

# A espiritualidade na prática de gestão de projetos e sua influência na gestão de *stakeholders*

Tais Scherer – taisscherer77@gmail.com  
MBA Gestão de Projetos em Engenharia e Arquitetura  
Instituto de Pós-Graduação - IPOG  
Porto Alegre, RS, 11 de Abril de 2016.

## Resumo

*O objeto de pesquisa deste artigo consiste no estudo das relações entre a gestão de stakeholders e a espiritualidade aplicada no contexto da gestão de projetos através da análise de consultoria realizada para o replanejamento do Projeto de Reforma do Terminal de Passageiros do Aeroporto Internacional Deputado Luis Eduardo Magalhães em Salvador. Dada à situação do conflito estabelecida, este artigo investiga como foi possível intervir de forma a reestabelecer a comunicação entre as partes e retomar o projeto. Foram estudadas as teorias de gestão de stakeholders e espiritualidade no local de trabalho e suas possíveis relações para verificar os pontos de convergência de forma a identificar como os conceitos da espiritualidade aplicados no contexto de gestão de projetos produzem efeitos positivos junto aos stakeholders. Identificou-se como ponto de convergência de maior relevância entre as duas teorias a questão do engajamento, a qual para a gestão dos stakeholders é vista como o elemento principal a ser promovido, e para a espiritualidade, o efeito primeiro a ser observado ao aplicarem-se seus conceitos ao contexto da gestão de projetos. Por fim, à luz da teoria estudada, analisa-se o estudo de caso e verifica-se que os elementos de convergência entre as duas teorias estiveram presentes e contribuíram para o alcance dos objetivos da consultoria. Conclui-se que a espiritualidade aplicada ao contexto dos projetos pode interferir positivamente na gestão dos stakeholders por promover o engajamento destes no sucesso do projeto.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Stakeholders. Espiritualidade. Engajamento. Desempenho.*

## 1. Introdução

A gestão de projetos é realizada com o intuito de atender as necessidades e expectativas dos *stakeholders* para com o produto ou serviço de um projeto específico. Recentemente, o PMI, que tem a maior representatividade mundial nos estudos de gestão de projetos, alterou seu guia de melhores práticas incluindo um novo capítulo exclusivo para a gestão dos *stakeholders*, refletindo justamente uma preocupação cada vez mais crescente no mundo dos negócios, com quem fazemos nossos negócios, para quem, com que propósito? Está claro que não basta mais analisar números e tendências, urge entender o caráter humano dos projetos e como ele interfere significativamente no sucesso ou fracasso dos mesmos.

Esta alteração do PMBoK, apesar de ser apenas mais uma das várias publicações acerca da temática da gestão de projetos, é significativa devido a forma como o PMI promove alterações no seu conjunto de melhores práticas, que somente é concretizada quando de fato se materializa como uma aspiração compartilhada por um número considerável de gestores dos vários países onde o Instituto está inserido. Esta metodologia nos possibilita um entendimento claro de que a importância de trabalhar a gestão dos *stakeholders* para o sucesso do projeto não é mais visto pelos gestores apenas como uma das áreas de gestão, mas passa a ser percebida como uma necessidade crucial.

O PMI concebe o gerenciamento dos *stakeholders* como sendo a gestão do engajamento. Suas

práticas sugeridas orientam como entender o grupo dos principais interessados e como gerenciar esse relacionamento ao longo do projeto. Entretanto, estas ferramentas não nos ajudam a desenvolver estratégias para conquistar o engajamento dos *stakeholders*, tampouco possibilitam que o gerente de projetos possa desenvolver as habilidades pessoais necessárias para tal. É neste íterim que a inserção da espiritualidade no contexto dos projetos produz um efeito positivo capaz de suprir a necessidade pelo desenvolvimento de habilidades que ajudem o gerente de projetos, e a própria organização, a engajar sua equipe, seus colaboradores e seus clientes, promovendo a melhoria no desempenho geral da organização.

Howard (2002, p. 230, *apud* KARAKAS, 2010, p.90) discute a explosão pelo interesse na espiritualidade como a nova dimensão do gerenciamento, provavelmente a mais significativa tendência em gestão desde a década de 1950. De fato, muitos empregados são levados a questionarem a si mesmos e a seus trabalhos, a perguntar-se sobre a essência e significado destes, procurando por um propósito. Estas questões atingem profundamente os corações dos empregados e afetam suas carreiras, suas vidas, necessidades, aspirações, paixões e a espiritualidade. Em virtude disso, muitos empregadores hoje em dia tem encorajado a inserção da temática da espiritualidade no local de trabalho como uma forma de aumentar a moral, o comprometimento e a produtividade (KARAKAS, 2010, p.94-96).

Karakas (2010, p.91) levanta uma série de pesquisas que refletem sobre a aplicação da espiritualidade no local de trabalho e observa que existem dois campos opostos sobre a relação entre a espiritualidade e o desempenho das organizações. De um lado, alguns pesquisadores entendem que a característica anti-materialista da espiritualidade pode trazer desafios à pesquisa científica acerca do seu impacto no desempenho financeiro. Também, questionam se esta temática não poderia ser transformada em ferramenta de gestão para manipular os colaboradores, levantando questões morais e éticas. Por outro lado, outras linhas de pesquisa entendem que a espiritualidade pode ser usada para melhorar o desempenho dos colaboradores e que a pesquisa científica deve demonstrar os vínculos entre esta e o desempenho financeiro das organizações. Além disso, muitas pesquisas têm demonstrado que a espiritualidade no local de trabalho tem o potencial de prover aos empregados um sentimento de propósito, um senso de conexão e o senso de significado no trabalho (p.96).

Cabe ressaltar que através das intensas oportunidades de engajamento e interação promovidas, os projetos podem ajudar a criar um senso de significado na vida e bem-estar individual, os quais irão estimular a contribuição dos colaboradores nos objetivos e desempenho da organização (SENSE E FERNANDO, 2010, p. 510). Assim, cria-se um ciclo virtuoso que tende a aumentar constantemente o desempenho das equipes e conseqüentemente, o sucesso dos projetos aos quais estiverem envolvidos.

Este artigo se insere no segundo grupo de entendimento apontado por Karakas, procurando demonstrar através da revisão bibliográfica de teoria sobre gestão de *stakeholders* e da espiritualidade aplicada ao local de trabalho que estas duas áreas possuem uma relação direta sobre o engajamento dos *stakeholders* ao projeto, melhorando suas possibilidades de sucesso. Para exemplificar, apresenta um estudo de caso onde podem ser observadas oportunidades de aplicação das habilidades desenvolvidas através da espiritualidade na atuação do gerente de projetos.

## **2. Teoria de Gestão de Projetos**

O Guia PMBoK, Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, desenvolvido pelo PMI – *Project Management Institute*, reúne as melhores práticas em gestão de projetos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas, amplamente reconhecidas e aplicadas no mundo todo como forma de orientação na condução de projetos de sucesso, de acordo com a

visão daquele instituto e seus afiliados. Também orienta quanto aos padrões e diretrizes de comportamento do gerente de projetos, estabelecendo um Código de ética e conduta profissional do PMI, que é “específico quanto à obrigação básica de responsabilidade, respeito, justiça e honestidade”, exigindo dos profissionais uma conduta ética.

Atualmente em sua 5ª edição, o guia é organizado por 10 áreas do conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas), que perpassam por todas as cinco fases de vida do projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento). Esta divisão existe apenas como forma didática de apresentação do conteúdo, uma vez que todas as áreas do conhecimento se entrelaçam na execução dos seus 47 processos, que estão intimamente relacionados.

A quinta edição do guia, publicada em 2013, recebeu uma modificação significativa em sua estrutura, com a criação de uma nova área do conhecimento – Gerenciamento das Partes Interessadas -, cujo conteúdo estava anteriormente contemplado no capítulo sobre o Gerenciamento da Comunicação. No quadro abaixo, observamos uma comparação entre a 4ª e a 5ª edição do PMBoK, demonstrando este desmembramento dos processos:

	4ª Ed.	5ª Ed.		Fases do Projeto
	Gerenciamento das Comunicações	Gerenciamento das Comunicações	Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>	
Processos	Identificar as partes interessadas	-	Identificar as partes interessadas	Iniciação
	Planejar as comunicações	Planejar o gerenciamento das comunicações	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Planejamento
	Distribuir as informações	-	-	Execução
	Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Gerenciar as comunicações	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Execução
	Reportar o desempenho	Controlar as comunicações	Controlar o engajamento das partes interessadas	Controle

Tabela desenvolvida pelo autor, baseada no PMBoK 4ª Ed. e 5ª Ed, PMI, 2008 e 2013

De acordo com a 5ª Ed., sobre o Gerenciamento das Comunicações, o PMI (2013, p. 287) afirma que o mesmo “inclui os processos para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada”. Percebe-se um alinhamento maior com as ferramentas e técnicas de planejar, realizar e controlar a comunicação, com a operacionalidade do processo em si e sua eficiência.

Já o foco nos elementos emissor e receptor dos processos de comunicação, ou seja, as pessoas com quem essa comunicação será estabelecida, foi então segregado, sendo que estes processos passaram a ser tratados separadamente em capítulo específico. Entretanto, apesar de ter optado por separar em áreas de conhecimento distintas, destacando a importância do gerenciamento do engajamento das partes interessadas para o sucesso do projeto, a relação entre os dois temas continua, quando diz que “a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto”, ressaltando inclusive que para que a comunicação eficaz aconteça, os elementos emissor e receptor da mensagem devem ser tratados. (PMI, 2013, p. 287)

Entendendo a premente necessidade de salientar o engajamento dos *stakeholders*, o PMI criou então uma área do conhecimento específica, alertando para o cuidado com que os gerentes de projetos devem tratar o assunto. Desta forma, com a alteração da 5ª Ed. do PMBoK, o PMI (2013, p. 391) nos apresenta o conceito de gerenciamento de partes interessadas, o qual inclui

os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de

gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Ainda, orienta que estes processos sejam realizados através de uma comunicação contínua, com o objetivo de entender suas necessidades e expectativas de forma a gerenciar os possíveis conflitos de interesse, além de incentivar o comprometimento com o objetivo do projeto, contribuindo para seu sucesso. Percebe-se uma preocupação do PMI mais intensa com a dimensão humana deste elemento, parte interessada, em entender seu papel e suas necessidades e como fazer para conquistar e manter seu apoio ao projeto. Neste novo entendimento, valoriza-se o papel que cada pessoa/grupo/entidade pode ter no sucesso ou fracasso do projeto, e procura-se sugerir boas práticas de abordagem do tema.

Com a adoção de um capítulo específico sobre a gestão dos *stakeholders* em seu guia de melhores práticas de gestão de projetos, separando o que é processo de comunicação do que é processo de gestão de *stakeholders* com enfoques distintos, o PMI traz à tona a discussão sobre o papel das pessoas nos processos de gestão, não mais como elementos de execução, mas sim, como fatores de impulsão ou retração. É neste ambiente que a inserção da temática da espiritualidade no contexto da gestão de projetos poderá vir a influenciar positivamente no alcance dos melhores resultados em projetos, uma vez que trabalha tanto aspectos individuais dos líderes e da equipe, quanto modifica a cultura organizacional. Assim, seja no nível individual com a melhora das habilidades interpessoais que o gerente de projetos necessita para o desenvolvimento de suas atividades, seja no nível organizacional, com o incremento do engajamento das equipes e o trabalho cooperativo, os resultados obtidos com a inserção da espiritualidade no contexto da gestão de projetos pode ser entendida como perfeitamente alinhada ao movimento do PMI percebido nesta 5ª revisão do PMBoK.

Cabe ressaltar que não basta mais o desenvolvimento de metodologia de gestão de projetos, tampouco a aquisição de ferramentas apropriadas, bem como a capacitação técnica da equipe para a condução de projetos de sucesso, uma vez que

as metodologias podem aumentar as chances de sucesso, mas sua utilização não garante o fornecimento bem-sucedido de um produto ou serviço desejado. As metodologias são ferramentas e, como tais, não gerenciam projetos. Os projetos são gerenciados por pessoas, da mesma forma que as ferramentas são manipuladas por pessoas. As metodologias não substituem o componente “pessoas” no gerenciamento de projetos. Entretanto, destinam-se a melhorar o desempenho das pessoas. (KERZNER e SALADIS, 2011, p.53)

É possível somar esforços de uma metodologia de gestão alinhada às necessidades da empresa e ao projeto específico com as ferramentas pessoais que a espiritualidade proporciona. Sense e Fernando (2010, p.504) argumentam que aliar a espiritualidade ao ambiente de projetos desenvolve o capital social das empresas, o que reflete melhorias nas relações sociais entre os indivíduos da equipe dentro e fora da organização, aumentando inclusive o nível de confiança. Estes efeitos resultam no aumento da qualidade do envolvimento dos participantes, da comunicação e cooperação, reforçam o compromisso e aumentam o nível de aprendizado, melhorando significativamente o desempenho geral do projeto, mas principalmente no que tange ao gerenciamento dos *stakeholders*.

Estes efeitos benéficos da espiritualidade vinculada ao ambiente de gestão de projetos se mostram especialmente positivos para projetos estruturalmente complexos, incertos e duramente limitados em tempo (WILLIAMS, 2005, p. 505, *apud* SENSE e FERNANDO, 2010, p. 504), que vem a ser o tipo de projeto no qual o estudo de caso deste artigo está inserido.

## 2.1. Sucesso em Gestão de Projetos e Gerenciamento de Stakeholders

Sucesso em gestão de projetos é percebido, em uma análise preliminar, como o atendimento da tripla restrição – prazo/custo/escopo. Entretanto, estes elementos avaliam apenas aspectos relativos ao objeto do projeto e não ao real alcance de seus objetivos. Um projeto somente existe em função do seu elemento humano, uma vez que é realizado por pessoas para atender necessidades e/ou expectativas de pessoas. Neste sentido, a garantia de sucesso do projeto não reside na obtenção dos critérios da tripla restrição, mas sim no respeito às necessidades e expectativas daqueles que participam ou para quem o projeto é realizado.

Valle *et al.* (2014, pg 13/13) vai além da tripla restrição, quando afirma que “a dimensão humana dos *stakeholders* e os respectivos aspectos comportamentais devem ser considerados para o gerenciamento eficaz, visando aumentar a chance de sucesso do projeto”. Ainda, conclui que suas expectativas e necessidades, aceitação ou rejeição, podem interferir diretamente no sucesso do projeto:

a licença social de operação<sup>1</sup> é definida como o nível de aceitação ou rejeição acordado em um projeto pela sua rede de *stakeholders*. Quando se fala em licença social de operação, o poder dos *stakeholders* está institucionalizado e pode ser tão efetivo quanto em uma licença legal. A licença legal social de operação se justifica a partir da legitimidade conferida por meio da rede de *stakeholders* em relação a um projeto. Um projeto pode se tornar inviável se for rejeitado pela sua rede de *stakeholders*. (VALLE *et al.*, 2014, p. 9/9)

Alinhados a esse pensamento, Kerzner e Saladis (2011, p.118-133) nos dizem que “o gerenciamento de projetos voltado para o valor pode levar a resultados melhores e níveis significativamente mais altos de satisfação dos *stakeholders* do que os obtidos pelo gerenciamento submetido às limitações da restrição tripla”. Além disso, afirma que cada stakeholder pode ter uma percepção de valor diferente e esta não ser necessariamente uma percepção relacionada a negócio, bem como o valor percebido de um projeto pode mudar com o tempo, ou então se tornar claro somente no futuro. Desta forma, estar atento ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, ao engajamento dos *stakeholders*, identificando seus valores e consequente apoio ou resistência ao mesmo, tratando tempestivamente e de forma eficaz os conflitos que possam surgir, suas expectativas e necessidades, é crucial para o sucesso do projeto.

Corroborando com esse entendimento, o PMI (*apud* VALLE *et al.*, 2006, p. 9/13) entende igualmente que “o projeto tem êxito quando os *stakeholders* têm suas necessidades e desejos satisfeitos no âmbito do empreendimento”. Por sua vez, o relatório *Best practices in change management* (PROSCI, 2012, p.9 *apud* VALLE *et al.*, 2014, p. 2/12) afirma que “projetos com excelente gerenciamento da mudança e de *stakeholders* apresentam cerca de seis vezes mais possibilidades de atender ou exceder às expectativas e objetivos do projeto”, deixando claro que o caminho para o sucesso deve passar obrigatoriamente por um gerenciamento eficiente e eficaz das partes interessadas.

Entretanto esta definição de sucesso não pode limitar o alcance da influência do projeto ao contexto das relações diretas com o objeto do projeto. Vivemos em um mundo globalizado, onde as ações de uma empresa não passam mais a interferir apenas dentro do seu círculo de clientes e fornecedores. Não é mais possível excluir da análise do sucesso de um projeto as consequências do mesmo em um âmbito maior, como a comunidade em que ele está inserido, suas relações socioeconômicas e ambientais.

Se o sucesso dos projetos é medido pela satisfação dos *stakeholders*, torna-se óbvio que identificá-los, engajá-los e gerenciar suas expectativas são fatores críticos de sucesso. O projeto deve gerar valor não apenas para os *stakeholders* a ele

diretamente ligados – cliente, usuário, gerente de projeto, equipe, patrocinador e gerentes funcionais -, mas também para a sociedade como um todo, englobando dimensões de sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental. (KERZNER, 2009 *apud* VALLE *et al.*, 2014, p 11/13.)

Assim, entender os relacionamentos diretos entre os objetivos do projeto e as partes interessadas afetadas por ele, bem como a amplitude de alcance dos seus resultados, é condição para atingir o sucesso do projeto, já que o mesmo é “tipicamente estabelecido quando os *stakeholders* expressam coletivamente sua satisfação com o processo do projeto”. (WIDEMAN, 2004, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p. 8/9)

Entretanto, esta não é uma tarefa fácil. Atender necessidades e expectativas de diferentes grupos, por vezes com interesses opostos, significa também gerenciar conflitos. Baseado em Kerzner (2009), VALLE *et al.* (2014, p. 9/9) elenca as principais questões de projetos relacionadas a *stakeholders*:

- equilíbrio de interesses;
- gerenciamento de crises;
- integração com *stakeholders*;
- gerenciamento de *stakeholders*;
- responsabilidades com *stakeholders*;
- influenciar *stakeholders*.

Segundo o PMI (2013a, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p. 8/9) “questões não são grandes o suficiente para serem consideradas atividades do projeto, mas precisam de atenção para evitar que se tornem problemas”. Assim, lidamos com essas questões antecipadamente, equilibrando os interesses dos vários *stakeholders*, que podem inclusive ser contrários uns aos outros, alinhando-os ao objetivo maior do projeto. Gerenciando as crises que surgirem ao longo do ciclo de vida do projeto junto aos *stakeholders*, já que diferentes grupos poderão ter encaminhamentos distintos para a resolução da crise. Integrar os *stakeholders* quanto aos requisitos do cliente, quanto à participação ativa da equipe no planejamento, por exemplo, ouvir a comunidade afetada, de forma que todos estejam cientes do projeto e seus objetivos, concordem com os mesmos e entendam sua participação. Gerenciar os *stakeholders* para que ao longo do ciclo de vida do projeto, o engajamento conquistado seja preservado, para que todos os participantes mantenham o foco nos objetivos finais, realizando o esforço necessário para alcançá-los. Tratar das responsabilidades para com os *stakeholders* quanto aos impactos sobre estes, prevenindo-os, mitigando seus efeitos e buscando soluções. Influenciar *stakeholders* indecisos ou resistentes, conquistando seu apoio ao projeto.

Identificar e tratar com toda a gama de possíveis interessados no projeto, principalmente os afetados negativamente por seus efeitos, e que tenham influência de impactar no andamento do mesmo, é tarefa contínua e delicada. Exige da equipe de projeto um entendimento do alcance do mesmo e sensibilidade para perceber suas consequências para além de seu contexto, uma vez que aquelas partes interessadas capazes de impactar mais negativamente a execução do projeto, possivelmente não sejam as mais evidentes. Assim, desenvolver excelência em Gestão de Projetos perpassa, inevitavelmente, por entender quem são aqueles que sofrem a influência, positiva ou negativa, dos efeitos da existência do projeto para então, buscar estabelecer com eles uma via de comunicação efetiva, onde não apenas as informações do projeto serão alvo, mas principalmente, as expectativas dessas pessoas possam igualmente fluir. Sem o atendimento destas expectativas, o projeto acaba por não mais ter sentido de existir, o que leva, evidentemente, a seu fracasso.

Uma grande parcela dos conflitos de interesse dos *stakeholders* (principalmente os internos à

organização), e consequentes crises nos projetos, advêm da falta de alinhamento de um propósito maior a ser atingido com o objetivo do projeto. Karakas (2010, p.95) sugere que a espiritualidade proporciona aos colaboradores um senso de significado e propósito no trabalho. Ao desenvolver este senso de significado mais profundo para o projeto que unifique os *stakeholders* em prol de um propósito maior, os conflitos tenderiam a diminuir, ou seriam de mais fácil resolução. Ainda neste sentido, Sense e Fernando (2010, p. 507) observam que este ambiente proporciona a oportunidade de experimentar a espiritualidade ao desenvolver a conexão entre os integrantes da equipe e o engajamento em um trabalho altamente significativo. Ao perceber o alinhamento entre o trabalho realizado pelo projeto e seus significado, principalmente percebendo nestes objetivos seus propósitos transcendentais, os conflitos tendem a diminuir, interferindo positivamente no sucesso do projeto.

O alinhamento com os valores da organização envolve ter um senso de alinhamento entre seus valores pessoais e a missão e o propósito da empresa. Significa que o indivíduo acredita que gerentes e empregados da organização têm valores apropriados, tem uma forte consciência, e estão preocupados com o bem-estar dos colaboradores e da comunidade. Também inclui ser parte de uma organização cujos objetivos incluem contribuir para o bem-estar dos colaboradores, clientes e sociedade. (MILLIMAN *et al.*, 2003, *apud* SAKS, 2014, p. 330).

## 2.2. Características do Gerenciamento de Stakeholders

Gerenciar os interessados, num contexto mais amplo, significa mais que atender suas expectativas por informações. Gerenciar os interessados requer apurar suas necessidades e implementar ações que visem suas expectativas que, em muitos casos, estão expressas em produtos/serviços. (RABECHINI, 2005, p. 25, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p.7/9)

A chave para o alcance dos objetivos quando se trata de gerenciar *stakeholders* é montar adequadamente as estratégias de ação para engajar e manter o engajamento das principais partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Estas estratégias são fruto da correta identificação, classificação e leitura de suas necessidades e expectativas.

Os requisitos, bem como a interdependência entre os diversos *stakeholders*, devem ser considerados do início ao fim do projeto. Desta forma, identificar o mais cedo possível as partes interessadas, bem como avaliar sua influência e engajamento, estabelecendo uma estratégia de ação, é vital para seu sucesso. Entretanto, Kerzner (2009, *apud* Valle *et al.*, 2014, p. 8/9) alerta para a observância de alguns pontos neste processo:

- nem todos os *stakeholders* possuem autoridade de decisão;
- nem todos os *stakeholders* possuem a mesma habilidade para influenciar a direção do projeto;
- o critério de sucesso do projeto pode variar conforme o *stakeholder*;
- cada *stakeholder* pode assumir seu próprio conjunto de objetivos, valores e interesses;
- em caso de crise num projeto, cada *stakeholder* poderá ter diferentes interesses sobre como a crise deve ser resolvida;
- cada *stakeholder* pode assumir diferente tolerância aos riscos; e
- a parceria com os *stakeholders*, especialmente com os *stakeholders*-chave, deve ser construída e nutrida, o que, evidentemente, toma tempo.

Desta forma, realizar uma leitura acurada da gama de possíveis *stakeholders*, sua influência, seus valores, interesses, necessidades e expectativas, é chave para a montagem de uma estratégia de engajamento das diversas partes interessadas no projeto. Este processo será tão mais complexo quanto mais complexo for o projeto e quanto maior for a equipe envolvida. Comumente, equipes de projeto são formadas por pessoas de culturas diversas e às vezes separadas fisicamente de outras equipes da própria organização, acrescentando elementos que

dificultam ainda mais este processo. Assim, identificar corretamente da forma mais ampla possível as partes interessadas no projeto e, principalmente, sua influência sobre ele, seja positiva ou negativa, requer um ambiente propício para a livre comunicação, onde a equipe sintam-se estimulada a trocar informações, onde exista confiança mútua entre equipe e gerente.

Ashmos e Duchon (2000, p. 137, *apud* SAKS, 2014, p.320) apontam que um local de trabalho no qual as pessoas se veem como parte de uma comunidade onde há confiança, onde eles experimentam crescimento pessoal sendo parte integrante de uma equipe de trabalho, onde se sentem valorizados e apoiados, este é um local de trabalho em que a espiritualidade prospera. Milliman *et al.* (2003, p. 429, *apud* SAKS, 2014, p.320) afirma que a essência da comunidade é que ela envolve um profundo senso de conexão entre as pessoas, incluindo suporte, liberdade de expressão, e genuíno interesse. Karakas (2010, p. 96) salienta que a espiritualidade proporciona aos empregados um senso de comunidade e conexão, aumenta seu empenho, lealdade e senso de pertencimento. Assim inserida no contexto da gestão de projetos, a espiritualidade irá contribuir significativamente no desenvolvimento de atividades que demandem troca entre os membros da equipe ao construir um ambiente de confiança e colaboração entre os integrantes, o qual, baseado nestes valores, cria a atmosfera propícia para o levantamento das partes interessadas e suas expectativas, independentemente da complexidade à qual o projeto esteja inserido.

A identificação ampla e o correto entendimento das reais características dos *stakeholders* envolvidos no projeto, suas expectativas e necessidades, seu apoio e influência, constituem o material para a montagem da estratégia de ação adequada com cada grupo de *stakeholders*. Esta lista está relacionada ao universo ao qual o projeto pertence, à complexidade do objeto e ao tamanho da equipe envolvida, podendo igualmente variar de acordo com a amplitude do alcance de seus resultados. Wideman (2004, *apud* VALLE *et al.* 2014, p. 4/9), por exemplo, nos indica os seguintes tipos de possíveis interessados que se aplicam a qualquer projeto:

- qualquer um que esteja diretamente relacionado com o projeto, como fornecedores, consumidores e todos os envolvidos no processo do projeto;
- aqueles que tem influencia sobre as condições físicas, infraestrutura, tecnologia e condições comerciais, financeiras, socioeconômicas e políticas que afetam o projeto;
- aqueles que tem uma relação hierárquica com o projeto, como, por exemplo, autoridades governamentais;
- indivíduos, grupos ou associações que possuem direitos adquiridos, muitos dos quais não diretamente envolvidos com o projeto, mas que podem vê-lo como uma oportunidade de ampliação ou ameaça desses direitos.

Uma vez identificados os *stakeholders*, o próximo passo é classificá-los, com o intuito de estabelecer estratégia de comunicação específica para cada grupo. Esta classificação pode ser muito ampla, já que pode envolver todo e qualquer pessoa/grupo/entidade com algum interesse ou sobre o qual o projeto implica algum efeito. Existem diversos tipos de classificação, sendo que esta deve ser adaptada ao tipo de projeto, à maturidade da equipe na gestão do engajamento dos *stakeholders* e, principalmente, no impacto objetivo que o projeto terá.

Por exemplo, o PMI (2013, p. 32) lista como partes interessadas o patrocinador, clientes e usuários, vendedores, parceiros de negócios, grupos organizacionais, gerentes funcionais, outras partes interessadas. Por sua vez, Valle *et al.* (2014, p. 5/9), em uma lista mais extensa, cita como mais comum a classificação em cliente ou usuário do produto do projeto, patrocinador e investidor, gerente do projeto, equipe do projeto, familiares de membros da equipe do projeto, organização executora do projeto, comunidade, sociedade, Estado, gerações futuras. Já Kerzner e Saladis (2011, p.121) separam de uma forma simplificada os



*stakeholders* em organizacionais, de produto/mercado e do mercado de capitais. Cada projeto contará com a classificação mais adequada e principalmente, de fácil manejo por parte da equipe de projeto, que fará o gerenciamento das estratégias de ação junto aos *stakeholders*.

Esta classificação é necessária para traçar estratégias de ação específica para cada grupo, de forma a trabalhar o engajamento das partes envolvidas e, principalmente, neutralizar os posicionamentos contrários. Valle *et al.* (2014, p. 7/9) diz que os interesses de *stakeholders*-chave devem estar integrados aos propósitos da empresa e seus projetos, cujo gerenciamento deve abranger o papel crítico dos valores da organização e do gerenciamento baseado em valores dentro da estratégia da empresa, afinal, “grupos de diferentes de *stakeholders* somente vão cooperar entre si se, apesar de suas diferenças, existirem valores básicos compartilhados”.

Assim, participantes que percebem as estratégias do projeto alinhadas com suas aspirações pessoais são mais propensos a se envolver totalmente com o trabalho do que os participantes que se sentem alienados devido às estratégias que não geram qualquer significado pessoal ou senso de merecimento (SENSE e FERNANDO, 2010, p. 509). Karakas (2010, p.97) relata uma série de pesquisas que mostram que as organizações têm sido consideradas comunidades que produzem significado social, valores e resultados para a sociedade. Esta perspectiva salienta que organizações não são apenas máquinas que produzem benefícios, mas que formam uma comunidade humana que fomenta experiência de vida satisfatória e significativa para os indivíduos, famílias e sociedade. Ainda diz que sentir-se parte de uma comunidade e dividir um propósito comum, bem como o senso de conexão com algo maior, são aspectos amplamente relacionados à espiritualidade no local de trabalho. Salienta, enfim, que um bom senso de comunidade e conectividade são possíveis através de alta qualidade de conexão no local de trabalho, fruto da espiritualidade aplicada neste contexto. Chappell (1993, *apud* KARAKAS, 2010, p. 97), acrescenta, por sua vez, que valores e senso de propósito compartilhados transformam uma empresa em uma comunidade onde diariamente o trabalho assume um significado profundo e satisfação interior.

O apoio e a resistência ao projeto estarão vinculados ao alinhamento, ou à falta deste, dos valores intrínsecos de cada indivíduo aos da organização e àqueles alcançados com a concretização do projeto. Contudo, conforme Valle *et al.* (2014, p 11/13) nos lembra, a atitude das partes interessadas frente a uma organização e suas atividades pode ser influenciada por vários fatores, inclusive participação voluntária ou involuntária, envolvimento benéfico, pessoal ou organizacionalmente, nível de investimento, financeiro ou emocional. Além disso, Kerzner e Saladis, (2011, p. IX) apontam para a identificação do critério de valor individual, que é fator motivacional para a aceitação e conseqüente engajamento em um projeto:

O valor alcançado por um projeto pode não satisfazer todos os *stakeholders*, pois cada um deles pode ter uma percepção diferente quanto ao valor, de acordo com sua função no negócio. A definição de valor pode ser específica do setor, da empresa ou mesmo dependente do tamanho, da natureza, da cultura e da base comercial da organização. Alguns *stakeholders* podem ver valor como sinônimo de estabilidade profissional ou de lucratividade. Outros talvez o vejam como imagem, identificação de marca, reputação ou a criação de propriedade intelectual. Satisfazer todos os interessados é tarefa enorme, muitas vezes difícil de executar e, em alguns casos, simplesmente impossível.

Cabe ao gerente de projetos observar atentamente o ambiente do projeto e seu alcance para identificar corretamente aqueles que terão uma maior influência sobre o sucesso do projeto, analisar seu posicionamento e buscar identificar sua motivação e seu critério de valor, para então criar estratégia de ação específica para cada grupo. “A habilidade do gerente de projetos de identificar e gerenciar essas partes interessadas de maneira apropriada pode fazer a diferença entre o êxito e o fracasso”. (PMI, 2013, p. 391)

## 2.3. Gestão do Engajamento

Gerenciar os interessados, num contexto mais amplo, significa mais que atender suas expectativas por informações. Gerenciar os interessados requer apurar suas necessidades e implementar ações que visem suas expectativas que, em muitos casos, estão expressas em produtos/serviços. (RABECHINI, 2005, p. 25, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p.7/9)

Gerenciar o engajamento das partes interessadas é estar atento as suas necessidades e expectativas, de forma a trabalhar as questões que surgirem ao longo do projeto de forma proativa, aumentando assim o nível de apoio e diminuindo a sua resistência, o que irá ampliar significativamente as chances de êxito do projeto. Segundo o guia PMBoK, o gerenciamento do engajamento do *stakeholders* deve envolver:

- buscar o engajamento tempestivo das partes interessadas para obter ou confirmar seu apoio;
- gerenciar as expectativas das partes interessadas através de processos de negociação e comunicação;
- agir de forma proativa, identificando e tratando possíveis questões junto às partes interessadas, antes que seu reflexo seja sentido no projeto. (PMI, 2013, p. 404-405)

Por sua vez, Bourne (2009, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p.1/15) propõe os seguintes processos para gerenciar o engajamento dos *stakeholders*:

- identificação dos *stakeholders*;
- compreensão de suas expectativas;
- gerenciamento dessas expectativas;
- monitoramento da efetividade das ações para engajamento dos *stakeholders*;
- revisão contínua para percepção da comunidade potencial de *stakeholders*.

Entretanto, estes processos podem ser tidos como burocráticos, com os quais não se conquista o engajamento propriamente dito. Identificar os *stakeholders* e distinguir sua motivação, aplicando uma estratégia para aquisição e manutenção de seu apoio tal qual proposto nas melhores práticas de gestão de projeto, significa a pura aplicação de processos. O entendimento de suas reações e emoções também irá auxiliar na identificação da tendência de apoio ou não ao projeto, mas não irá ajudar na conquista do mesmo. Mas então, como conquistar e manter o apoio dos *stakeholders*, inclusive daqueles resistentes? Uma alternativa seria focar em seus valores, ganhando sua confiança e seu comprometimento com um bem maior, muito mais do que no bem material que ele irá produzir.

Engajar os *stakeholders*, sejam eles externos à organização – cliente, fornecedores, governo -, ou internos – equipe do projeto, equipes funcionais, diretoria, patrocinador -, significa angariar seu apoio e mantê-lo ao longo de toda a vida do projeto. O engajamento que o PMI propõe pode ser entendido como um comprometimento dessas partes interessadas no alcance dos objetivos do projeto, ou seja no sucesso do mesmo. Karakas (2010, p.93) propõe que incorporar a espiritualidade no local de trabalho aumenta o bem-estar dos empregados, elevando a motivação, o comprometimento e a produtividade. Por sua vez, Milliman *et al.* (2003, *apud* KARAKAS, 2010, p.94) correlaciona a espiritualidade no local de trabalho com atitudes dos empregados tais como compromisso com a organização, comprometimento e intrínseca satisfação com o trabalho. Ao incorporar a espiritualidade ao local de trabalho, o engajamento das equipes poderá ser positivamente influenciado, uma vez que ela estimula a satisfação com o trabalho e conseqüentemente, o comprometimento com a organização.

Bourne divide a atitude dos *stakeholders* em três dimensões: emocional (estado da mente ou sentimento), visão diante da vida e resultado associado a percepções, aprendizados e experiências. Diz-nos ainda que estas três dimensões podem ser moldadas de acordo com as seguintes dimensões: cultura das organizações envolvidas, identificação com as atividades e seus resultados (valores pessoais e identificação com as finalidades das atividades), importância percebida das atividades e seus resultados e características pessoais (idiossincrasias e posição na organização) (2009, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p. 01/12). Baseado neste entendimento, podemos observar que o engajamento dos *stakeholders* frente ao projeto vai refletir seu estado emocional, sua visão diante da vida e suas experiências. Por sua vez, este engajamento estará positivamente alinhado ao projeto, se o mesmo também estiver alinhado à cultura organizacional, à finalidade e relevância das atividades e seus resultados, bem como a suas características pessoais. Percebe-se uma forte necessidade de alinhar os valores do projeto e das partes interessadas para que haja o engajamento, principalmente quando nos referimos a *stakeholders* internos, mais diretamente relacionados à cultura da organização e às atividades do projeto.

Conforme Saks (2011, p. 318), se as organizações pretendem engajar seus colaboradores em todos os seus aspectos, incluindo o elemento espiritual, eles precisam fazer mais do que simplesmente melhorar as condições de trabalho. Para alcançar uma forma de engajamento mais completa e holística, é necessário que se estabeleça uma forte conexão entre indivíduos e suas organizações que se estenda para além da tarefa, emprego ou função que a pessoa realiza.

Em virtude da importância do engajamento dos funcionários para o sucesso das organizações, uma das principais preocupações é como promovê-lo. Ao mesmo tempo, têm se percebido que muitas organizações estão interessadas em envolver a espiritualidade no ambiente de trabalho para “engajar os corações e mentes de seus empregados”. São justamente aquelas empresas orientadas e baseadas em valores e que reconhecem a importância de construir uma empresa que sustente propósito e missão, que tem maiores chances de conseguir engajar seus colaboradores sob este viés (PFEFFER, 2010, *apud* SAKS, 2011, p. 318). O trabalho que é significativo e com propósito também tem sido identificado como a mais importante dimensão da espiritualidade no local de trabalho. Assim, percebemos que possuir um significado parece ser o coração da espiritualidade no local de trabalho e do engajamento dos colaboradores (SAKS, 2011, p. 328).

No processo de engajar os stakeholders, mas principalmente quando nos referimos a conquistar o apoio ao projeto, a comunicação se mostra com elemento chave de integração, como já apontado pelo PMI (2013, p. 287). Tavares (2010, p.15-23) nos mostra como uma comunicação planejada afeta positivamente uma organização e que, dentre esses, a motivação e integração do público interno, bem como o desenvolvimento de um clima favorável entre as partes, tem lugar. Ainda nos alerta que “os dirigentes precisam ‘enxergar’ a motivação como algo maior, que abranja toda a organização, e que tenha elos diretos com os resultados, imagem empresarial e clientes”. Estes processos de empoderamento dos *stakeholders* internos irão reconhecer seu valor, depositando confiança neste, fazendo com que participem ativamente. Assim eles se sentirão parte do todo e não apenas mais uma peça. E como parte integrante, perceberão seu papel para o sucesso ou fracasso do projeto. Se todos entenderem esse papel, se sentirem responsáveis por ele, o comprometimento acontecerá.

Outro aspecto da comunicação interna nas equipes de projeto que deve ser observada para a motivação e integração de seus componentes para o alcance dos objetivos do projeto, mas principalmente para seu sucesso, é como esta equipe se comunica. Em uma pesquisa realizada por Losada & Heaphy (2004, *apud* POLLACK, 2015, p. 76) foi descoberto que as equipes de alto desempenho eram significativamente mais positivas do que negativas em suas

declarações do que seus colegas de desempenho inferior, fazendo com quem estas equipes fossem consistentemente mais encorajadoras do que seus colegas. Ainda sobre a mesma pesquisa e a relação de declarações positivas versus negativas em equipes de alto desempenho, Fredrickson e Losada (2005, *apud* POLLACK, 2015, p. 76), descobriram que estas têm uma tendência a explorar de forma consistente tanto os fatores internos quanto os externos à equipe, e que os indivíduos dessas equipes exploram ideias dos outros, bem como defendem suas posições tomadas.

Estas pesquisas nos indicam que desenvolver uma comunicação positiva dentro da equipe irá potencializar o desempenho da mesma na condução do projeto, uma vez que cria um ambiente de confiança, onde as pessoas se sentem seguras e incentivadas a colaborar. Além disso, tais características de trabalho em equipe são significativamente relevantes na gestão de *stakeholders*, uma vez que a habilidade da equipe de explorar elementos externos ao seu ambiente, bem como investigar as ideias alheias, também irão contribuir para aperfeiçoar tanto a identificação, quanto a avaliação do engajamento dos *stakeholders*, porque os tornam mais susceptíveis às percepções externas.

Neste sentido, Senso e Fernando (2010, p. 510) apontam que vivenciar a espiritualidade no local de trabalho acelera o desenvolvimento do capital social da organização, melhorando significativamente a conexão e a confiança mútua entre os indivíduos, que por sua vez, geram ações coletivas que criam valor para a equipe e a organização em si. Estes benefícios incluem o aumento do desempenho da organização com um incremento quantitativo e qualitativo no envolvimento dos participantes, comunicação e cooperação, e uma melhora no comprometimento dos colaboradores e no fortalecimento das relações, o que promove o aprendizado, tanto em grupo quanto entre os indivíduos.

Assim, a espiritualidade aplicada no contexto da gestão de projetos, ao fortalecer as relações entre as pessoas, melhora a confiança e o comprometimento, possibilita a comunicação positiva dentro da equipe, favorecendo o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, capazes de entender o que é necessário para a conquista do engajamento dos principais *stakeholders* ao projeto.

Cabe ressaltar que gestão de projetos é eminentemente feita por equipes, onde o comprometimento de todos é fundamental para que o trabalho flua e os objetivos sejam alcançados. Desta forma, engajar todos os envolvidos, especialmente aqueles responsáveis pela execução das atividades, deve ser prioridade do gestor que almeja atingir o sucesso do projeto.

Empresas nas quais o gerenciamento de projetos prospera com trabalho em equipe, comunicação eficiente, cooperação e confiança podem superar a maioria dos problemas de falha quantitativa. É importante notar que, sem um comportamento humano positivamente influenciado durante o planejamento e a execução do projeto, a eficácia dos recursos diminuirá e até os melhores planos poderão fracassar. (KERZNER E SALADIS, 2011, p.163)

#### **2.4. Habilidades do Gerente de Projetos**

O Gerente de Projetos precisa adotar uma postura estratégica mais abrangente de contato, negociação e comunicação direta ou indireta com os *stakeholders*. Essa postura deve ser pautada por respeito, justiça, honestidade e responsabilidade, conforme o código de ética e conduta profissional. (PMI, 2006, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p.9/13)

Engajar os *stakeholders* do início ao fim do projeto é condição para o sucesso do projeto. Entretanto, esta tarefa não advém da aplicação pura de metodologia, e sim, da relação interpessoal que o gerente de projetos irá construir com todos os envolvidos. Conforme nos

lembra Valle *et al.* (2014, p. 12 - 13/13), as relações interpessoais não são fixas, sendo, portanto, necessário rever a adesão da comunidade de *stakeholders* regular e continuamente. Até porque “deve-se considerar que as necessidades e atitudes das pessoas mudam, e que não é possível ler os corações e as mentes das pessoas, mesmo havendo empatia entre elas”.

O PMI (2013, p. 32) diz que “uma parte importante da responsabilidade do gerente de projetos é administrar as expectativas das partes interessadas, o que pode ser difícil, pois elas em geral têm objetivos muito diferentes ou conflitantes”. Para atender essa responsabilidade, principalmente para saber lidar com os conflitos advindos dessas diferentes expectativas, o PMI (2013, p. 17) afirma que “os gerentes de projetos devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais, de forma a melhor desenvolver suas atividades”, citando, entre outras, liderança, motivação, comunicação, influência, ganho de confiança, gerenciamento de conflito, etc.. Por sua vez, Valle *et al.* (2014, p. 9/13) complementa, incluindo capacidades adicionais, relativas a

- como definir a natureza das expectativas dos *stakeholders*;
- como entender o impacto das expectativas não conhecidas e escondidas e como descobri-las;
- como ouvir os desejos e crenças dos *stakeholders*;
- o que fazer quando as expectativas não estão alinhadas com o plano do projeto;
- o que fazer quando as expectativas não são realistas.

O ganho de confiança que o PMI cita pode ser potencializado pelo incremento da espiritualidade no local de trabalho. KARAKAS (2010, p. 94) elenca alguns pesquisadores que relatam um declínio constante do respeito, esperança e confiança do empregado na gerência. Outras pesquisas revelaram que a confiança é crucial na formação de uma base sólida para o compromisso e que a espiritualidade aumenta o compromisso mediante o estabelecimento de um clima de confiança no local de trabalho. Este clima de confiança citado tanto na teoria de gestão de projetos, quanto na literatura sobre a espiritualidade no local de trabalho, deve ser perseguido pelo gerente de projetos no desenvolvimento de suas atividades junto aos *stakeholders*, uma vez que é essencial para atender as capacidades adicionais citadas por Valle *et al.*.

O alinhamento das expectativas dos *stakeholders* aos objetivos do projeto, mesmo que concretos no início do projeto, pode se desfazer ao longo do ciclo de vida devido aos conflitos e problemas, solicitações de mudanças e imprevistos que vão alterando o projeto e que podem impactar nas expectativas. Manter um relacionamento proativo com os *stakeholders*, através de um processo de comunicação eficaz, irá ajudar a manter um canal aberto de comunicação, onde estes anseios poderão vir à tona e ser tratados tão logo conhecidos, diminuindo a chance das frustrações por uma expectativa não atendida.

A chave para o gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* é o entendimento de que a comunidade de participantes é uma rede de pessoas. Não é possível desenvolver relacionamentos que nunca mudarão, assim como não é possível tomar decisões objetivas sobre as pessoas. Na melhor das hipóteses, a metodologia aplicada deve visar reduzir a subjetividade inerente às pessoas que tomam decisões sobre como desenvolver e manter relacionamentos sólidos com outras pessoas. (VALLE *et al.*, 2014, p.12/13)

Chaves *et al.* (2014, p.6/16) diz que “boa compreensão significa boa comunicação, uma característica essencial nas relações humanas na busca de melhores resultados para a organização”. Desta forma, compreender as expectativas dos *stakeholders* em um sentido mais amplo carece de uma boa comunicação. Baseado na teoria da eficácia organizacional, Quinn *et al.* apontam para o modelo das relações humanas, o qual, ao relacionar a figura do mentor à gestão de projetos, lembram que as principais atitudes dele esperadas dizem respeito

à compreensão de si mesmo e dos outros, à prática de uma comunicação eficaz e ao desenvolvimento individual de empregados. Os autores ainda apontam como atitudes fundamentais:

- dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia;
- ser solícito, sensível, afável, aberto e justo;
- escutar, apoiar reivindicações legítimas, transmitir apreciação e distribuir elogios e reconhecimentos;
- contribuir para o aprimoramento de competências, proporcionando oportunidades de treinamento e planejando o desenvolvimento individual dos empregados. (QUINN e Colaboradores, 2004, *apud* CHAVES *et al.*, 2014 P. 6/16)

Esta postura esperada do gerente de projetos pode ser influenciada positivamente pela espiritualidade, potencializando suas atividades de mentor frente a sua equipe de projeto. Karakas diz que a espiritualidade no trabalho fornece ao colaborador um senso de comunidade e conexão, aumentando ligação, lealdade e senso de pertencimento à organização. As atitudes fundamentais que o modelo das relações humanas propõe podem ser resumidas no desejo de servir ao outro, explicitado pelo *The International Center for Spirit at Work* como componente horizontal da espiritualidade no trabalho, o qual demonstra uma profunda preocupação com os outros (KARAKAS, 2010, p. 97).

Fernando descreve os participantes que declaram experimentar o bem-estar que advém da experiência espiritual como alguém que projeta a imagem de ser extremamente seguro e satisfeito. Eles são movidos por um sentimento de completa satisfação com seu engajamento, com o que eles almejam e com o que eles alcançam. Este sentimento de bem-estar reflete na qualidade do seu trabalho e nas relações com a equipe e na realização de prováveis melhorias na tomada de decisão, o que é altamente reconhecido como um grande benefício da espiritualidade no local de trabalho (2007, *apud* SENSE e FERNANDO, 2010, p. 509). Ao atingir algum nível de experiência de espiritualidade através das oportunidades de engajamento criadas pelo contexto dos projetos, os participantes podem também avançar no sentido de atingir seu pleno potencial dentro da organização, tornando-se mais facilitadores, flexíveis e adaptáveis na concepção e na execução das atividades do seu trabalho, bem como promotores de estruturas que auxiliam o crescimento de si mesmos e da equipe (FERNANDO, 2002, *apud* SENSE e FERNANDO, 2010, p. 509).

Karakas (2010, p.94) aponta diversas pesquisas que relacionam a espiritualidade aplicada ao local de trabalho ao desempenho dos colaboradores e das empresas. Estas pesquisas argumentam que hoje as organizações sofrem de um profundo vazio espiritual e que muitos problemas nas organizações surgem deste empobrecimento espiritual. Outros pesquisadores sugerem que o desenvolvimento de expressão do espírito no local de trabalho pode realmente resolver problemas como estresse e *burnout*, bem como trazer consequências benéficas para o bem-estar dos empregados. Além disso, ele aponta que existem diversas evidências nas pesquisas acerca da espiritualidade que os programas que a aplicam ao local de trabalho resultam em benefícios positivos para o indivíduo como o aumento dos empregos, serenidade, satisfação para com o trabalho e o comprometimento. Em consequência, estas pesquisas relacionam o incremento do desempenho no trabalho aos ganhos dos valores espirituais, além do bem-estar pessoal.

O Gerente de Projetos planeja ações e objetivos, sempre tendo valores éticos em mente, pensando nas consequências dos seus atos, princípios, direitos, assim como na lisura de caráter que permeará suas ações, crenças e comportamento. O gerente de projetos assume a responsabilidade pelos efeitos de suas ações nos outros. Há muitos obstáculos a serem vencidos para manter o equilíbrio entre os

interesses e os desejos dos vários *stakeholders*, mas o senso ético deve prevalecer. Negócios e ética estão interligados, pois o ambiente de negócios demanda confiança. E a ética é o elemento-chave de construção da confiança entre os diversos *stakeholders*. (VALLE *et al.*, 2014, p.10/13)

### **3. Estudo de caso: Aeroporto Internacional Deputado Luis Eduardo Magalhães – Salvador/BA**

O estudo de caso que ilustra este artigo diz respeito a consultoria junto ao Projeto de Reforma do Terminal de Passageiros do Aeroporto Internacional Deputado Luis Eduardo Magalhães – Salvador/BA, administrado pela Infraero, realizada entre fevereiro e junho de 2015, nas dependências daquele aeroporto. O projeto apresentava atraso significativo e dificuldades de execução e gestão e o objetivo da consultoria era replanejar o escopo remanescente, tratando os conflitos existentes, principalmente identificando sua fonte.

#### **3.1. Situação encontrada**

A metodologia de gestão de projetos da Infraero estava aplicada ao projeto, existindo então os principais artefatos de planejamento – entre eles, EAP e Cronograma -, bem como havia desde o início do projeto a figura do Gerente de Projetos, que nesta empresa recebe a denominação de Líder de Projetos. Entretanto, a equipe local executora da obra (equipe de engenharia da Infraero e da Empresa Contratada) não compreendia a estrutura do cronograma e encontrava dificuldades para realizar as atualizações, uma vez que esta documentação fora desenvolvida sem a participação ativa dos *stakeholders* locais, que iriam lidar com os documentos, o que causava aversão à estruturação dos mesmos, dificultando inclusive a realização do trabalho. A estrutura lógica de divisão do escopo utilizada dificultava o entendimento e as equipes locais, executora e fiscalizadora, adotavam em campo uma leitura/linguagem própria, diferente da oficial. Assim, os documentos da metodologia, apesar de existirem, não surtiam o efeito a que se propunham.

O contrato de execução da obra, que teve início em janeiro de 2013, com conclusão prevista para abril de 2014, já havia passado por aditivos de prazo e preparava um novo aditamento quando a consultoria de planejamento foi acionada, uma vez que se pretendia alterar significativamente o escopo do projeto, oficializando a situação do contrato. Naquele momento, havia problemas técnicos executivos, dificuldades de liberação de áreas para a execução das obras, problemas com órgãos públicos e comunidade aeroportuária, que paralisavam os serviços constantemente, alterações de escopo motivadas por vários fatores, dificuldades de gestão do contrato e principalmente, conflitos de relacionamento entre todos os grupos de *stakeholders* – Engenharia da Infraero, Contratada, Administração do Aeroporto, Comunidade Aeroportuária, Órgãos Públicos. Era urgente uma revisão do contrato, que deveria ser formalizada através de um novo termo de aditamento, e que supostamente iria alinhar novamente os interesses e necessidades de todos estes grupos de *stakeholders*.

O projeto previa reforma de área operacional de terminal de passageiros, ou seja, a obra dividiria espaço com passageiros, tripulação e bagagens, enfim, com toda a comunidade aeroportuária. Como toda a obra de reforma, não há como executar os serviços sem que haja barulho ou sujeira, o que prejudica em parte o conforto habitual, causando diversos contratemplos com as constantes paralizações na execução dos serviços. Por outro lado, a própria administração do aeroporto causava dificuldades em liberar áreas para executar as obras, provavelmente prevendo os conflitos que teria que enfrentar tão logo os serviços fossem iniciados. Todas essas dificuldades causavam um atraso considerável à obra e eram, inclusive, justificativas para os aditivos de prazo ao contrato.

Desde o início do projeto, não existiram processos de comunicação eficazes, os quais de fato

incluíssem os *stakeholders* que efetivamente poderiam impactar na execução do projeto. Este fato é claramente comprovado em várias situações e configura-se um dos principais motivos pelos quais esse projeto teve tantos atrasos e replanejamentos. Não existiam processos de comunicação estabelecidos com os principais *stakeholders* envolvidos, como por exemplo, com as áreas a serem afetadas pela execução de um serviço, ou então, não incluíam na discussão aqueles *stakeholders* que poderiam impactar na decisão de executar ou não determinado escopo.

O projeto estava há alguns meses sem Líder de Projetos nomeado, justamente pela dificuldade de entendimento entre os *stakeholders*. Também, a equipe funcional da engenharia havia mudado algumas vezes, o que dificultava o relacionamento com a empresa contratada para executar a obra. Então, haviam ocorrido alterações nos principais *stakeholders* o que, por si só, exige um novo rearranjo dos relacionamentos para que estes possam fluir e os conflitos possam ser amenizados. Somada a essa situação delicada, o projeto era desenvolvido em um ambiente bastante hostil, com o conflito constante de interesses de diferentes *stakeholders*, que aumentavam ainda mais a dificuldade de entendimento entre as partes.

Por ser um aeroporto em área turística, e de interesse para a Copa do Mundo, havia muita pressão por parte de todas as esferas de Governo e, principalmente, pela Diretoria da Infraero, em executar os serviços a tempo de liberar o terminal em sua plena capacidade para atender o aumento da demanda prevista. Essa pressão dificultava inclusive a tomada de decisão, por interferir na análise técnica e nas negociações com a contratada.

Resumindo, o cenário era desfavorável em todos os âmbitos, tínhamos um contrato com graves problemas técnicos e de gestão, um conflito de relacionamento onde alguns grupos estavam “em pé de guerra” uns com os outros e artefatos de planejamento muito distantes da realidade dos *stakeholders*, que mais dificultavam do que auxiliavam a execução da obra.

### **3.2. As implicações**

Algumas questões paralelas estavam sempre presentes nas tomadas de decisão e que impediam o fácil desenrolar dos conflitos. Cada decisão de fazer ou não trazia consigo uma implicação, uma responsabilização e afetava algum grupo de *stakeholders* de forma negativa.

Algumas decisões de gestão afetavam os gestores pela responsabilização quanto ao correto uso dos recursos públicos. Qualquer corte no escopo teria que ser muito bem justificado para ser excluído devido à limitação contratual de diminuição do valor contratado e uma decisão equivocada poderia resultar em graves consequências, inclusive para a exequibilidade do restante da obra.

Ainda, os cortes de escopo afetavam a operacionalidade do terminal de passageiros, pois se tratava de uma reforma em andamento e seus serviços necessários, e não discricionários. Além disso, qualquer serviço a ser executado impactava no conforto dos usuários do aeroporto, o que causava um transtorno constante à equipe local e se refletia nas diversas paralizações.

Por outro lado, este aeroporto enfrentava uma situação de instabilidade por constar na lista das novas concessões públicas de aeródromos. Se executássemos todo o escopo aumentaríamos os gastos públicos em vão, porque estes deveriam ser absorvidos futuramente pela iniciativa privada. Entretanto, não poderíamos deixar o terminal de passageiros em péssimas condições de uso e com reformas necessárias por fazer, com obras inacabadas por todo o terminal.

Todas as nossas decisões eram sempre pautadas por essas três questões, para as quais cada *stakeholder* possuía uma visão baseada em seus critérios de valor. Tudo isso a ser discutido



em um ambiente desgastado, onde a paciência e a tolerância uns com os outros já havia se perdido. Não havia mais confiança entre as partes, tampouco ânimo de que as decisões em conjunto pudessem de fato se concretizar.

### 3.3. A execução da consultoria

A primeira providência tomada foi estabelecer um método de trabalho, deixando claro o nível de participação de cada grupo de *stakeholder*, suas responsabilidades e alcance de interferência. Também, como um dos problemas era a falta de processos claros de comunicação, uma prioridade foi pôr em execução um plano de comunicação, onde buscamos minimizar os efeitos negativos do replanejamento do projeto, incluindo os principais interessados nos momentos oportunos. Para manter o foco na solução do problema, a dinâmica escolhida foi montar uma “sala de guerra” onde a equipe ficaria 100% dedicada, separada fisicamente do restante da equipe.

Entender o escopo e separá-lo em executado, a executar e excluído se fazia necessário, entretanto, a grande questão era a forma da divisão do escopo nos artefatos, que não ajudava em nada este entendimento. A saída foi encontrar um novo formato, mais adequado ao “jeito” local de entender o escopo da obra. Para isso, era evidente que a participação da equipe local fosse fundamental, afinal o cronograma só teria sentido se eles pudessem entender o que estavam realizando e como iriam controlar o que ainda estava por vir. Assim, adotamos os “apelidos” com os quais eles se dirigiam a cada elemento do escopo, que passaram a configurar os nomes oficiais das entregas.

O próximo passo foi validar com a equipe gerencial do aeroporto as áreas que estavam concluídas, para que o aceite formal pudesse ser realizado, bem como as áreas que iriam ser excluídas fossem tratadas. Sendo o Aeroporto o cliente, deveria aceitar formalmente o resultado final baseado nos requisitos iniciais, inclusive para autorizar a liberação da área para operação. Estas ações tornaram-se de difícil manejo uma vez que os requisitos levantados pelo Aeroporto no início do projeto sofreram alterações justamente porque o processo foi lento desde o levantamento dos requisitos e a execução da obra, o que causou um desalinhamento entre o escopo do projeto e a necessidade atual, que não mais requeria parte do escopo. Estas negociações geraram graves conflitos porque repercutiram em responsabilizações contratuais e consequências ao funcionamento do aeroporto.

Para resolver essas pendências, foram agendadas diversas reuniões com a Superintendência do Aeroporto e sua equipe gerencial para analisar caso a caso. Novamente a solução dos conflitos foi a inclusão desta equipe de *stakeholders* locais na decisão. Assim, participando ativamente da questão, eles puderam entender a necessidade dos procedimentos e as decisões foram tomadas.

O próximo passo era resolver a dificuldade de executar as obras pela não liberação das áreas pela equipe gerencial do aeroporto. Para tratar do assunto, foi definido que os gerentes participariam de reuniões com a equipe de planejamento, onde discutiríamos as melhores estratégias de ataque à obra. Entretanto, encontramos uma resistência inicial da equipe gerencial local do aeroporto em efetivamente participar dos trabalhos, talvez como consequência da falta de gestão destas partes interessadas até então, que não eram efetivamente e previamente consultadas, apenas comunicadas. Esta resistência foi vencida com reiterados convites para a participação das reuniões, salientando a crucial importância do envolvimento de cada gerência no desenvolvimento dos trabalhos.

Após extensas baterias de reuniões, negociações e entendimento, os interesses divergentes puderam encontrar pontos de convergência e o replanejamento foi concluído, com o alinhamento entre as necessidades e expectativas de *stakeholders* internos e externos.

#### 4. Espiritualidade na prática de gestão de projetos

A situação de conflito estabelecida no estudo de caso em análise neste artigo somente foi vencida lançando-se mão de habilidades que não são desenvolvidas na teoria de gestão de projetos. Apesar de haver metodologia aplicada, os problemas não eram solucionados devido às dificuldades de relacionamento entre as partes envolvidas, que tinham interesses antagônicos em muitos casos. Mas então, qual foi o elemento promotor do entendimento capaz de vencer a inércia ali estabelecida para enfim retomar o andamento do projeto?

A teoria de gestão de projetos indica que a habilidade de negociação para a solução de conflitos é necessária ao gerente de projetos, possibilitando que o gerente consiga fazer com que as partes cheguem a um acordo. Entretanto, ela em si não consegue cativar o seu apoio. Existe uma diferença tênue entre concordar com uma ação e fazê-la acontecer. É essa a diferença entre aplicar as técnicas clássicas de negociação, tão presentes no contexto de gestão de projetos, e abrir mão de habilidades que possam de fato conquistar o engajamento das pessoas no sentido de aplicar a energia necessária na concretização das tarefas.

No caso, a energia necessária para que a obra fosse concluída era realmente significativa, como foi apontado. Então, para que o projeto se concretizasse, engajar os principais *stakeholders* era a prioridade da consultoria, vindo antes das questões técnicas do replanejamento. Quanto à equipe interna, observamos o atendimento de suas necessidades por inclusão através do fortalecimento do senso de pertencimento, trabalhando o senso de comunidade e aumentando a colaboração mútua. Quanto aos clientes do projeto, equipe gerencial do aeroporto, suas necessidades e expectativas foram igualmente observadas, indo além do simples levantamento inicial e comunicação do andamento do projeto, para incluí-los no processo, tornando-os parte igualmente responsável pelo alcance dos objetivos finais.

Este engajamento foi embasado nos valores individuais dos *stakeholders*. A consultoria tratou de um projeto de reforma de um equipamento urbano público, no qual os clientes finais são os usuários do aeroporto. Muito se discutiu sobre os impactos de nossas decisões na população usuária, avaliando o benefício maior para a coletividade, sempre que possível. Também, em um nível interno, cada decisão era pautada na avaliação de possíveis reflexos negativos em parte da equipe, demonstrando um comprometimento com o bem-estar do outro, para além de seus próprios interesses. Percebia-se que, apesar das dificuldades técnicas e contratuais a resolver, o propósito maior daquele projeto de oferecer um serviço de qualidade para a população, estava sempre em primeiro lugar e era o que alinhava os diversos interesses.

No estudo do caso concreto, pode-se presumir que o impulso motivador que fez com que as diferenças fossem amenizadas em prol de um interesse comum vai além da motivação financeira. Neste caso observamos uma equipe de agentes públicos envolvidos na solução de um problema cujo benefício é o bem comum, exemplo perfeito de engajamento que advém da percepção de um trabalho com significado e propósito maior.

#### 5. Conclusão

Rich *et al.* (2010, apud SAKS, 2014, p. 322) descrevem indivíduos engajados como estando psicologicamente presentes, atenciosos, sensíveis, atentos, integrados e focados no desempenho de suas funções, abertos a si e aos outros, ligados ao trabalho e aos outros, e que trazem seu ser completo para executar suas atividades. Já Gull e Doh (2004, apud KARAKAS, 2010, p. 96) propõem que os colaboradores se tornam mais engajados e trabalham com mais responsabilidade, ética, colaboração e criatividade quando eles encontram significado nas atividades de trabalho. Mitroff e Denton (1999<sup>a</sup>, apud KARAKAS, 2010, p.96) concluem que organizações que possuem um forte senso de espiritualidade possibilitam os empregados a exercitar fortes valores e crenças éticas no seu local de trabalho,

o que os impulsiona a mostrar mais criatividade e flexibilidade. Além disso, os pesquisadores acrescentam que os trabalhadores que podem expressar sua espiritualidade através do trabalho acabam por percebê-lo como mais satisfatório e significativo e, portanto, desempenham-no melhor. Assim, percebemos que ambos, espiritualidade no local de trabalho e engajamento dos empregados, estão relacionados ao desempenho organizacional, uma vez que aquela pode aumentar o desempenho da organização e produzir altos benefícios e retornos de investimentos (JURKIEWICZ E GIACALONE, 2004, *apud* SAKS, 2014, p. 324).

Alinhar valores entre colaboradores e organizações, equipes e objetivo do projeto, este parece ser o desafio para melhorar o engajamento dos *stakeholders*. Um próximo passo para a pesquisa da relação entre a espiritualidade e o engajamento das equipes no contexto dos projetos e seus reflexos no engajamento e produtividade dos *stakeholders* internos seria investigar como reproduzir esses conceitos no treinamento dos gerentes de projetos de forma a criar equipes de alto desempenho e conseqüentemente, aumentar a rentabilidade das organizações.

## Notas

Nota 1 – Licença Social de Operação – em inglês *social license to operate*, termo cunhado por Boutillier (2012). *Stakeholders* podem reduzir ou bloquear o acesso de uma empresa aos recursos necessários para determinado empreendimento. Quando se fala de licença social de operação, o poder dos *stakeholders* está institucionalizado e pode ser tão efetivo quanto em uma licença legal. (BOUTILLIER, 2012, *apud* VALLE *et al.*, 2014, p. 9/9)

## Referências

- CHAVES, L. E.. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- KARAKAS, F. *Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review*. *Journal of Business Ethics*, 94:89–106, 2010
- KERZNER, H; SALADIS, F. P.. **Gerenciamento de Projetos orientado por valor**. São Paulo: Bookman, 2011.
- PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK®. 4ª edição, Newton Square, Pensilvânia (EUA): *Project Management Institute*, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK®. 5ª edição, Newton Square: PMI, 2013.
- \_\_\_\_\_. Código de Ética e Conduta Profissional. Newton Square: PMI, 2006. Disponível em: [http://www.pmi.org/~media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics\\_POR-Final.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_POR-Final.ashx). Acesso em 15/02/2016.
- POLLACK, J. **O “como” você se comunica pode ser mais importante do “o que” você comunica – Criando equipes de alto desempenho**. Revista Mundo Project Management, Ano 11 N°62, Abril e Maio/2015, pg 74 a 79
- SAKS, A. M. *Workplace spirituality and employee engagement*. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8:4, 317-340, 2011
- SENSE, A. and M. FERNANDO. *The spiritual identity of projects*. *International Journal of Project Management* , Volume 29, Issue 5. 2011.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação – Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

VALLE, J.Â. S.. **Gerenciamento de *stakeholders* em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.