



SABRINA APARECIDA TIMOFIECSYK

BOAS PRÁTICAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS: UM ESTUDO DA LITERATURA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Boas Práticas de engajamento de *stakeholders* em projetos: um estudo da literatura,

elaborado por Sabrina A. Timofiecsyk e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Sabrina A. Timofiecsyk, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado BOAS PRÁTICAS DE ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS: UM ESTUDO DA LITERATURA, é autêntico e original.

Curitiba, 17/04/2018

Sabrina A. Timofiecsyk

Dedico este trabalho aos meus pais Basílio Timofiecsyk e Célia M. S. L. Timofiecsyk que me ensinaram o valor da educação.

RESUMO

Em desenvolvimento de projetos de sistemas é fundamental o comprometimento dos *stakeholders* para o seu sucesso. Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo sistemático da literatura sobre práticas de engajamento de *stakeholders*. Para a pesquisa qualitativa optou-se pelo estudo bibliográfico de práticas em gestão e liderança para auxiliar a comunicação e melhorar o comprometimento das equipes, parceiros e demais interessados. Levar em conta as necessidades do colaborador possibilita aumentar o engajamento e o comprometimento, aumentar os ativos da empresa, o florescimento da criatividade e inovação e tornar a organização mais competitiva no mercado.

Palavras Chave: *Stakeholders*. Motivação. Liderança. Projetos.

ABSTRACT

In developing systems projects, the stakeholders's commitment is fundamental to their success. This work aimed to elaborate a systematic study of the literature on stakeholder engagement practices. For qualitative research, a bibliographical study of management practices was used to aid communication and improve the commitment of the team, partners and other stakeholders. Taking into account the needs of the employee can increase the engagement and the commitment, increase company assets, flourish creativity and innovation and make organizations more competitive in the market.

Key Words: Stakeholders. Motivation. Leadership. Projects.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – GRUPOS DE CLASSES DE STAKEHOLDERS..... | 12 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Problema..... | 2 |
| 1.2 Objetivos..... | 3 |
| 1.2.1 Geral..... | 3 |
| 1.2.2 Específico..... | 3 |
| 1.3 Delimitação do tema..... | 3 |
| 1.4 Justificativa/Relevância..... | 4 |
| 1.5 Metodologia..... | 4 |
| 1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho..... | 4 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1 <i>Stakeholders</i> | 6 |
| 2.2 Liderança e motivação..... | 8 |
| 2.3 Projetos de sistemas de informação..... | 10 |
| 2.3.1 Relevância dos <i>stakeholders</i> em relação as necessidades dos projetos..... | 11 |
| 2.3.2 Relação entre a motivação e as necessidades dos <i>stakeholders</i> | 13 |
| 2.4 Engajamento de <i>stakeholders</i> | 14 |
| 2.4.1 Inteligência Emocional..... | 15 |
| 2.4.2 Comunicação..... | 16 |
| 2.4.3 Assertividade..... | 18 |
| 2.4.4 Propósito..... | 19 |
| 2.4.5 Negociação..... | 20 |
| 2.5 A força da cultura..... | 22 |
| 3. CONCLUSÕES..... | 24 |
| 4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS..... | 26 |

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....27

1. INTRODUÇÃO

Em projetos de sistemas de informação se faz necessário o levantamento dos requisitos, das necessidades de negócio, do suporte, de confirmações dos usuários e de uma equipe durante o processo de construção do sistema.

Silva (2017) defende que para um software ter qualidade é necessário atender as demandas e necessidades dos usuários e que a coleta dos requisitos, análise e gerência é feita durante o ciclo de vida do software por meio da engenharia de requisitos.

Para explicar a engenharia de requisitos Franceto (2005) cita a definição de Lamsweerde (2000, p. 5): “[...] a identificação dos objetivos a serem atingidos pelo futuro sistema, a operacionalização¹ de tais objetivos em serviços e restrições, e a atribuição de responsabilidades pelos requisitos resultantes a agentes humanos, dispositivos e software”. O levantamento realizado pela engenharia de requisitos costuma ser documentado na forma de artefatos. Um desses artefatos, por exemplo, é o “Documento de Visão²”, que pode ser encontrado no site da IBM³ (2018).

Jordão et al. (2015) comentam que para os autores Dinsmore (2007), Ofori (2013) e Han et al. (2012) o prazo, o custo, o escopo e a qualidade impactam nos fatores críticos de sucesso, enquanto que para Pinto e Slevin (1987) a importância recai sobre o tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Jordão et al. (2015) comentam sobre os resultados de estudos empíricos no trabalho de Ofori (2013) que indica que os fatores críticos de sucesso são: o apoio da alta administração, a comunicação eficaz, a clareza de propósitos e objetivos do projeto e a participação das partes interessadas.

A construção do sistema envolve prazos e custos, que são alterados conforme o andamento do projeto e a necessidades de adaptações e correções. Essas alterações podem ter como origem ao atendimento de novas necessidades do cliente ou devido a necessidades de ajustes por falhas em atividades dos *stakeholders*. Para tentar minimizar riscos em projetos é feito um

1 Franceto explica em forma de nota que a palavra “operacionalização” não existe na língua portuguesa mas que seu uso é para significar que os serviços e restrição do sistema atendem aos objetivos.

2 Artefato que define o escopo e a razão do projeto ou programa, a oportunidade de negócio, a identificação dos interessados e dos usuários, custos, restrições, e outras informações.

3 International Business Machines

gerenciamento dos *stakeholders*, onde se verifica o potencial de ameaça ou de cooperação de cada um dos *stakeholders*.

Em Jordão et al. (2015, p. 284), é citado:

“Para a gestão adequada de um projeto, o PMI⁴ (2013) indica que existem cinco áreas de especialização que as equipes que atuam na GP⁵ devem entender e usar: (i) conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos; (ii) conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; (iii) entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, internacional, político e físico); (iv) conhecimentos e habilidades gerenciais e (v) habilidades interpessoais.

As habilidades interpessoais incluem a comunicação eficaz, a influência sobre a organização, a liderança, a negociação e o gerenciamento de conflitos, a motivação e a capacidade de resolução de problemas.

Segundo Jordão *et al.* (2013), é nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, a gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas na busca pela excelência humana, operacional e gerencial”.

Pode-se dizer então que a comunicação, a liderança, a inteligência emocional, a credibilidade e a assertividade são âncoras necessárias para gestores, inclusive para os de projetos de sistemas de informação.

Esse estudo tem por objetivo desenvolver um estudo sistemático da literatura sobre práticas de engajamento dos *stakeholders* através da comunicação e relacionamento de gestores de projeto.

1.1 Problema

O cenário perfeito seria que em todos os projetos pudesse-se contar com *stakeholders* engajados e participativos, mas os graus de envolvimento e interesses entre os envolvidos são variáveis ao longo do tempo.

O problema a ser tratado por este trabalho é responder as seguintes perguntas:

- Seria possível melhorar o engajamento dos *stakeholders* em desenvolvimento de sistemas de informação?

4 Project Management Institute

5 Gestão de projetos

- Se sim, de que maneira?

As pessoas não se engajam pelo simples recebimento de tarefas e responsabilidades. A motivação é o ponto chave para a realização do trabalho com comprometimento, e, através da compreensão das facetas que afetam a boa vontade dos envolvidos e da melhora nas habilidades de comunicação e de relacionamento o gestor do projeto pode melhorar o engajamento dos *stakeholders*

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral é o de desenvolver um estudo sistemático da literatura sobre práticas de engajamento de *stakeholders* através da comunicação e relacionamento para auxiliar os gestores de projetos na gestão de pessoas.

1.2.2 Específico

Para alcançar o objetivo geral foi estabelecido seis objetivos específicos. São eles:

- 1) Conceituar *stakeholders*.
- 2) Conceituar liderança e motivação.
- 3) Levantar a importância dos *stakeholders* em projetos de sistemas de informação.
- 4) Estabelecer a relação entre a motivação e as necessidades dos *stakeholders*.
- 5) Mapear algumas ferramentas para auxiliar no engajamento.

1.3 Delimitação do Tema

Esse trabalho tem como foco auxiliar os gestores de projetos a obter o comprometimento dos *stakeholders* durante o ciclo de vida dos seus projetos.

Através da revisão bibliográfica será disponibilizado um apanhado de estudos teóricos e empíricos já realizados (artigos, revistas, jornais, livros, meio eletrônico, simpósios, etc) para disponibilizar um entendimento de como obter a cooperação e comprometimento necessários.

Não será foco desse estudo como realizar a alteração de objetivos estratégicos da empresa nem tampouco trabalhar a cultura, embora estes impactem no engajamento dos *stakeholders*.

1.4 Justificativa/Relevância

A cooperação dos *stakeholders* dentro da área de desenvolvimento de sistemas de informação é necessária para a sua realização e qualidade. Porém há aqueles que não se comprometem, ou que até mesmo não gostariam de participar do sistema. O impacto da falta de comprometimento tem a importância proporcional ao papel e poder de cada um dos *stakeholders* e sua participação é essencial no atendimento das expectativas e para potencializar o investimento em tempo, em dinheiro e na qualidade do projeto.

Bergamini (1994) afirma que durante muitos anos a escolha para cargos de chefia, gerência e administração era de uma forma que pouco tinha a ver com o papel de líder a ser exercido e que na realidade das organizações empresariais brasileiras havia a ausência de líderes. Ela ainda comenta sobre os programas de treinamento e desenvolvimento de novos gestores, que fornecia bastante conhecimento técnico e administrativo e muito pouco sobre interação social e liderança.

Se fizermos uma relação, um gerente de projetos também precisa se relacionar com pessoas e influenciá-las. A relevância desse estudo está em fornecer informações para auxiliar os gestores a obter a cooperação dos *stakeholders* em seus projetos, especialmente aos com mais conhecimento técnico e pouca ou nenhuma formação em gestão de pessoas.

1.5 Metodologia

Marconi e Lakatos (2002) afirmam que a pesquisa bibliográfica abarca toda a produção literária que diz respeito ao tema de estudo. Para este trabalho foi feita a opção por meio de pesquisa bibliográfica de revisão de literatura.

Por ser um estudo que se propõe a auxiliar uma área carente de práticas e conhecimentos de gestão de *stakeholders*, o desenvolvimento dessa pesquisa é de abordagem qualitativa, finalidade exploratória. Foram feitas diversas leituras e sumarizado estudos teóricos e empíricos com o objetivo de elucidar sobre o engajamento de *stakeholders* e os fatores envolvidos.

1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho

Este trabalho está dividido em 5 partes, contando-se com esta Introdução onde é apresentado o problema, os objetivos da pesquisa, a delimitação do tema, as justificativas e a metodologia.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico, destacando os temas *stakeholders*, liderança e motivação, projetos de sistema de informação, engajamento de *stakeholders* e a força da cultura. Na seção 2.3 (projetos de sistemas de informação) é apresentado dois temas: a relevância dos *stakeholders* nas necessidades do projeto e a relação entre motivação e as necessidades do *stakeholders*. Na sequência, na 2.4 (engajamento de *stakeholders*) são apresentados as ferramentas para buscar o engajamento: inteligência emocional, comunicação, assertividade, propósito e negociação. Na 2.5 tem-se uma curta explanação sobre a cultura, já que esta pesa na motivação.

No capítulo 3 são apresentadas as conclusões do estudo e no 4 os possíveis desdobramentos . E em seguida tem-se as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho está organizado por seções. Na primeira seção, *stakeholders*, é explicado o conceito, a importância destes para a organização.

A segunda seção é sobre liderança e motivação. É citada a diferença entre chefia e liderança, e comenta-se sobre o papel do líder como motivador e agente que impulsiona à ação.

A terceira seção é sobre projetos de sistemas de informação e é dividida em importância dos *stakeholders* no projeto e a relação entre a motivação e as necessidades dos *stakeholders*

A quarta seção é sobre o engajamento e são apresentadas as seguintes ferramentas: inteligência emocional, comunicação, assertividade, propósito, negociação. Na última seção será comentado de forma sucinta o impacto da cultura para a motivação uma vez que essa interfere no comprometimento dos funcionários.

2.1 Stakeholders

Lyra, Gomes e Jacovine, (2009) explicam que para Freeman (1984) *stakeholders* são quaisquer grupos ou pessoas que afetam ou são afetados na realização dos objetivos de uma empresa. São *stakeholders* de uma empresa, por exemplo, os clientes, os fornecedores, os funcionários, o ambiente, a sociedade, o governo, a concorrência e os acionistas.

Lyra, Gomes e Jacovine (2009) citam o texto de Costa e Carvalho (2005) em que os autores comentam que a conduta social é considerada decisiva para definir o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Orsiolli e Nobre (2016) comentam que segundo vários autores (são eles: O'NEILL, HERSHAUER e GOLDEN, 2009; PINSKY, DIAS e KRUGLIANSKAS, 2013; SCHATEGGER e WAGNER, 2011) as empresas incorporaram modelos de negócios que para gerar valor sustentável ao mesmo tempo que atendem o mercado e as expectativas de seus *stakeholders* e da sociedade. Orsiolli e Nobre (2016) citam em seu trabalho a definição de desenvolvimento sustentável segundo WCED⁶ (1987, p.54): “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”

⁶ World Commission on Environment and Development.

São pessoas que tomam as decisões na empresa, sejam boas ou ruins. Também são pessoas que podem gerar inovação. Podemos dizer que em projetos acontece o mesmo: as decisões e atitudes podem gerar riscos ou oportunidades.

Leopoldino e Borenstein (2011) afirmam que na gerência de riscos em projetos há a necessidade de evitar os riscos ou mitigar os efeitos.

Perez e Famá (2006) explicam que há vários autores como Edvinsson e Malone (1998), Lev (2001), Flamholtz (1985), Stewart (1999), Sveiby (1997), Boulton et al.(2001), Kaplan e Norton (1997), Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que a riqueza das empresas depende cada vez mais dos ativos intangíveis ou aos ativos intelectuais e que para esses autores os ativos tangíveis e financeiros propiciam apenas retorno sobre investimentos comuns e que a competitividade vem por ativos intelectuais.

Fonseca (2009) define ativos como bens e direitos e o passivo como obrigações, ambos em representação monetária. Em seu entendimento os bens e direitos de uma empresa são o seu ativo e as obrigações é o passivo. Ainda, para ele, ativo intangível é um ativo que pode ser identificado, não é monetário e é sem substância fixa. Perez e Famá (2006) comentam que para Lev (2001) a definição de ativo intangível é um direito a benefícios futuros sem corpo físico ou financeiro, que é criado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos.

Uma vez que os ativos intelectuais são gerados pelas pessoas e constituem o diferencial da empresa, percebe-se a importância de *stakeholders* engajados com as atividades da empresa.

Pestana et al. (2003, p. 80) comentam:

“Para Katz (1974, apud Vergara, 2000, p.39), existem três tipos de habilidades nas empresas: as técnicas, as humanas e as conceituais, que variam à medida que se encaminham entre os níveis de supervisão, intermediária e alta direção. Quando se passa do nível inferior para o superior, há aumento nas habilidades conceituais, em detrimento das habilidades técnicas”.

Pestana et al. (2003) citam que Vergara (2000, p.97) comenta das capacidades que o gestor deve possuir:

- Compartilhamento de visão, missão, objetivos, estruturas, tecnologias, estratégias;
- Investigar e monitorar o ambiente de fora;
- Auxiliar na formação de bons valores e crenças;
- Possuir habilidade para esclarecer problemas;

- Criatividade;
- Informar;
- Possuir iniciativa, comprometimento, atitudes;
- Visualização de sucesso;
- Auto aprendizagem;
- Autoconhecimento dos pontos fortes e fracos;
- Saber ouvir e ser ouvido;
- Acreditar que todos podem contribuir com algo;
- Tornar a comunicação viável;
- Pensar de forma global e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho do próximo;
- Se contagiante, emanar energia;
- Ter escolhas éticas.

Portanto, uma empresa para aumentar seu prestígio, sua participação no mercado, diminuir seus riscos, garantir sua sustentabilidade e melhorar a execução de seus projetos deve ponderar suas decisões com base no impacto na sociedade, no ambiente, enfim, em todos os seus *stakeholders*. Os gerentes de projeto, dentro de suas atribuições também deve considerar os resultados de suas ações para diminuir além dos riscos do projeto os riscos pertinentes a *stakeholders* externos e internos.

2.2 Liderança e motivação

Bergamini (1994) aponta que para Hollander (1978) a liderança é um processo de relacionamento de influência em duplo sentido que busca atender objetivos mútuos e que por esse motivo ela não depende somente do cargo do líder mas da cooperação das partes.

Considerando o panorama atual segundo Bergamini (1994) o que se percebe em muitas empresas são gestores em cargos de chefia que acreditam que basta apenas passar o trabalho, sem dar sentido ao produto e seu resultado. A autora distingue a diferença entre um

administrador e um líder: ao administrador há a necessidade de muito conhecimento técnico enquanto que o líder utiliza-se de seu autoconhecimento para melhorar sua habilidade interpessoal, o que lhe proporciona controle interno e o ajuda a não projetar nem nos seguidores e nem nas circunstâncias que enfrenta distorções da realidade devido à sua própria percepção. A autora comenta ainda que com o advento dos teóricos da contingência acredita-se que a liderança possa ser desenvolvida, ou seja, a preparação torna qualquer pessoa um bom líder.

Bergamini (1994, p.107) cita uma frase de Tack (1989): “Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente, e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior.”

Pestana et al. (2003) comenta sobre a teoria de Vroom em que segundo Maitland (2002, p.10) a motivação é composta por desejos individuais e as expectativas de se alcançá-los.

A importância de conhecer os liderados e suas motivações é apontada por Bergamini (1994, p.110) que discorre ainda sobre a liderança transformadora dentro da perspectiva de Burns (1978):

“A liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes (...)”.

À liderança cabe o papel de influenciar e alinhar os objetivos da empresa com os dos colaboradores. Em projetos, podemos entender que cabe ao gestor conciliar as necessidades do projeto com a de seus *stakeholders*.

Davel e Machado (2001) lembram que para Smith e Peterson (1989) a eficácia do líder é dar ao outro um sentido para o que fazem, para que compreendam o peso de sua tarefa: não é mudar comportamentos.

Mendes (2003b) cita que líder é um visionário que se utiliza de comunicação apropriada estabelecendo um clima agradável e de valorização das pessoas. Segundo Ancona (2005) atualmente os líderes admirados são aqueles que são honestos, inspiradores, autoconfiantes e adaptativos. Ancona (2005) ainda declara que, como, os traços pessoais não são garantia de

eficácia na liderança o comportamento e o estilo do líder começaram a ser observados pelos pesquisadores.

Podemos concluir então que ao auxiliar e permitir que o funcionário realize suas necessidades interiores e consiga realização pessoal o líder consegue o engajamento necessário através de um ganha a ganha para todos. Esse é um caminho que os gerentes de projeto também devem trilhar se desejam liderar sua equipe e os demais *stakeholders*.

Em seguida veremos sobre os projetos de sistemas de informação⁷ e sua dependência de *stakeholders* para o sucesso, como levantar as necessidades dos *stakeholders* e a busca do equilíbrio entre os interesses do projeto e dos *stakeholders* para uma solução ganha-ganha.

2.3 Projetos de sistemas de informação

Projeto é um esforço a ser realizado dentro de um determinado prazo para gerar um produto, entregar um serviço ou gerar um resultado. Jr., Carvalho e Laurindo (2002) comentam que para o PMI um projeto é “um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único (PMBok, 2000)”.

Em projetos é conhecida a necessidade do gerenciamento dos *stakeholders*. O PMI, por exemplo, reconhece a importância dessa questão no gerenciamento através de atividades. Deve haver a preocupação do gerente do projeto em elencar quem são, quais as responsabilidades de cada um e as formas de comunicação com os *stakeholders*. Entretanto não há a preocupação com a questão comportamental. Beringer, Jonas, Kock (2013) comentam sobre a escassez de estudos em aspectos comportamentais e sobre o trabalho de Mitchell, Agle e Wood (1997) em que é apresentada uma categorização da relevância das partes interessadas. Ferreira e Bufoni (2006, p.14) comentam que:

“alguns estudos relatam que a participação do usuário tem impactos positivos (Doll & Torkzadeh, 1991; Hirschheim, 1985; Swanson, 1974), outros resultaram inconcludentes (Tait & Vessey, 1988), enquanto outros discutem que a participação do usuário pode ser disfuncional, levar a problemas políticos, ser manipulativa e extremamente difícil de operacionalizar, resultando em sistemas não só sub-otimizados, mas com desenvolvimento mais demorado (Robey, 1979)”.

Ferreira e Bufoni (2006, p.15) citam que Doll e Torkzadeh (1991) se basearam no argumento de que as pessoas tem desejo de participação diferente e “desenvolveram um constructo que chamaram de envolvimento congruente. Nesse constructo, a diferença entre o desejo de

⁷ Sistemas construídos para atenderem a algum objetivo

participação e a percepção do nível de envolvimento serviria melhor para medir o sucesso do sistema que as variáveis isoladamente.”

Em projetos é comum profissionais com formações técnicas, e que as empresas invistam muito em certificações e processos. Entretanto, as realizações são feitas por pessoas e os resultados dos trabalhos dessas pessoas dependerá de sua dedicação.

Ferreira e Bufoni (2006) lembram que Henderson e Lee (1992) consideram importante a escolha e treinamento dos gestores do projeto. Eles escreveram ainda que para Barnes e Bush (1992) é reconhecido como fator de sucesso o líder que apoia com motivação e que entusiasme os demais com os benefícios do sistema.

O gestor tem de sair do papel técnico e ser o líder que a equipe e a empresa precisa se quiser que seus *stakeholders* se engajem de coração no projeto.

2.3.1 Relevância dos stakeholders em relação as necessidades dos projetos

Todo projeto tem um escopo para ser atendido dentro de um prazo, com custos estimados, com qualidade esperada e com necessidades de negócio que devem ser atendidas. Portanto é necessário elaborar de forma adequada os requisitos para o atendimento das expectativas do cliente e reduzir os riscos de insatisfação e fracasso do projeto.

Não é incomum que ao longo do desenvolvimento de um sistema haja interferência dos *stakeholders* para a inclusão de novos requisitos ou alterações. Dependendo do impacto e do nível de importância das inclusões ou alterações é mais interessante deixá-los para serem tratados em um novo projeto. Mas, como tratar as interferências dos *stakeholders*?

De uma forma resumida, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997 apud SANTOS, CAVICHIOLI, ZANCHET, 2016) a interferência dos *stakeholders* se dá por três atributos:

- Poder - é quando a organização/pessoa tem poder e pode usá-lo coercitivamente.
- Legitimidade - as estruturas e comportamentos são aceitos.
- Urgência - há uma necessidade urgente unida com importância.

Mitchell, Agle e Wood (1997 apud SANTOS, CAVICHIOLI, ZANCHET, 2016) define assim os grupos de classes de *stakeholders*: latentes, expectantes e definitivos. Os latentes são os que tem apenas um dos atributos e tem baixa relevância: adormecido, discricionário e exigente. Os expectantes são os que têm dois atributos e sua relevância é moderada:

dominante, dependente e perigoso. Os definitivos possuem os três atributos e portanto relevância alta. A combinação dos atributos geram diferentes tipos de *stakeholders* (Figura 1):

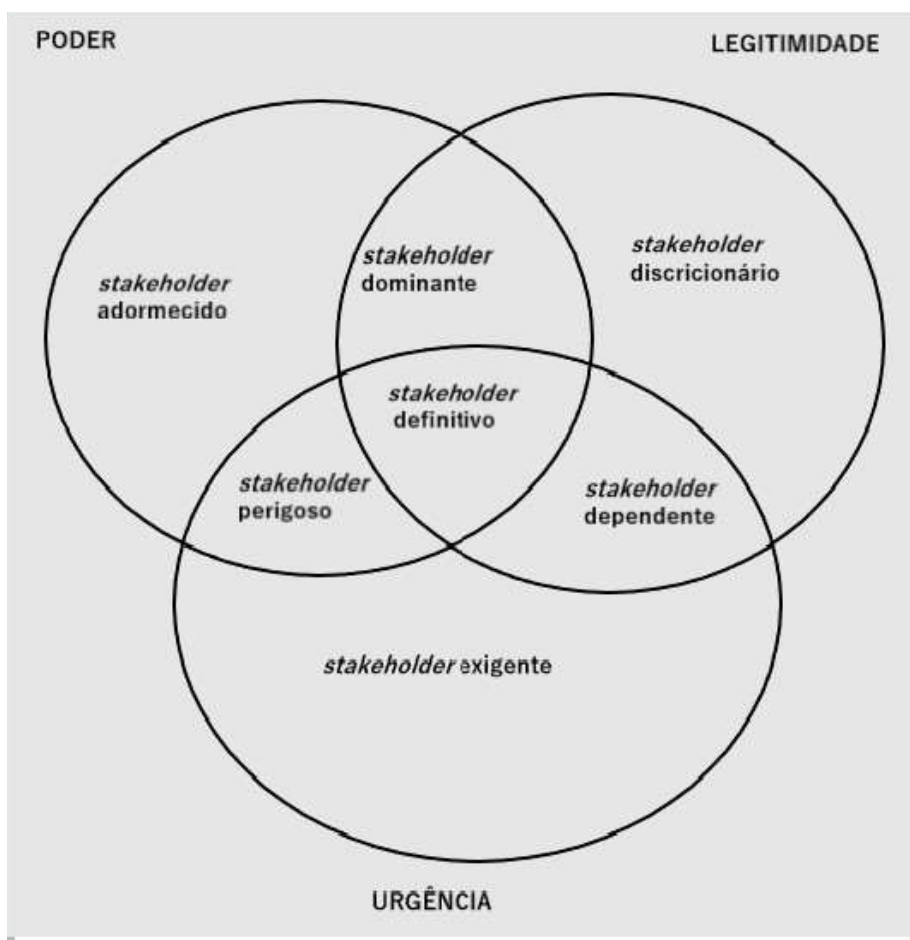


Figura 1: Grupos de classes de stakeholders

Fonte: Baseado em Mitchell et al. (1997 e Santos, Cavichioli, Zanchet (2016))

Se pensarmos em projetos, podemos adaptar o gerenciamento e a comunicação de acordo com os tipos de *stakeholders* (exemplo: os que tem demandas urgentes mas não possuem poder nem legitimidade, os com demandas urgentes e possuem poder mas não legitimidade, etc). Deve-se obter informações dos *stakeholders*, verificar sua força e prever seu comportamento para então elaborar uma estratégia de gerenciamento de *stakeholders*.

Como citado anteriormente, um dos fatores de sucesso de um projeto é a elaboração correta dos requisitos. Um trabalho bem elaborado reduzirá custos de correção futuros ou o risco de impossibilidade de implantação por um cenário não mapeado.

2.3.2 Relação entre a motivação e as necessidades dos *stakeholders*

Na literatura discorre-se o que pode trazer a motivação. Segundo Bergamini (1994) provavelmente um funcionário que lide somente com tarefas rotineiras poderá adorar a oportunidade de um trabalho desafiador. Segundo a autora a necessidade advém do que cada um precisa e se o líder puder ajudar na satisfação dessas necessidades através de fatores complementares ele contribuirá para um clima melhor de trabalho.

Bergamini (1994) comenta que House e Mitchell (1974) propõem que o líder deve conhecer e facilitar que seus subordinados alcancem os objetivos que desejam e que House (1971) afirmou:

“A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso”. (pg.105).

Dessa maneira fica claro que uma comunicação eficaz é a chave para se conhecer as necessidades e oferecer o auxílio para o alcance das oportunidades. Mas muitas vezes as pessoas não declaram abertamente seus interesses, somente em suas posições.

Fisher e Ury (2014) explicam que os seres humanos são fortemente emocionais e com dificuldade de comunicação clara. Como então descobrir os interesses ocultos?

Durante a vida obrigatoriamente nos comunicamos e frequentemente estamos negociando mesmo sem perceber. Conhecer alguns elementos da negociação pode ajudar a esclarecer os interesses e a obter acordos favoráveis para todos os lados envolvidos.

Segundo Fisher e Ury (2014), de uma forma resumida, os passos para descobrir os interesses são:

- Perguntar ou imaginar ‘por que’ foi adotada essa posição. Ao imaginar provavelmente descobre-se um dos interesses. Quando perguntar deixe claro que busca compreender seus temores e necessidades.
- Perguntar porque não tomaram a decisão que eles imaginaram que você poderia pedir. quais seriam os impeditivos?
- Entender que cada lado tem seus interesses. Geralmente um lado tem vários interesses, portanto, não pressuponha que há interesses iguais entre lados diferentes.

- As necessidades humanas básicas são os interesses mais fortes. Por mais fundamentais que sejam elas são facilmente ignoradas. Nessas necessidades podemos incluir: segurança, bem-estar econômico, senso de pertencimento, reconhecimento, controle sobre a própria vida.
- Elaborar uma lista com os interesses de cada lado, em ordem de importância. Essa tarefa ajuda a melhorar as avaliações e a elaboração de acordos, além de auxiliar a memória.

Depois do entendimento dos interesses pode-se iniciar um processo de negociação para buscar uma forma de atender aos interesses dos *stakeholders* e conseguir o comprometimento necessário para o projeto.

No próximo assunto será abordado o engajamento e como a inteligência emocional, a comunicação, a assertividade, o propósito e a negociação podem ajudar na conquista do engajamento dos envolvidos.

2.4 Engajamento de Stakeholders

Uma vez que a motivação é um dos principais elementos para o resultado de um trabalho e da competitividade da empresa, é necessário que sejam levadas em conta as necessidades dos indivíduos e suas expectativas. Pestana et al. (2003) cita que as pessoas e seus relacionamentos são os maiores motivadores e que segundo Vergara (2000) o trabalho em equipe proporciona: agilidade na obtenção de informação e de seu uso, maior tendência de se assumir riscos devido a responsabilidade compartilhada e que devido ao poder distribuído a todos há o senso de responsabilidade pelo resultado e que esse senso gera a motivação.

Para Cardozo e Silva (2014) o trabalho influencia a forma de ser e de pensar e em sua realização altera-se a visão de si mesmo e do ambiente ao redor. Mendes (1995a) explica: “O trabalho, como parte do mundo externo ao sujeito e do seu próprio corpo e relações sociais, representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos desejos inconscientes”.

Cardozo e Silva (2014) concluem que segundo Zanelli et al. (2004) o trabalho está ligado a fatores como motivação, comprometimento, envolvimento, aprendizagem, socialização, satisfação, treinamento, aconselhamento, estresse e qualidade de vida no trabalho.

Brandão e Guimarães (2001) comentam que Durand em 1998 conceituou competência baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e que, no caso, a competência seria o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para se alcançar um propósito. Os autores comentam ainda que no ano de 2000 Durand afirmou que crenças e valores compartilhados pela equipe influenciam a conduta e o desempenho.

Podemos imaginar como a soma desse conjunto impacta nos objetivos de projeto e também nos objetivos estratégicos da empresa. O gestor do projeto, ao perceber as lacunas existentes deve possibilitar o desenvolvimento das competências necessárias. Para engajar, tanto no comprometimento quanto na vontade do outro de aprender é necessário utilizar-se a comunicação, cuidando do relacionamento. Segue abaixo algumas ferramentas que podem ajudar nessa questão.

2.4.1 Inteligência Emocional

Daniel Goleman (2015) declara que constatou que os líderes mais eficazes possuem alto grau de inteligência emocional e que uma pessoa com um alto nível de instrução mas sem inteligência emocional não pode ser um bom líder. Segundo o autor outros pesquisadores apontaram que a inteligência emocional também pode estar associada ao alto desempenho. Goleman (2015) cita os componentes da inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

De uma forma resumida, segundo Goleman (2015), temos os seguintes conceitos para cada um desses componentes:

- **Autoconsciência:** é capacidade de reconhecer seus próprios sentimentos, forças, fraquezas, necessidades. É através dela que se compreende que cada pessoa tem seus próprios valores e metas. A pessoa com alto nível de autoconsciência reconhece como suas emoções afetam a si e aos outros.
- **Autogestão:** o autocontrole não permite que a pessoa se torne prisioneira dos seus sentimentos, há a capacidade de não se entregar aos impulsos. Através da motivação há o ímpeto à realização além das expectativas.
- **Empatia:** é capacidade de compreensão do sentimento e ponto de vista das outras pessoas o que acaba auxiliando a evitar problemas de comunicação.

- Habilidade social: é a cordialidade com propósito, para se alcançar algo desejado. Líderes precisam saber gerir relacionamentos uma vez que necessitam que outros realizem tarefas.

Portanto, a inteligência emocional pode ajudar os gestores de projetos através da compreensão de como seus comportamentos afetam aos outros, a não se deixar levar pelos impulsos, pela busca da realização, da capacidade de escuta e de entendimento dos sentimentos do outro, e da habilidade de relacionamentos. Essa importância se torna ainda maior quanto mais complexo for o projeto uma vez que o gestor necessita engajar aos outros para que o projeto se realize de forma adequada e dentro do prazo.

2.4.2 Comunicação

Martins (2005) comenta que a comunicação é feita por um emissor que envia uma mensagem ao receptor através de um canal, e na sequência há a reação pelo receptor que fornece o seu feedback. Rosenberg (2006) comenta que não é incomum que palavras induzam à magoa e dor para o outro e para si mesmo.

Martins (2005) explica que os valores e crenças influenciam a maneira de pensar e de agir, o que gera a dificuldade de escuta. A autora explica a percepção: a interpretação ou a expressão das mensagens dependem das crenças e valores aprendidos, tem-se como certo que nossos valores é de como as coisas são ou deveriam ser.

Martins (2005) cita os piores comportamentos do receptor:

- Avaliação prematura – O receptor acha que entendeu tudo.
- Escuta seletiva – Seleciona somente o que quer ouvir perdendo o sentido da mensagem.
- Escuta parcial – Escuta uma parte e na outra parte, enquanto o emissor está falando, ele está pensando na resposta que vai dar.
- Preconceitos e estereótipos – Desconsidera opinião de quem ele acha que não vale a pena escutar.
- Comportamento defensivo – Não é capaz de perceber o sentido da mensagem porque se sente ameaçado de alguma forma.

Um gerente de projetos se quiser realmente entender o que os outros querem dizer tem de cuidar para não ter os comportamentos listados acima para não realizar julgamentos errados e diminuir o risco de atitudes inadequadas.

Mantis (2005) diz que para se tornar um bom ouvinte é necessário o uso da escuta ativa. De uma forma resumida para a autora, para a escuta adequada é preciso:

- Escutar o outro – prestar atenção de fato, fazendo resumo das ideias principais.
- Perceber os sentimentos do outro – perceber o sentimento atrás das palavras, o que quer dizer, quais são suas necessidades

Martins (2005) comenta que segundo Thomas Gordon, para ouvir alguém é preciso aceitá-lo como ele é, sem julgamentos: há a aceitação do outro pelo que ele é, e não pelo que gostaríamos que fosse.

Além de saber escutar, é necessário também se expressar da forma adequada. Martins (2005) comenta que para ser um comunicador eficaz você precisa saber o que deseja transmitir e o que quer alcançar. Ela ainda declara que se dependemos do outro para atingir o objetivo deve ser a utilizada uma linguagem baseada em cooperação. A autora sugere a forma EU-AFIRMAÇÃO e que pode ser expressa nos passos abaixo:

1. Começar com o uso da palavra EU;
2. Declarar os seus sentimentos, pensamentos, necessidades;
3. Comentar sobre o comportamento da pessoa que causou o conflito;
4. Explicitar a consequência/mudança que você quer e a razão.

Um exemplo poderia ser: “Eu tenho planos pra te colocar em um projeto que pode ter dar uma grande visibilidade mas o patrocinador é também o mais exigente, e que mais exerce pressão para as coisas serem do ponto de vista dele. Ontem você gritou alto com o Beltrano porque a atividade X não foi concluída conforme o esperado. Ele ficou chateado e as pessoas em volta se assustaram com o seu comportamento. Para esse novo projeto vai ser necessário capacidade de negociação, resolução de conflitos e controle emocional. Por esse motivo meu superior está questionando se você seria a pessoa mais indicada para esse projeto. Então, quero que você reflita se gostaria de participar ou não e se você daria conta dessa responsabilidade. Também preciso que você procure ter maior autocontrole com teus colegas para que prevaleça a harmonia na equipe. De acordo? “.

Rosenberg (2006) explica que nem sempre as mensagens são entendidas e se não temos a certeza de que a mensagem foi clara precisamos de um retorno da interpretação: pode ser uma simples pergunta se tudo está claro ou pode-se pedir ao outro para falar o que entenderam, e em caso de algum mau entendimento pode-se realizar a correção.

Essa simples consciência do problema de má interpretação na comunicação, com algumas diretrizes para auxiliar a diminuir as falhas deve ajudar a melhorar o entendimento entre o gestor e os demais *stakeholders*. Na sequência, veremos a assertividade, que exerce um importante papel na comunicação e na compreensão dos interesses dos envolvidos.

2.4.3 Assertividade

Segundo Marchezini-Cunha e Tourinho (2010, p.300): “Assertividade é um comportamento alternativo (concorrente) aos comportamentos de agressividade e de passividade, os quais se assemelham funcionalmente ao comportamento impulsivo, sendo este último alternativo ao comportamento de autocontrole”. Martins (2005, p.7) comenta que a “assertividade é uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha”.

Martins (2005, p58) afirma que há o risco do conflito sempre que afirmamos o nosso eu perante o outro e comenta:

“Ao nos posicionarmos, expressamos nossas verdades baseadas em nossa história de vida marcada pelas experiências que vivemos com a família, nossos professores, amigos, religião, enfim, o meio ambiente em que vivemos as mais tocantes experiências. Essas experiências nos ensinaram coisas que hoje valorizamos e em que acreditamos, crenças que nos dão segurança de tomarmos decisões utilizando critérios de avaliação do certo e errado, do mal e do bem, do bom e ruim”.

Martins (2005) comenta que todo ponto de vista é a vista de um ponto e para entender o ponto de vista do outro precisamos conhecer seus olhos e visão de mundo. A autora explica que queremos que os receptores entendam o que falamos e quais são os nossos sentimentos e desejos mas a mensagem passa pela percepção do outro e terá uma interpretação de acordo com o que o receptor sente, pensa e necessita naquele momento. Para a autora interagimos com a imagem que temos das pessoas e das coisas devido às nossas percepções.

Assim como o emissor percebe a realidade, o receptor tem a sua própria interpretação, e as duas podem ser completamente opostas. Lorena e Pinho (2015) explicam o pressuposto da Programação Neurolinguística em que “O mapa não é território” através do trabalho de Dias e

Passos (2008): cada pessoa tem seu modelo de realidade, não tendo contato direto com ela, percebendo-a de acordo com suas experiências vividas.

Martins (2005) explica que para ser assertivo é preciso ter uma percepção dos próprios sentimentos, se conhecer.

Algumas atitudes e posturas que ajudam na comunicação:

- Defina sua intenção, o que você quer alcançar. Segundo Martins (2005) ao conhecer sua intenção o diálogo se dará com a linguagem adequada.
- Nunca afirme que alguém é de determinada maneira. Não fale da pessoa, não a rotule. Trate o problema que precisa ser resolvido. Para Martins (2005) o julgamento passa percepção de agressividade.
- Procure escutar o ponto de vista do outro e entenda que a outra pessoa tenha pontos de vista diferentes. Rosenberg (2006) cita que Carl Rogers (1964) comentou que a empatia tem um efeito poderoso em quem a recebe e que ser escutado sem que alguém tente te mudar dá uma sensação muito boa.
- Tente acordos. Martins (2005) afirma que quando o receptor acredita que o outro impõe algo ele se sente desrespeitado porque o emissor não pediu seu consentimento para algo.

2.4.4 Propósito

Morin (2001) declara que três estados psicológicos impactam na motivação e satisfação no trabalho: o propósito que se encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade pelos resultados e a consciência de seu desempenho.

Morin (2001) cita que segundo o modelo de Hackman e Oldham (1976) há três características que podem dar sentido ao trabalho:

- Variedade de tarefas: trabalho que permita uma variedade de tarefas com variedade de competências;
- Identidade do trabalho: o trabalho deve proporcionar a realização do começo até a conclusão, com resultado tangível e identificável;
- Significado do trabalho: a capacidade deste ter um impacto significativo para o bem estar ou trabalho das outras pessoas, seja na empresa ou no ambiente social.

Morin (2001) comenta que o prazer e o sentimento de realização dão sentido ao trabalho, e que o relacionamento com os outros no trabalho permite escapar da sensação de isolamento e encontrar seu lugar na comunidade.

Segundo Simon Sinek (2012) as decisões e a capacidade de explicá-las estão em partes diferentes do cérebro e com a ausência do “porquê” fica mais difícil a tomada de decisões. O autor explica o que acontece quando falamos sobre o propósito: “[...] falamos diretamente à parte do cérebro que controla o processo decisório e a parte da linguagem do nosso cérebro nos permite racionalizar essas decisões” (p. 67).

Barreto e Silva (2010) em seu trabalho explicam que a palavra emoção vem do latim *movere*, que significa mover, por em movimento, e que é um movimento que vem de dentro para fora para expressar os sentimentos e necessidades. Para os autores é possível considerar que decisão é “diretamente dependente da associação emocional realizada pelo indivíduo ao vivenciar determinadas situações cotidianas e que vai depender de respostas motoras e autonômicas.[...]”(p.392).

Podemos concluir nesse ponto que o propósito é uma dos principais motivadores e pode e deve ser usado pelos líderes ao se comunicar com os *stakeholders*.

2.4.5 Negociação

Todos nós negociamos ao longo de nossas vidas: para superar dificuldades, resolver conflitos, manter relacionamentos, etc

Almeida e Sobral (2005) comentam sobre a estimativa de Baron (1989) de que no contexto empresarial os gestores gastem 20% do seu tempo em negociação e que provavelmente os 20% afetam os outros 80% das atividades. Almeida e Sobral (2005) citam ainda que segundo Mintzberg (1973) a capacidade de negociação é uma competência indispensável para a atuação de gerentes e gestores e que segundo Gottfredson (1997) define Inteligência Cognitiva como a aptidão que envolve raciocínio, organização, resolução de problemas, de pensamento abstrato, de compreensão de ideias profundas, de aprendizagem rápida e a partir da experiência.

Podemos entender que essa inteligência é essencial por permitir a flexibilidade e a geração de alternativas de solução que podem levar a um desfecho de ganha a ganha para os envolvidos na negociação.

Martins (2005, p.175) fala sobre negociação: “Negociar é buscar as melhores soluções aos conflitos do cotidiano, sem ferir-se mutuamente”.

Cobêro, Primi e Muniz (2007, p.338) esclarecem que para Mayer e Salovey (1997) a Inteligência Emocional é:

“a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”.

É a inteligência emocional que permitirá que o negociador não se deixe levar pelo calor das emoções, comunique-se de forma assertiva, perceba os sentimentos envolvidos e passe confiança para os demais.

Santos (2006, p.64) comenta que Karkotli e Aragão (2004) consideram que uma empresa é “considerada ética se adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que tem algum tipo de relacionamento com ela, os *stakeholders*”. Kant reconhece que o homem deve ser considerado como fim em si mesmo, e não como meio. Assim, podemos dizer que um gestor também deve ter postura ética ao negociar e tratar com os envolvidos em seus projetos.

Há dois tipos de negociação: a distributiva e a integrativa.

Leite (2006) esclarece que segundo Hackley (2005) a distributiva é a divisão de um valor fixo. Ou seja, há competitividade, onde um lado busca garantir o seu ganho.

Medeiros (2011) comenta que na definição de Hampton (1991) no conflito entre as partes, na integrativa se busca o melhor resultado para as partes envolvidas;

Portanto, na integrativa há a busca de acordo, em que haja um ganha a ganha. Isso é, que as partes envolvidas não se sintam prejudicadas na negociação. O ganho de um não deve causar perda para o(s) outro(s).

Paula e Souza (2007) citam que segundo Kersten e Noronha (1999) a negociação é dividida em três fases: pré negociação, condução da negociação e pós negociação.

Paula e Souza (2007) comentam que na pré-negociação é necessário levar em conta o que se vai negociar, quais são os interesses, o que pode influenciar, as soluções alternativas e também planejar a negociação. Na negociação em si, os autores explicam que, tenta-se chegar à solução, com troca de mensagens, oferta e contra ofertas. Os autores lembram que

Tamashiro (2004) declara que nessa etapa as estratégias usadas pelas partes irão definir o tipo de negociação. Para os autores a fase de pós negociação é a que avalia-se os resultados, há os compromissos e acordos e a avaliação da satisfação dos negociadores.

Paula e Souza (2007) lembram que, segundo Kersten (2002) a negociação é uma tomada de decisão com objetivo de compromisso entre duas ou mais partes.

Fisher e Ury (2014) citam o método de “Negociação por Princípios” com quatro princípios básicos:

- 1) Separar o problema das pessoas – Não culpar as pessoas, entender que o outro lado tem seus sentimentos, valores;
- 2) Concentrar-se nos interesses e não nas posições. Os autores explicam que os interesses são motivadores e a posição é algo que foi decidido;
- 3) Criar opções – buscar soluções viáveis para todos. Os autores comentam sobre a busca de uma solução única como a melhor, mas que o ideal é negociar e que para se chegar a outras opções utiliza-se quatro raciocínios: pensar sobre o problema, realizar a análise e tentar detectar causas, pensar no que pode ser feito e por último sugerir ações específicas e viáveis;
- 4) Insistir para que os resultados se baseiem em critérios objetivos – Os padrões e procedimentos devem ser justos. Exemplos: valor de mercado, precedentes, avaliação científica, padrões profissionais, eficiência e custo.

O gerente de projetos pode utilizar-se dessa ferramenta para chegar a um consenso com os *stakeholders* e além de atender as necessidades do projeto pode conseguir uma melhoria no relacionamento com estes.

Finalmente, veremos superficialmente a força da cultura nos resultados da empresa. Esse item será citado por ser uma força que pode limitar a liderança.

2.5 A força da cultura

Segundo Ferreira e Bufoni (2006) para Ginzberg (1981) existia evidência de que o apoio da direção da organização é fator de sucesso ou fracasso de sistemas. Segundo Pires e Macêdo (2006) a cultura expressa os valores e crenças compartilhados de um grupo e permite o seu fortalecimento ou desintegração.

Crozatti (1998, p.9) cita a definição de Fleury (1987, p.10):

“A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização. “

Em seu trabalho Crozatti (1998) conclui que há inter-relação entre a cultura organizacional com a eficácia.

Não é foco desse trabalho tratar a mudança cultural, esse tópico foi apresentado aqui apenas para conscientizar o impacto nos resultados. A empresa precisa trabalhar a sua cultura para facilitar o alcance das metas. A alta administração deve promover essa mudança através de patrocínio e com gestores preparados e empoderados. Com uma cultura favorável os gestores de projeto terão um ambiente melhor na tarefa de liderança e maior chance de sucesso na conquista de engajamento de seus *stakeholders*.

3. CONCLUSÕES

Ao final desse trabalho conclui-se que o engajamento advém da necessidade interna de alguém e que essa necessidade é variável: o que é fator motivador pra um não necessariamente será para outra pessoa.

As pesquisas demonstram que a gestão através do emocional é buscada pelas empresas para se conseguir mais adesão dos funcionários e uma melhor qualidade de vida. Entretanto, há muitos gestores com formação técnica, e poucos com formação em *softskills*⁸, com perfil para liderança. É necessário investir para aumentar suas competências sociais e de relacionamento para melhorar sua capacidade de comunicação e de influência.

É essencial em projetos a participação dos *stakeholders*, mas por motivos diversos alguns não se engajam, outros se opõe ante as decisões e outros não desejam nem participar do processo.

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um estudo sistemático da literatura sobre práticas de engajamento de *stakeholders* através da comunicação e relacionamento para auxiliar os gerentes de projeto na gestão de pessoas.

Entende-se que o que foi proposto foi atendido uma vez que as definições foram expostas, foram percorridas alguns conflitos de interesses e ferramentas foram elencadas para auxiliar na superação das dificuldades de comunicação e relacionamento.

Foram explicados os conceitos de *stakeholder*, liderança, motivação, projetos, a importância do envolvimento dos *stakeholders*, a relação da motivação com as necessidades internas de cada um, a importância da inteligência emocional, como melhorar a comunicação, sobre a assertividade, a importância do propósito no trabalho e a possibilidade de negociação.

É importante destacar que em qualquer prática não há garantias de sucesso, pois o que pode dar certo e ser eficaz com uma pessoa pode não ter um resultado satisfatório com outra. Em todos os casos é necessário o uso da comunicação e da empatia. É necessário escutar e se colocar no lugar do outro, para ter uma compreensão do seu ponto de vista e tentar verificar as divergências e pontos de interesse.

Finalizando, os gestores podem conseguir mais sucesso no resultado dos seus projetos se souberem se comunicar de forma mais apropriada e priorizarem soluções ganha-ganha. A

⁸ Habilidades Comportamentais

empresa pode colaborar no sucesso de seus projetos se preparar seus gestores para a gestão de pessoas e empoderá-los.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Posteriormente poderá ser estudado o impacto e as limitações da cultura sobre a liderança e o quanto o líder e os seus subordinados podem influenciá-la.

Poderá ser analisada a cultura atual da empresa e se esta possui uma cultura que facilita e aumenta os ativos intangíveis, e se tem ou não programas e gestores que cuidem de evitar o risco de passivos intangíveis.

Feito o diagnóstico poderá ser proposto como adequar para alterar a cultura de forma a fomentar a criatividade, a inovação e o comprometimento.

Poderá também ser estudada a possibilidade da empresa investir em responsabilidade social, quais os ganhos e impactos para os *stakeholders* e a empresa, e se este investimento pode aumentar os ativos intangíveis e diminuir os passivos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Filipe J. R. de; SOBRAL, Filipe J. B. de A. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 9, n. 4, p.09-30, Out./Dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552005000400002>.

Acesso em: 10 Abr. 2018.

ANCONA, Deborah. Leadership in an age of uncertainty. **MIT Center for eBusiness**, Ancona, vol 6, n. 1, Jan. 2005. Disponível em: <http://ebusiness.mit.edu/research/Briefs/Ancona_Leadership_Final_VI.pdf>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

BARRETO, João E. F., SILVA, Luciane P. e. Sistema límbico e as emoções – uma revisão anatômica. **Rev Neurocienc.**, v. 18, n. 3, p. 386-394. São Paulo. 2010. Disponível em <<http://www.revistaneurociencias.com.br/edicoes/2010/RN1803/426%20revisao.pdf>>.

Acesso em: 10 Abr. 2018.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai./Jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

BERINGER, Claus; JONAS, Daniel; KOCK, Alexander. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. **International Journal of Project Management**, v. 31, p. 830-846. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>>. Acesso em: 11 Abr. 2018.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

CARDOZO, Carolina G.; SILVA, Leticia O. S. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio** v. 8 n. 2, Jul./Dez. 2014. ISSN 1981 -3775. Disponível em: <http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf>. Acesso em: 14 Mar. 2018.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com msceit, bpr-5 e 16PF. **Paidéia**, v. 16, n. 35, p. 337-348, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional - conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.10, n.18, p. 1-20, Mai./Ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004>. Acesso em: 12 Abr. 2018.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, vol. 5, n. 3, p. 107-126. Set./Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006>. Acesso: 10 Abr. 2018.

FERREIRA, Aracéli C. de S.; BUFONI, André. L. Fatores de sucesso e insucesso na implementação de sistemas de informação gerencial: estudo do caso do segmento de exploração e produção de petróleo da Petrobrás S/A. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.2, p. 09-31, Abr./Jun. 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200002>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim: como fazer acordos sem fazer concessões**. 3. ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

FONSECA, João C. **O goodwill não é um activo**. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.14, n. 2, p. 81-93 Set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442009000200007>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

FRANCETO, Simone. **Especificação e Implementação de uma Ferramenta para Elicitação de Requisitos de Software Baseada na Teoria da Atividade**. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Faculdade de Ciências Exatas e da Natureza, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/VMEPWGALFNMD.pdf>>. Acesso em: 11 Abr. 2018.

IBM, International Business Machines. **Documento de visão**. Disponível em: <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt-br/SSYMRC_4.0.6/com.ibm.rational.rmm.help.doc/topics/r_vision_doc.html>. Acesso: 12 Abr. 2018.

JORDÃO, Ricardo V. D.; PELEGRINI, Fabiana G.; JORDÃO, Anna C. T.; JEUNON, Ester E. Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n.2, p. 280-294, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n2/0104-530X-gp-22-2-280.pdf>>. Acesso: 10 Abr. 2018.

LEITE, Jaci C. **Negociação distributiva: o comportamento do executivo brasileiro**. 2006, 183 f., Projeto de Pesquisa – FGV-EAESP, São Paulo. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RelatFinal_NegDistributiva.pdf>. Acesso: 22 Mar. 2018.

LEOPOLDINO, Cláudio B.; BORENSTEIN, Denis. Componentes de risco para a gestão de projetos de software. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 636-659, Set./Dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000300003>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

LORENA, Ana L. F; PINHO, Maria L. S. **A contribuição da programação neurolingüística para o exercício da docência no ensino universitário**. In: XV Colóquio internacional de Gestão Universitária - CIGU, n. 15, 2015, Mar del Plata – Argentina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/135888/101_00030.pdf>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

LYRA, Mariana G.; GOMES, Ricardo C.; JACOVINE, Laércio A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39–52, Jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe>>. Acesso em: 10 Mar. 2018.

MARCHEZINI-CUNHA, Vívian; TOURINHO, Emmanuel Z. Assertividade e Autocontrole: Interpretação Analítico-Comportamental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 295-304, Abr./Jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n2/a11v26n2.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Vera. **Seja Assertivo! Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal**. 27. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MEDEIROS, Daysan F. K. L. **Modelo de negociação integrativa para apoio a resolução de conflitos na gestão dos recursos hídricos**. 2011. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/4941/1/arquivo2617_1.pdf>. Acesso: 02 Abr. 2018.

MENDES, Ana M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem–trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e profissão**, Brasília, v. 15, n.1-3, p. 34-38 1995a. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98931995000100009&script=sci_arttext> Acesso: 10 Abr. 2018.

MENDES, Isabel A. C. O papel emergente do líder. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.11 n. 5, p. 561-565. Set./Out. 2003b. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000500001>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em: 11 Abr. 2018.

ORSIOLLI, Thálita A. E.; NOBRE, Farley S. Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders fornecedores: Criação de Valores para o Desenvolvimento Sustentável. **RAC**, Rio de Janeiro, v.20, n. 4, art. 6, p. 502-523, Jul./Ago. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n4/1982-7849-rac-20-4-0502.pdf>> . Acesso em: 12 Abr. 2018.

PAULA, Melise M. V. de; SOUZA, Jano M. Uma análise da negociação de uma perspectiva tecnológica. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 2, Jan./Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n1/a03v6n1.pdf>>. Acesso em: 12 Abr. 2018.

PEREZ, M. M., FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, vol.17, n.40, p.7-24. Jan./Abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100002>.

Acesso em: 10 Abr. 2018.

PESTANA, Maria C.; PIRES, Pedra M. de S. G.; FUNARO, Vânia M. B. de O.; UTUYAMA, Assako S., PACHECO, Floripes de M., GUIMARÃES, Teresa B. N. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v.32, n. 2, p. 77-84, Mai./Ago. 2003. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/02/pdf_00f0a542a1_0008238.pdf>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

PIRES, José C. de S.; MACÊDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81 – 105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_acidf_tc-15-culturaorganizacionalnaapu_leonardo_albernaz_200514.pdf>. Acesso em: 11 Abr. 2018.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, Fernando J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Prod.**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200004>. Acesso: 10 Abr. 2018.

REIS, Patrícia N. C.; LIMA, Rafael P.; SILVA, Luana L. da; DINIZ, Paula L.; SILVA, Elisa M. V. da. **Gestão por competências como instrumento de engajamento de pessoas aos objetivos organizacionais**. In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Out./Nov. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/22524241.pdf>>. Acesso em: 10 Mar. 2018.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS, Jéferson. W. dos. **A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://>

meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1148/1/000385074-Texto%2BCompleto-0.pdf>.

Acesso em: 10 Abr. 2018.

SANTOS, Keila P. dos; CAVICHIOLI, Denize; ZANCHET, Aládio, **Identificação e caracterização dos stakeholders do ramo alimentício: um estudo de caso na cidade de Cascavel – Pr.** In: Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS, 1, 2016, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/ppgcont/arquivos/Contabilidade%20para%20Usu%C3%A1rios%20Internos/10-KeilaSantos.pdf>> . Acesso em: 10 Abr. 2018.

SILVA, Antônio C. de F. **Eliciação, especificação e validação de requisitos de software com *stakeholders* surdos utilizando Língua de Sinais.** 2017, 77 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação (PPGCC-UFG)) – Instituto de informática, Universidade Federal de Goiás, Goiânia. Disponível em: <<http://www.inf.ufg.br/mestrado/sites/www.inf.ufg.br.mestrado/files/uploads/Dissertacoes/dissertacao-antonio-carlos-freitas-silva.pdf>>. Acesso: 11 Abr. 2018.

SINEK, Simon. **Porque? Como motivar pessoas e equipes a agir.** São Paulo: Saraiva, 2012.