREEMAN, R. E. (2010). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. New York: Cambridge.

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

HELDMAN, K. (2005). *Gerencia de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerencia de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

KERZNER, H. (2007) *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman.

KERZNER, H. SALADIS, F. P. (2011a) *Gerenciamento de projetos orientado pelo valor*. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2011b). *O que os Executivos precisam saber sobre Gerenciamento de Projetos*. Porto Alegre: Bookman.

LOPES, L. (2012). *Atrasos em projetos de TI empresariais causados por falhas na gestão dos stakeholders: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=14999> Acesso em: 7 jul. 2014.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G.; (2009), O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 13 (Edição Especial), 39-52.

MITCHELL, R. K., AGLEE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

PMBOK. (2013). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. 5 ed. Pensilvânia: Project Management Institute.

ROEDER, T. (2013). *Managing project stakeholders: building a foundation to achieve project goals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.

SCHIBI, O. (2014). *Managing stakeholder expectations for Project success: a knowledge integration framework and value focused approach*. Plantation: J. Ross Publishing.

VARGAS, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 6^o ed. Rio de Janeiro: Brasport.

VARGAS, R. V. (2012). *Planejamento em 140 tweets: dicas rápidas sobre ideias, conceitos e aplicações do gerenciamento de projetos nas empresas e na sua vida*. Rio de Janeiro: Brasport.

XAVIER, C. M. S.; CHUERI, L. O. V. (2008) *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.

YIN, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5^a ed. California: Sage.