

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS PÚBLICOS

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF GOOD PRACTICES IN STAKEHOLDER ENGAGEMENT MANAGEMENT PROCESSES IN PUBLIC PROJECTS

ANA PAULA DE OLIVEIRA SOMETES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

MAURICIUS MUNHOZ DE MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro no desenvolvimento deste trabalho.

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS PÚBLICOS

Objetivo do estudo

Este trabalho teve como objetivo identificar se os profissionais têm reconhecido a aplicação dos quatro processos de gestão do engajamento dos stakeholders, reconhecidos como boas práticas pelo Project Management Institute, nas instituições públicas em que trabalham.

Relevância/originalidade

Projetos no setor público devem observar à supremacia do interesse público; contudo isso envolve o interesse de diversos stakeholders. Dada a complexa teia de relações e interesses, os gestores de projetos públicos precisam gerenciar o engajamento dos stakeholders de modo adequado.

Metodologia/abordagem

A pesquisa baseia-se na literatura de gerenciamento de projetos e na Teoria dos Stakeholders. Trata-se de pesquisa qualitativa realizada com 47 profissionais que gerenciam projetos no setor público, cujos dados foram objeto de análise de conteúdo.

Principais resultados

Analisa-se evidências a respeito do reconhecimento da influência dos stakeholders nas fases do ciclo de vida de projetos e sobre a aplicação de boas práticas em cada um dos quatro processos de gerenciamento do engajamento de stakeholders no contexto de projetos públicos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Com foco sobre a gestão de stakeholders em projetos públicos, são discutidas evidências empíricas à luz da teoria e descobertas novas inferências sobre os processos de identificação, planejamento do engajamento, gerenciamento do engajamento, e monitoramento e controle do engajamento dos stakeholders.

Contribuições sociais/para a gestão

De posse desses achados, gestores públicos poderão reconhecer limitações e oportunidades para aperfeiçoar em seus processos gerenciais e traçar estratégias eficazes para lidar com os diversos interesses envolvidos durante todo o ciclo de vida dos projetos que entregam valor público à sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gestão de Stakeholders, Administração Pública

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF GOOD PRACTICES IN STAKEHOLDER ENGAGEMENT MANAGEMENT PROCESSES IN PUBLIC PROJECTS

Study purpose

This study aimed to identify whether professionals have recognized the application of the four stakeholder engagement management processes, recognized as good practices by the Project Management Institute, in the public institutions in which they work.

Relevance / originality

Public sector projects must prioritize the public interest; however, this involves the interests of multiple stakeholders. Given the complex web of relationships and interests, public project managers must manage stakeholder engagement appropriately.

Methodology / approach

The research is based on project management literature and stakeholder theory. This qualitative study involved 47 professionals who manage projects in the public sector, whose data were subjected to content analysis.

Main results

Evidence is analyzed regarding the recognition of the influence of stakeholders in the phases of the project life cycle and the application of good practices in each of the four processes of managing stakeholder engagement in the context of public projects.

Theoretical / methodological contributions

Focusing on stakeholder management in public projects, empirical evidence is discussed in light of theory and new inferences are discovered about the processes of identification, engagement planning, engagement management, and monitoring and controlling stakeholder engagement.

Social / management contributions

With these findings in hand, public managers will be able to recognize limitations and opportunities for improvement in their management processes and outline effective strategies to deal with the various interests involved throughout the life cycle of projects that deliver public value

Keywords: Project Management, Stakeholder Management, Public Management

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS PÚBLICOS

1 Introdução

Projetos são feitos por pessoas e têm como objetivo gerar valor para pessoas, portanto, gerenciar o engajamento dos *stakeholders* é uma das competências que está profundamente ligada ao sucesso dos projetos, fato que se evidencia no destaque ao tema nas últimas versões do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) – 5ª, 6ª e 7ª edição, do *Project Management Institute* (PMI) (PMI, 2013, 2017, 2021). O termo *stakeholder* é definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a realização dos objetivos da empresa” (Freeman, 1984, p.25). No contexto de gestão de projetos, *stakeholders* são pessoas, grupos, organizações, instituições, que podem ser impactados direta ou indiretamente, com efeitos de ordem positiva ou negativa, ao longo das atividades e entregas dos projetos, podendo igualmente impactar o projeto com suas ações (PMI, 2017, 2021). A gestão de projetos ocorre sempre em ambientes de inovação e de implementação e gestão de mudanças; e, por definição, os *stakeholders* têm uma forte motivação para se envolver no planejamento e na execução de novas mudanças (Pandi-Perumal et al., 2015). Portanto, gerenciar o engajamento é promover meios para estimular a participação das pessoas certas na tomada de decisão, bem como construir caminhos para que os *stakeholders* que apresentam impacto negativo possam ser devidamente escutados, com a finalidade de mitigar as resistências e convertê-las em apoio ao projeto (PMI, 2021).

A agenda de pesquisa sobre a gestão de *stakeholders* no contexto de gestão de projetos discute: o efeito do desempenho dos *stakeholders* no sucesso do projeto (Wang & Huang, 2006); o reconhecimento das necessidades dos *stakeholders* (Tang & Shen, 2012); os desafios percebidos por gestores de projetos (Bonfim, Nunes & Hastenreiter, 2012); analisam o caso de implementação da gestão de portfólio de projetos no Governo de Minas Gerais (Santos, Gonçalves, Dias, 2012); o efeito da intensidade do engajamento dos *stakeholders* (Beringer, Jonas, & Gemunden, 2012; Beringer, Jonas, & Kock, 2013); a gestão diferenciada dos *stakeholders* (Duarte, Biancolino, & Kniess, 2013); a categorização dos *stakeholders* mais influentes (Noro, 2012; Martins, Silva, & Santos, 2014); a gestão de riscos conjuntamente com o gerenciamento de *stakeholders* na gestão de projetos (Lanz & Tomei, 2016); às influências dos *stakeholders* em um projeto (Aragonés-Beltrán, García-Melón, & Montesinos-Valera, 2017); a importância da gestão dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos (Gomes, Pazeto, Tractenberg, & Pinheiro, 2017); e uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de *stakeholders* em gestão de projetos (Amaral, Cruz, Taconi, Carvalho, 2017).

E mais recentemente, o estudo qualitativo de Santos et al. (2019) analisou a execução da gestão de *stakeholders* em projetos sociais. Já a pesquisa quantitativa de Ajmal, Khan, & Al-Yafei (2020) examina como o contexto de implementação do projeto influencia tanto o sucesso quanto o impacto da gestão do projeto, considerando o papel mediador do engajamento dos *stakeholders*. O resultado da pesquisa de Deaconu & Filip (2021) sugere que a gestão da empresa e os investidores do projeto (no caso, envolvendo o Estado) precisam estar cientes dos objetivos de uma gama de *stakeholders* (incluindo o público em geral) e devem identificar objetivos compartilhados dos *stakeholders* e levá-los em consideração ao avaliar as perspectivas de um projeto. E, por fim, o estudo qualitativo de Ndiaye, Kaboré, & Sané (2025) explora as

diferentes visões das principais *stakeholders* do projeto sobre os fatores que contribuem para o escopo insatisfatório do projeto.

Apesar de diversos autores reforçarem a necessidade de pesquisas científicas sobre o tema (Amaral, Cruz, Taconi, Carvalho, 2017; Padalkar & Gopinath, 2016; Santos et al., 2019; Turyahikayo, 2016); a pesquisa empírica sobre a percepção de gestores públicos sobre os processos de gerenciamento de *stakeholders* ainda é uma reconhecida lacuna teórica. Em vista disto, justifica-se a necessidade de investigar a percepção dos gestores públicos sobre este tema a fim de fomentar o uso de boas práticas em projetos públicos (Kreutz & Santos, 2016).

A literatura indica que promover o engajamento dos *stakeholders* certos é um pilar fundamental para o sucesso dos projetos. No caso do setor público, o elevado número de atores com interesses distintos faz o desafio ser ainda maior (Carvalho & Rabechini Jr, 2019; Nesello & Fachinelli, 2017). Em face deste contexto, este estudo de caráter qualitativo e exploratório buscou responder à seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos profissionais que atuam no gerenciamento de projetos do setor público sobre o emprego de boas práticas para gerenciar o engajamento dos *stakeholders*? Para respondê-la, este trabalho teve como objetivo identificar se os profissionais têm reconhecido a aplicação dos quatro processos de gestão do engajamento dos *stakeholders*, reconhecidos como boas práticas pelo *Project Management Institute* (PMI, 2013, 2017; 2021), nas instituições públicas em que trabalham.

A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: a seção 2 apresenta a revisão teórica; a 3 detalha o método; a 4 a análise e a discussão dos resultados; e a 5 traz as considerações finais e implicações teóricas e práticas. Por fim, são apresentadas as referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

A difusão dos estudos sobre os *stakeholders* teve um marco com a publicação de Freeman (1984) intitulada “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*”. O autor lista uma série de categorias de *stakeholders*, como governo, comunidade, funcionários, fornecedores, clientes etc. A análise de *stakeholders* identifica e especifica seus interesses, domínio e especificidade; identifica e descreve as relações de poder entre os *stakeholders* e a empresa, e entre os *stakeholders*; e incorpora os conceitos de ação e tempo (Gupta, 1995).

A teoria dos *stakeholders* incorpora duas abordagens distintas: a organização incidindo sobre os seus *stakeholders*, a fim de propor técnicas de gestão adequadas, e da forma como os *stakeholders* se aproximam da organização, reivindicando seus direitos (Gomes, 2006). Logo, é uma abordagem viável para compreender o tipo de influências que uma organização recebe do seu ambiente, as relações entre uma organização e seus *stakeholders* com base na capacidade da organização de exercer influência sobre eles e a probabilidade de sofrer influências deles (Gomes & Gomes, 2007).

Essa teoria promove que as organizações devem atender às necessidades de informação de diferentes grupos que podem ter interesse no negócio; no entanto, conciliar os interesses de vários grupos não é uma questão fácil de abordar; a principal tarefa é gerenciar os interesses e relacionamentos dos diversos *stakeholders*, buscando garantir o sucesso a longo prazo, o que envolve a divulgação de informações e a necessidade de buscar a aprovação dos *stakeholders* (Pinheiro & Sarmento, 2023).

2.2 Gerenciamento de *stakeholders* em projetos

As boas práticas de gestão de projetos evoluíram ao longo do tempo. Após uma primeira fase focada na eficiência, a segunda onda priorizou a eficácia, o que trouxe a preocupação com o gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* (Carvalho & Rabechini Jr, 2019). Este último é considerado como “*uma ideia multifacetada que nos permite ver que existem muitas maneiras de gerenciar com sucesso um negócio*” (Freeman, Harrison e Wicks, 2007, p.6). O estudo de Gomes *et al.* (2017) analisou a importância da gestão dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos. Os autores identificaram que se o gerenciamento dos *stakeholders* for feito corretamente pode minimizar problemas principalmente relacionados com a definição do escopo, prazo e custo.

O adequado engajamento dos *stakeholders* consolidou-se como ponto fundamental para o sucesso dos projetos (Costa *et al.*, 2012; Amaral *et al.*, 2017; PMI 2013, 2017, 2021). A complexidade reside na variação do significado de sucesso para cada parte interessada, exigindo que os gerentes de projeto monitorem constantemente suas expectativas para maximizar resultados, mitigar riscos, convertendo resistências em apoio (Carvalho & Rabechini Jr, 2019).

Para explorar as percepções e práticas de gestão de *stakeholders* no setor público, este estudo baseia-se nos quatro processos de gestão dos *stakeholders* previstos na 6ª Edição do PMBOK: (i) identificação dos *stakeholders*; (ii) planejamento do engajamento dos *stakeholders*; (iii) gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*; e (iv) monitoramento e controle do engajamento dos *stakeholders*. O planejamento do engajamento refere-se a desenvolver um plano para gerenciar a interação de forma eficaz ao longo do ciclo de vida dos projetos (Carvalho & Rabechini Jr, 2019). O gerenciamento, por sua vez, envolve a comunicação e o trabalho com as partes interessadas para atender a expectativas, lidar com problemas e assegurar o engajamento adequado. E o monitoramento e controle é definido pela observação contínua do engajamento e pela realização de adaptações estratégicas conforme a necessidade (PMI, 2017).

3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio da metodologia qualitativa, sendo uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória foi escolhida pela possibilidade de coletar os dados diretamente com os profissionais para identificar como tem sido percebida a temática de gestão dos *stakeholders* e quais são os processos que têm sido usados no setor público.

3.1 Procedimentos de coleta e análise de dados

O embasamento teórico deste estudo foi construído a partir de artigos científicos sobre a teoria e a gestão de *stakeholders* em projetos, com foco no setor público. A seleção dos documentos foi realizada por meio de buscas nas bases de dados *Google Scholar*, *Spell*, *Scopus* e *Web of Science*; com termos como: “*stakeholders theory*”, (“*project management*” and “*stakeholders theory*”), (“*project management*” and “*stakeholders*”), (“*public management*” and “*stakeholders*”).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico no *Google Forms*. Enviado para 300 profissionais, o questionário obteve **47 respostas válidas** (taxa de 15,6%). Todos os participantes concordaram com o Termo de Consentimento e confirmaram atuar com projetos no setor público. A elevada quantidade de evidências identificadas permitiu atingir o

ponto de saturação teórica, que, na pesquisa qualitativa, é o critério-chave para avaliar a adequação do tamanho da amostra (Bouncken *et al.*, 2025).

As questões do instrumento de pesquisa foram fundamentadas nos processos de gerenciamento de *stakeholders* do PMBOK: identificar, planejar, gerenciar, monitorar e controlar o engajamento. Dividido em seis seções, o questionário abordou: 1) dados sociodemográficos para qualificação dos participantes; 2) a percepção profissional sobre a influência dos *stakeholders*; 3) o processo de identificação dos *stakeholders*; 4) o planejamento do engajamento; 5) o gerenciamento do engajamento; e 6) o monitoramento e controle do engajamento. As questões foram elaboradas em escala Likert de frequência de cinco pontos, a pesquisa também apresentou questões categóricas de múltipla escolha e questões abertas, as quais tiveram como finalidade ampliar a compreensão sobre especificidades de cada processo. Além disso, todas as seções foram elaboradas sob a perspectiva do setor público.

Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo com base em recomendações de boas práticas de pesquisa qualitativas (Bouncken, Czakon, & Schmitt, 2025; Cañibano, Dudau & Muratbekova-Touron, 2025), e discutidos à luz da literatura, ilustrando evidências e descrevendo inferências percebidas, de modo a fortalecer a contribuição teórica.

3.2 Análise descritiva da amostra de informantes

A amostra, por conveniência, foi composta por profissionais que atuam na área de projetos no setor público brasileiro. Os participantes foram convidados por meio de grupos direcionados em plataformas de redes sociais profissionais. Em relação ao nível de escolaridade, dos 47 respondentes, 41 (87%) possuíam pós-graduação, 5 (11%) tinham ensino superior completo e 1 (2%) ensino superior incompleto. Em relação ao nível de governo, vinte e sete (58%) respondentes atuavam no nível Federal, dezessete (36%) atuavam nível Estadual e três (6%) atuavam no nível Municipal. A amostra contou com pessoas com alto nível de escolaridade e predominantemente da esfera Federal de governo. Dos respondentes da pesquisa, 53,2% se identificaram como mulheres e 46,8% como homens, o que demonstra uma distribuição relativamente equilibrada. No âmbito de tempo de atuação em Gestão de Projetos no Setor Público, verificou-se que 14 pessoas (29,8%) declararam ter mais de dez anos de experiência, 13 pessoas (27,7%) declararam ter entre 5 e 10 anos de experiência, 10 pessoas (21,3%) declararam ter mais de 2 e até 5 anos de experiência, 7 pessoas (14,9%) informaram ter de 1 até 2 anos de experiência na área e 3 pessoas informaram que possuíam menos de um ano de experiência. Neste cenário, a amostra apresentou predominância de profissionais experientes.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Reconhecimento da influência dos *stakeholders* nas fases do ciclo de vida dos projetos

Inicialmente, buscou-se compreender a percepção dos profissionais a respeito da influência que os *stakeholders* exercem sobre a tomada de decisão nas diferentes fases do ciclo de vida dos projetos no setor público, identificando os tipos de *stakeholders* que se destacam.

A questão (Q2.1) teve como objetivo identificar se os profissionais percebem a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão dos projetos do setor público e em qual etapa do ciclo de vida dos projetos eles a percebem. Obteve-se 66 respostas, dado que os 47 respondentes tiveram a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa. Dentre as opções, há uma afirmação sobre reconhecer a influência dos *stakeholders* em todo o ciclo de vida do projeto

e, separadamente, sobre reconhecer nas fases de planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, além da alternativa que indicava a possibilidade de não perceberem a influência exercida pelos *stakeholders*.

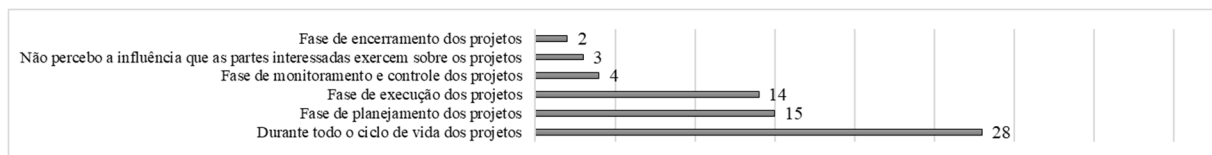


Figura 1. (Q2.1) Percepção dos profissionais sobre a influência das partes interessadas na tomada de decisão dos projetos do setor público.

Deste modo, identificou-se que 63 respostas indicam que os profissionais têm a percepção que os *stakeholders* influenciam a tomada de decisão em projetos do setor público em, pelo menos, alguma etapa do ciclo de vida. Sendo que 28 das respostas assinaladas indicam que os profissionais percebem que os *stakeholders* influenciam a tomada de decisão durante todo o ciclo de vida dos projetos. E apenas 3 informantes relataram que não identificam a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão em projetos. Os dados encontrados vão ao encontro do exposto por Carvalho e Rabechini Jr (2019), os quais afirmam que os *stakeholders* podem se manifestar a qualquer momento ao longo do ciclo de vida dos projetos.

As questões (Q2.2) e (Q2.3) tratam, respectivamente, sobre quais são os *stakeholders* identificadas com mais frequência em projetos do setor público e quais são os *stakeholders* que demandam mais alterações no escopo dos projetos. Nessas questões, os profissionais também podiam assinalar mais de uma alternativa. Os resultados são apresentados nas **Figuras 2 e 3**.

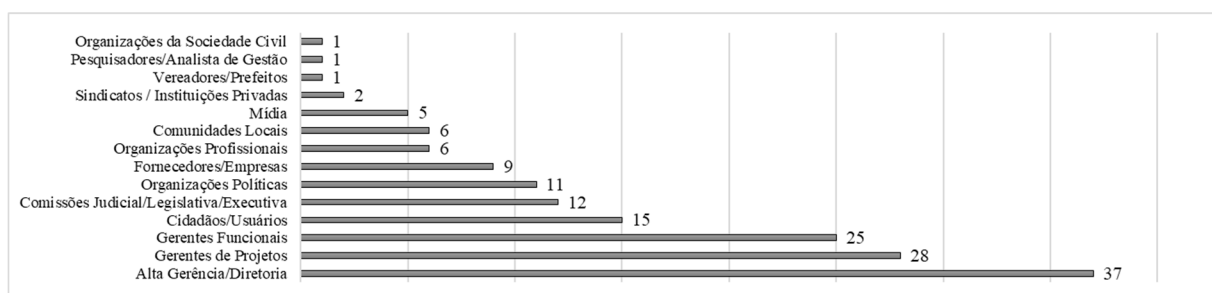


Figura 2. (Q2.2) Partes interessadas identificadas com mais frequência em projetos do setor público.

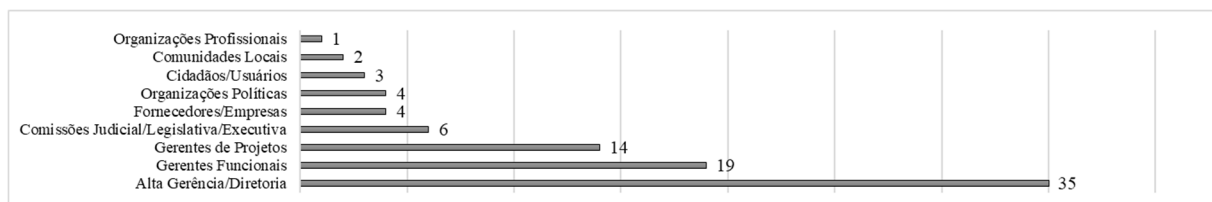


Figura 3. (Q2.3) Partes interessadas que demandam mais alterações no escopo dos projetos do setor público.

Cabe assinalar que neste ponto de análise, juntamente aos achados da questão, apresentam-se as respostas que os profissionais indicaram na questão (Q4.3). Onde os participantes da pesquisa foram questionados sobre as especificidades do planejamento do engajamento dos *stakeholders* em projetos do setor público e dissertaram livremente a respeito do assunto.

Realizou-se o recorte de análise sobre as três respostas que indicam não identificar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão em projetos. Verificou-se que os *stakeholders* identificadas nas duas questões são referentes à alta gerência/diretoria, gerência funcional e gerente de projetos. E quando consideradas todas as respostas na análise, os *stakeholders* internos ao projeto ainda são os mais citados. A alta gerência/diretoria aparece em primeiro lugar com 37 indicações, seguida de gerentes de projetos, com 28 indicações e gerentes funcionais, com 25 indicações. Essa situação evidencia-se ainda mais na explicação apresentada por um dos relatos obtidos na questão (Q4.3), onde o informante relatou que *“o planejamento passa pela diretoria e pode ser fortemente impactado por ela e que, assim, toda a atividade de planejamento é elaborada com as palavras certas para não ferir suscetibilidades da gestão”* (Informante 17).

Quando muda o enfoque de análise para os *stakeholders* externos, aparecem como mais citados os cidadãos/usuários, com 15 indicações; comissões judicial/legislativa/executiva, com 12 indicações; organizações políticas, com 11 indicações e fornecedores/empresas, com 9 indicações, além dos outros grupos de interesse que também foram lembrados pelos profissionais, como organizações profissionais, comunidades locais, sindicatos, entre outros.

É interessante observar que há pouca diferença entre o número de citações dos cidadãos/usuários e das indicações das comissões, das organizações políticas e dos fornecedores/empresas. Diante desse resultado, é pertinente apresentar uma resposta obtida na questão (Q6.3) onde questionou-se sobre quais são os desafios do gerenciamento dos *stakeholders* no setor público. O respondente afirmou que *“um dos maiores desafios é tentar manter um distanciamento político na tomada de decisão, buscando uma avaliação técnica e levando em consideração os interesses dos stakeholders de maneira equilibrada”* (Informante 18). O respondente trata de um tema que é apontado como uma boa prática de gestão, que é o planejamento do engajamento dos *stakeholders* adequadas a partir de uma análise técnica (PMI, 2017). Também perpassa por uma questão que será abordada na sequência, que é a tensão entre decisões políticas versus decisões técnicas em projetos do setor público.

Para tratar sobre quais são os *stakeholders* que demandam mais alterações no escopo dos projetos, foi disponibilizada a questão (Q2.3). Onde obteve-se um resultado semelhante à questão (Q2.2) no que se refere à identificação sobressalente da alta gerência. O destaque à identificação dos *stakeholders* internos nas duas questões acima e a forma de conduzir o planejamento evidenciada nos relatos, apontam para a forma em que a Administração Pública se estrutura no Brasil, em um modelo de gestão hierárquico, onde a definição de estratégia, a decisão e o controle são centralizados na alta gerência (Di Pietro, 2019).

Nota-se que as indicações sobre os *stakeholders* externos aos projetos caiu significativamente quando considerada a demanda por alteração no escopo dos projetos, onde as indicações das comissões judicial/legislativa/executiva somadas aos fornecedores/empresas, organizações políticas, cidadãos/usuários, comunidades locais e mais as organizações profissionais, juntos contabilizam apenas 20 indicações. E na questão (Q2.2) os *stakeholders* externos contabilizaram juntos 71 indicações e se diversificavam em mais categorias, dado que os respondentes tinham espaço para assinalar mais de uma opção. A diferença entre ambas as questões é que a primeira abordava apenas o primeiro processo do gerenciamento dos *stakeholders*, a identificação. A referência atribuída em maior número aos cidadãos/usuários pode ser evidenciada diante do princípio do interesse público, previsto na CF (Brasil, 1988). Porém, quando questionados sobre os desafios do gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* no setor público, na questão (Q6.3), identifica-se uma resposta que pode ser um

contraponto a esse achado, onde ele aponta essa ocorrência devido à falta de conhecimento do processo do projeto.

“Lidar com gerenciamento de projetos no setor público ainda é um desafio para muitas instituições, quando se trata do gerenciamento dos stakeholders, o desafio é maior ainda, pois existe um baixo engajamento de participação, principalmente das partes com menor poder de tomada de decisão” (Informante 38).

Além de reforçar a centralização da tomada de decisão, questão que será abordada na sequência, o profissional aponta sobre o *“desconhecimento sobre o andamento dos projetos”* (Informante 38). Kreutz e Santos (2016) evidenciam que o baixo engajamento da sociedade se dá por falta de publicidade dos dados e transparência no setor público. Aqui, há a percepção do respondente de que *“há uma grande lacuna no gerenciamento de projetos e ainda maior na gestão das partes interessadas”* (Informante 38). Corroborando com essa visão, os trabalhos de Kreutz e Vieira (2018) e Nascimento *et al.* (2014) indicam que há uma pouco expressiva maturidade em gestão de projetos no setor público, a qual infere também sobre o gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e pode colaborar com um baixo desempenho nos projetos do setor público.

As significativas indicações das comissões judicial/legislativa/executiva e as organizações políticas, que aparecem imediatamente após a categoria acima, denotam os conflitos de interesses apresentados por Sarturi *et al.* (2017) e reforçam o argumento de Abrucio e Loureiro (2018) sobre a dinâmica da burocracia administrativa estar vinculada à dinâmica política, pois a busca por melhores desempenhos foi decorrente de um processo político que teve por finalidade afirmar a responsabilização sobre o tratamento do que é público. Tangenciando essa questão, uma situação apontada por uma participante na questão (Q4.3) é relevante à discussão, o qual retrata que *“é necessário revisar o engajamento das partes interessadas a cada ciclo de governo, pois com as mudanças políticas o projeto e atores envolvidos normalmente sofrem ajustes e/ou alterações”* (Informante 22).

Além de existirem múltiplos *stakeholders* no setor público, a participante evidencia que *“as mudanças de governo, que ocorrem diante dos resultados das eleições democráticas, aparecem como uma especificidade dos projetos no setor público”* (Informante 22). As autoras Martins e Zoghbi (2009) também apontam esta questão como uma especificidade e ainda elencam mais três questões, como a alta rotatividade das pessoas nos cargos, a decorrente mudança das equipes e gestores e a mudança dos objetivos e estratégias de governo.

O PMI (2017) afirma que as atividades de identificação, priorização e engajamento devem ser revistas e atualizadas de forma rotineira e principalmente quando o projeto muda de fase em seu ciclo de vida, quando os *stakeholders* atuais não estão mais envolvidos, quando novos *stakeholders* ingressam nos projetos e quando existem mudanças significativas na organização. Assim, diante das ocorrências de transição de governo, evidencia-se que realizar todo processo de gestão do engajamento dos *stakeholders* é uma boa prática a ser seguida. Situação que também é exposta em uma segunda resposta de um participante, que aponta para a mesma direção, a qual refere-se que: *Normalmente a alta gerência pensa isoladamente nas suas metas e necessidades, desconsiderando a estratégia de governo, além disso, majoritariamente, estão executando projetos vindos dos governos anteriores, ou dos secretários anteriores.”* (Informante 32).

Além de evidenciar a problemática decorrente da execução de projetos elaborados por governos anteriores, o participante reforça a percepção sobre a tomada de decisão ocorrer de forma hierarquizada no setor público e a consequente preocupação em engajar a alta gerência

do Estado, corroborando com os achados na (Q2.2) que apresentam, em sua maioria, os principais dirigentes como demandantes de alteração no escopo dos projetos. A visão de Kreutz e Santos (2016) vai ao encontro desse dado apontando que a gestão de projetos no setor público ainda tem se limitado a um modelo de decisão autoritariamente técnico. Nesse sentido, Abrucio e Loureiro (2018) explicam que esse apelo ao saber técnico, a reverência à alta administração e à hierarquia remontam aos primórdios da burocracia, onde o corpo burocrático não respondia à sociedade, mas sim aos governantes, ou seja, é produto de uma herança cultural.

Gonçalves *et al.* (2020), entretanto, destacam que a tomada de decisão em projetos do setor público se torna complexa diante do vasto número de *stakeholders*. Porém, os achados desta questão evidenciaram que os profissionais reconheceram em menor número as partes externas como demandantes de alterações. Cabendo aqui uma investigação mais aprofundada para compreender se os *stakeholders* externos têm conseguido levar suas demandas até essa esfera de decisão e, então, a alta gerência tem demandado as mudanças a partir dessa escuta, ou se realmente os *stakeholders* externos não têm conseguido manifestar suas necessidades pois não conseguem acessar esses espaços de decisão.

Por outro lado, também é possível considerar que essa complexidade na tomada de decisão se dá pelo impacto que cada decisão pode gerar na esfera política. Pois ainda que o Estado, enquanto instituição, deva agir sob o princípio do interesse público, as estratégias de sua atuação são elaboradas no campo político e consequentemente firmadas e tensionadas de acordo com o viés dos legisladores e governantes democraticamente eleitos por suas classes de eleitores. Assim, é possível que ocorram tensões entre a tomada de decisão técnica (baseada nas melhores práticas para o atingimento do objetivo do projeto) e a tomada de decisão política. Essa dinâmica na relação do corpo burocrático e o corpo político é evidenciada por Abrucio e Loureiro (2018) por suas alternâncias entre o hábito e a inovação, a postura de assumir riscos e o mantimento do *status quo*. Uma profissional cita na questão (Q6.3), inclusive, que “*um desafio importante no setor público se dá na priorização dos projetos em detrimento da força política decisória*” (Informante 33).

4.2 Processos de gerenciamento de *stakeholders* em projetos no setor público

Nesta subseção apresenta-se a análise sobre a percepção de gestores de projetos do setor público sobre a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos. Em todas essas questões os informantes foram convidados a responder em escala tipo *likert* de cinco pontos de frequência, de “nunca” até “muito frequente”; cuja distribuição consta na **Tabela 1**.

Tabela 1. Processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos aplicados.

Processos, ferramentas e técnicas	Frequência percebida ¹				
	1	2	3	4	5
(Q3.1) Realização do processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.	4	9	11	13	10
(Q4.1) Realização do processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto nos projetos.	4	9	12	12	10
(Q4.2) Elaboração de estratégias para neutralizar os efeitos negativos decorrentes das ações das partes interessadas nos projetos do setor público.	6	7	11	13	10

(Q5.1) Realização do processo de comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas em projetos do setor público.	0	7	5	18	17
(Q6.1) Elaboração da matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas em projetos do setor público.	21	8	12	3	3
(Q6.2) Processo de monitorar o engajamento das partes interessadas e realização de adaptações no plano quando identificado que os objetivos não estão sendo atingidos em projetos do setor público.	9	6	17	11	4

Legenda da escala¹: 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Ocasionalmente; 4-Frequentemente; 5-Muito frequentemente.

As evidências de realização de cada um dos processos são discutidas detalhadamente nas subseções a seguir.

4.2.1 Processo de realizar a identificação dos *stakeholders* em projetos no setor público

O principal benefício do processo de identificação (Q3.1) é que ele permite que a equipe do projeto identifique o direcionamento apropriado para o engajamento de cada *stakeholder* do projeto (PMI, 2013, 2017, 2021). Nesta questão, cerca de metade dos informantes (23 de 47) declararam que frequentemente realizavam este processo. Entretanto, quando se compara com os resultados obtidos na Q6.2 que trata do monitoramento do engajamento e adaptações no plano, verifica-se uma queda brusca no nível 5, apenas quatro informantes declararam que realizam este processo. O que pode levantar questionamentos sobre a compreensão dos benefícios do monitoramento, bem como sobre como tem se dado a consistência da prática de gerenciamento de projetos ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Carvalho e Rabechini Jr (2019) recomendam fundamentalmente a identificação e o mapeamento de influência para que se possa planejar um engajamento adequado. Assim, a questão (Q3.2) buscou verificar se o levantamento de dados dos *stakeholders* nos projetos do setor público tem ocorrido com os *stakeholders* envolvidos diretamente e/ou indiretamente com os projetos. Aqui, os respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa. Obteve-se vinte e nove indicações sobre coleta de dados dos *stakeholders* envolvidos diretamente nos projetos, 8 indicações sobre coleta de dados dos *stakeholders* envolvidos indiretamente e 18 indicações que afirmavam não realizar esse tipo de levantamento de dados.

Para complementar o entendimento sobre como ocorre todo o processo de identificação dos *stakeholders*, a questão (Q3.3) teve como objetivo averiguar quais são as ferramentas que os profissionais têm utilizado para realizar o processo de mapeamento. A partir do exposto por Carvalho e Rabechini Jr (2019), foram apresentadas alternativas de múltipla seleção com a opção de exemplificarem quais ferramentas utilizam e, se utilizam, como as opções mais destacadas pela literatura: matriz de poder e interesse, modelo arco-íris, modelo de saliência. Nesta questão, destacam-se as seguintes respostas: matriz de poder e interesse - indicada 19 vezes e, na outra ponta, dezessete informantes assinalaram que não realizam o mapeamento dos *stakeholders*. Resposta que corrobora com os achados na Q3.1. Além desses dois resultados expressivos, apareceram outras respostas como: modelo de saliência; consulta e troca de informação com *stakeholders*; acompanhamento de indicadores via planilha do Excel; registro dos *stakeholders* no termo de abertura do projeto; pesquisa empírica; formalização de demanda; modelo 5W2H; mapa de influência; dossiê dos envolvidos; matriz com dados sobre os envolvidos, responsabilidade e contato.

Na literatura sobre *stakeholders*, existem diversos modelos de identificação e classificação os quais podem ser utilizados pelo autor em uma nova versão do artigo. Um

exemplo é a tipologia proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997). O modelo da Matriz de Poder e Interesse é o primeiro modelo de classificação de dados citada pelo PMI (2017), o qual é referenciado como uma ferramenta útil para projetos pequenos ou projetos com relacionamentos simples entre os *stakeholders* e os projetos. Apesar desta referência, foi o principal modelo citado pelos respondentes. A literatura indica que os projetos realizados na esfera pública são complexos dado o nível de abrangência e impacto que eles representam (Sarturi *et al.*, 2017). E ressalta que se faz necessário realizar ajustes nas ferramentas e processos da gestão de projetos quando aplicada ao setor público, pois as ferramentas de gestão do setor privado são direcionadas para a geração de lucro, enquanto o setor público atua na perspectiva da produção de valor para os cidadãos (Clemente *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2012).

Por exemplo, no tocante à priorização das demandas dos *stakeholders* envolvidos, as empresas que estão focadas em atender as partes que detém maior poder e urgência, diferentemente, o Estado não deve ceder às pressões dos grupos que detém poder, tendo em vista que deve seguir o princípio do interesse público (Sarturi *et al.*, 2017). A respeito desse ponto, por exemplo, 6 profissionais citaram a resistência às pressões advindas de *stakeholders* vinculadas à política como um desafio enfrentado no gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*.

Ao analisar as outras respostas identificadas pelos participantes da pesquisa, é possível verificar que não há uma ferramenta ou modelo único aplicados ao setor público, as diversas instituições públicas utilizam as ferramentas de acordo com seu grau de maturidade e das especificidades da sua área de atuação. Além disso, ao analisar o conjunto de questões que tratam da identificação dos *stakeholders*, verifica-se que em todas as questões houve indicações de ocorrências muito frequentes e de nula ocorrência, ainda que a última, apresente-se com menos frequência.

Assim, a pesquisa indica que existem diferentes níveis de maturidade entre instituições, onde algumas apresentam processos bem estruturados e percepções alinhadas às boas práticas apresentadas pela literatura e outras ainda não desenvolveram esses processos. Pisa e Oliveira (2013) afirmam que há um esforço que vêm ocorrendo dentro do setor público para que a execução dos projetos seja mais eficiente e para que os resultados previstos nos planos de governo sejam alcançados. Ainda que Abrucio e Loureiro (2018) evidenciem que os traços culturais patrimonialistas e oligárquicos da burocracia brasileira ainda estão em vias de serem combatidos pelos valores da transparência e do controle público.

4.2.2 Processo de desenvolver o plano para gerenciar o engajamento dos *stakeholders*

A quarta seção buscou explorar sobre a execução desse processo, conforme questão (Q4.1), 10 informantes (21% da amostra) indicaram que esse processo ocorre de forma muito frequente no setor público, 12 profissionais (25,5%) afirmaram que ocorre frequentemente, outros 12 afirmaram (25,5%) que ocorre ocasionalmente, 9 profissionais (19%) indicaram que raramente ocorre e 4 profissionais (9%) indicaram que nunca ocorre o processo de planejamento do engajamento dos *stakeholders*. Dado que o processo de planejamento é uma sequência do processo de identificação, nota-se que os resultados ainda apresentam proporcionalidade se comparado à questão (Q3.1), havendo apenas a mudança de uma indicação a menos da coluna frequentemente e uma indicação a mais na coluna ocasionalmente.

A questão (Q4.2) averiguou sobre as estratégias para neutralizar efeitos negativos decorrentes das ações dos *stakeholders* nos projetos do setor público. Verificou-se que houve constância nas indicações de que o processo ocorre de forma muito frequente e uma pequena

variação comparado à questão (Q4.1). É possível notar que existem pequenas mudanças na percepção dos profissionais a respeito dos processos de planejamento do engajamento, e que ainda se faz presente a indicação de que existem diversos níveis de maturidade na aplicação dos processos. Um participante relatou na questão (Q6.3) que *“em um espaço onde o gerenciamento de projetos ocorre de forma superficial, muitas partes interessadas em potencial não ficam sabendo da existência dos projetos e não há engajamento das demais áreas que poderiam potencializar os resultados dos projetos”* (Informante 4). Esse achado está em linha com os resultados do estudo de Ajmal, Khan e Al-Yafei (2020) que indicam o papel mediador do engajamento dos *stakeholders* na relação entre o contexto do projeto e seu sucesso.

Este trabalho se propõe a analisar um recorte mais abrangente sobre os processos de gerenciamento dos *stakeholders* no setor público, mas coube citar, ainda que brevemente, quais são as especificidades do planejamento do engajamento dos *stakeholders* nos projetos públicos, pergunta realizada na questão (Q4.3). Os participantes citaram a busca pelo engajamento apenas dos representantes da alta administração; o alto impacto que os *stakeholders* podem causar nos projetos; o comprometimento do tempo disponível para gerenciar a execução dos projetos diante das demais atribuições dos profissionais em processos de trabalho rotineiros; a pluralidade de interesses distribuídos nacionalmente; a rotatividade dos *stakeholders* em funções estratégicas dos projetos; o envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão e no apoio por meio de articulações com outros atores para dar andamento nos projetos em caso de impedimentos; a análise entre interesses privados e interesses públicos; a necessidade de se obter o apoio da alta gestão e também das áreas impactadas pelos projetos.

4.2.3 Processo de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*

A quinta seção propôs-se a analisar a ocorrência do processo de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* no setor público. Nesse escopo, a questão (Q5.1) objetivou coletar os dados sobre a realização do processo de comunicar e trabalhar com os *stakeholders* para atender suas necessidades e expectativas. As boas práticas apontam que o contentamento dos *stakeholders* deve ser identificado e gerenciado como um objetivo do projeto, além de indicar que a comunicação contínua com todas os *stakeholders* é o principal caminho para um engajamento efetivo (PMI, 2017). Nos resultados obtidos nessa questão, verifica-se que os profissionais apontam, majoritariamente, que esse processo tem ocorrido em suas instituições de forma muito presente. Observa-se que houve uma redução da falta de reconhecimento da realização desse processo, em que não houve nenhuma indicação para a opção nunca ocorre, ainda que exista uma parcela de 12 profissionais que indicam uma fragilidade no desenvolvimento do processo de gerenciamento do engajamento.

Tendo por finalidade coletar quais são as ferramentas utilizadas no plano de comunicação utilizado para gerenciar o engajamento dos *stakeholders* nos projetos do setor público, foi elaborada a questão (Q5.2). A **Figura 4**, a seguir, exhibe os resultados:

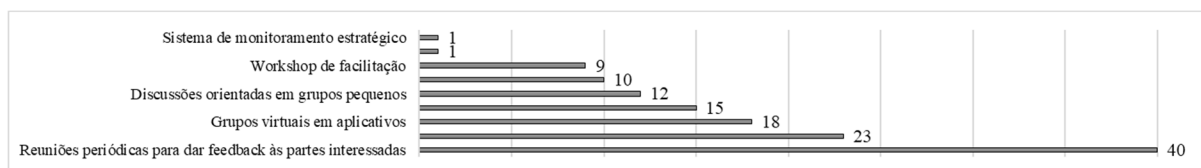


Figura 4. Ferramentas e processos utilizados no plano de comunicação para gerenciar o engajamento das partes interessadas nos projetos do setor público.

Kreutz e Santos (2016) apontam que a transparência e as políticas de acesso às informações da administração pública são requisitos fundamentais para aumentar o engajamento dos cidadãos, além de serem essenciais para prevenir e combater corrupções. No campo da gestão de projetos, os autores indicam que ainda há muito em que se avançar na ampliação dos portais de transparência, apontando que não só as finanças devem ser publicizadas, mas também os outros indicadores dos projetos. Uma resposta à questão (Q4.3) chama a atenção sobre esse assunto, onde o participante reconhece a necessidade da transparência nos dados dos projetos diante do impacto que causam à sociedade, identificando que *“o impacto e alcance dos projetos do setor público são muito maiores do que em projetos realizados na iniciativa privada, pois impactam vidas aos milhares, assim faz-se necessária a comunicação efetiva para o engajamento ocorrer”* (Informante 18). Os resultados do estudo de Ndiaye, Kaboré e Sané (2025) indicam que a comunicação está entre as principais causas do desvio do escopo do projeto.

O que se visualiza nas respostas obtidas na questão (Q5.2), é que os *feedbacks* ocorrem majoritariamente por meio de reuniões periódicas aos *stakeholders*, além de *e-mails* e grupos virtuais em aplicativos e portais virtuais com informações sobre os projetos. A prática de reuniões, mesmo em formato virtual, limita-se a um grupo específico de *stakeholders* que dispõem de tempo para participar. Já os *e-mails*, embora assertivos para informar sobre o andamento dos projetos, exigem uma análise aprofundada para alcançar todos os envolvidos e são pouco propícios ao diálogo. Os portais virtuais são eficazes para o monitoramento por parte dos *stakeholders*, mas demandam publicidade e ampla acessibilidade para que o controle social seja efetivo. Nesse sentido, a publicação de dados em redes sociais se mostra uma via potente de transparência, capaz de alcançar um número crescente de usuários e dar acesso à informação a *stakeholders* que antes não teriam essa possibilidade.

4.2.4 Processo de monitoramento e controle do engajamento dos *stakeholders*

A última seção abordou a análise da questão (Q6.1) que teve como objetivo explorar se o processo de elaboração da matriz de avaliação do nível de engajamento tem ocorrido nos projetos do setor público. O principal apontamento para este processo indica que os profissionais não o aplicam, em sua maioria. Ainda que aplicação dessa matriz de avaliação seja importante para registro de informações consolidadas sobre o projeto. E como contraponto, a questão (Q6.2) apresenta uma distribuição das respostas diferenciada. Os profissionais responderam à afirmativa: realizamos o processo de monitorar as relações dos *stakeholders* e fazemos adaptações no plano quando identificamos que os objetivos não estão sendo atingidos. A frequência indicou uma variação nas respostas, onde o processo ocorre frequentemente.

A pesquisa aponta uma contradição: embora o monitoramento das relações com os *stakeholders* (Q6.2) seja percebido como frequente, a matriz de avaliação de engajamento (Q6.1), uma ferramenta formal, é amplamente negligenciada. Isso sugere que, embora haja uma consciência da necessidade de monitorar e ajustar as estratégias de engajamento, esse processo é feito de maneira informal e não estruturada. Em vez de utilizar ferramentas formais como a matriz de avaliação, os profissionais dependem de observações e ajustes reativos, o que compromete a qualidade e a consistência do monitoramento. Sem o uso de ferramentas formais como a matriz de avaliação, é provável que o monitoramento seja reativo, ou seja, realizado apenas quando os objetivos do projeto não estão sendo atingidos, em vez de ser um processo proativo e contínuo. A falta de um registro formal dificulta a análise histórica e a melhoria contínua, fazendo com que os projetos percam aprendizados anteriores.

5 Considerações Finais

De modo detalhado em cada uma das subseções da seção anterior, discutiu-se a respeito do reconhecimento da influência dos *stakeholders* nas fases do ciclo de vida de projetos e sobre cada um dos quatro processos de gerenciamento de projetos previstos no PMBOK. As principais inferências são sintetizadas na **Tabela 2** a seguir:

Tabela 2. Inferências sobre a gestão de *stakeholders* em projetos no setor público.

Dimensão	Inferências
Reconhecimento da influência dos <i>stakeholders</i> nas fases do ciclo de vida dos projetos	O estudo corrobora achados de estudos anteriores e evidencia que a gestão dos <i>stakeholders</i> é essencial na gestão de projetos no setor público. No entanto, se observa no setor público uma gestão de <i>stakeholders</i> fortemente centralizada e hierárquica, onde a influência e a decisão sobre alterações nos projetos estão concentradas na Alta Administração. As inferências apontam para a necessidade de investigar mais a fundo o porquê de os <i>stakeholders</i> externos, embora identificados, terem uma influência tão reduzida na alteração do escopo. É crucial entender se essa baixa influência é resultado de barreiras de acesso aos tomadores de decisão ou de um filtro interno que prioriza as demandas dos <i>stakeholders</i> internos. Essa lacuna de conhecimento é um ponto crítico para a melhoria da gestão pública.
Realizar a identificação dos <i>stakeholders</i> em projetos no setor público	A análise do processo de identificação de <i>stakeholders</i> revela uma disparidade significativa na maturidade de gestão de projetos no setor público. Embora a literatura e as boas práticas indiquem a necessidade de um processo contínuo e abrangente, a pesquisa aponta que essa abordagem não é uma realidade consistente. As inferências indicam que a identificação dos <i>stakeholders</i> é um processo fragmentado e não é uma prática regular na maioria dos projetos. O fato de quase metade dos profissionais realizar o processo apenas ocasionalmente, raramente ou nunca, sugere que essa etapa crítica da gestão de projetos é frequentemente negligenciada. E o foco é restrito e se concentra nos <i>stakeholders</i> diretamente envolvidos, ignorando a influência potencial de grupos indiretamente envolvidos ou impactados pelos resultados dos projetos. Essa visão limitada pode levar a riscos não mapeados e à perda de oportunidades de engajamento, impactando negativamente o sucesso do projeto. A matriz de poder e interesse, embora útil, pode ser insuficiente para a complexidade dos projetos públicos. A ausência de uma ferramenta única e a diversidade de abordagens (ou a falta delas) indicam que não há um processo padronizado ou culturalmente consolidado para o mapeamento de <i>stakeholders</i> no setor público.
Desenvolver o plano para gerenciar o engajamento dos <i>stakeholders</i>	As inferências indicam que o planejamento de engajamento de <i>stakeholders</i> no setor público é fragmentado, inconsistente e frequentemente focado em <i>stakeholders</i> internos de alto poder. A falta de uma abordagem robusta e a pouca maturidade na gestão de projetos impedem a execução de processos de engajamento mais eficazes, comprometendo a transparência, a participação e, em última instância, os resultados dos projetos públicos.
Gerenciamento do engajamento dos <i>stakeholders</i>	Percebe-se uma discrepância entre a percepção dos profissionais sobre a frequência do gerenciamento do engajamento e a qualidade das ferramentas e métodos utilizados. Embora a comunicação seja vista como um processo presente, ela é frequentemente executada de forma limitada e pouco abrangente, dificultando o engajamento efetivo de <i>stakeholders</i> externos e comprometendo a transparência e o controle social.
Monitoramento e controle do engajamento dos <i>stakeholders</i>	Os achados da pesquisa evidenciam uma lacuna crítica na gestão de <i>stakeholders</i> no setor público: a ausência de formalização e padronização no monitoramento. Os profissionais até reconhecem a necessidade de acompanhar o engajamento, mas o fazem sem o uso de ferramentas adequadas, tornando o processo reativo e de qualidade questionável. Isso reforça a tese de que a maturidade em gestão de projetos ainda é um desafio a ser superado, especialmente no que se refere ao uso de metodologias e ferramentas que garantam a eficácia e a transparência.

Assim, observa-se que questão de pesquisa “qual a percepção dos profissionais que atuam no gerenciamento de projetos do setor público sobre o emprego de boas práticas para gerenciar o engajamento dos *stakeholders*?” foi respondida ao se analisar e discutir inferências sobre a percepção dos gestores de projetos no setor públicos, e o estudo atingiu seu objetivo geral. A seguir as contribuições, implicações e limitações são informadas.

5.2 Contribuições teóricas e implicações gerenciais

Embora a literatura aponte para forte relação entre engajamento de *stakeholders* e o sucesso dos projetos (Santos et al., 2019), ainda há poucas pesquisas sobre gerenciamento do engajamento de *stakeholders*, especialmente no contexto do setor público, o que demonstra lacuna teórica relevante preenchida por este estudo. O estudo de Ajmal, Khan e Al-Yafei (2020) que indicam que o contexto do projeto exerce uma influência positiva tanto no sucesso da gestão do projeto quanto em seu impacto. Os resultados indicam que o gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* no setor público ainda tem um desafio em ampliar a participação dos cidadãos impactados pelos projetos na tomada de decisão. O presente estudo contribui com o campo de estudos que aborda o gerenciamento de projetos no setor público, com um enfoque específico sobre os *stakeholders*, trazendo luz, sobre a percepção de gestores públicos a respeito de como esses processos e boas práticas estão sendo empregadas no gerenciamento de projetos. Ademais, são apresentadas e discutidas evidências empíricas sobre a influência dos *stakeholders* nas fases do ciclo de vida dos projetos, bem como sobre o emprego dos processos de (i) identificação; (ii) planejamento do engajamento; (iii) gerenciamento do engajamento; e (iv) monitoramento e controle do engajamento dos *stakeholders*.

Do ponto de vista prático, pesquisas desta natureza tendem a contribuir com gestores de projetos na tomada de decisão. De posse desses achados, gestores públicos poderão reconhecer limitações, potencialidades e oportunidades para aperfeiçoar em seus processos gerenciais e de comunicação, a fim de melhor contemplar o interesse dos diversos *stakeholders* e traçar estratégias eficazes para lidar com os diversos interesses envolvidos durante todo o ciclo de vida dos projetos que entregam valor público à sociedade.

5.3 Limitações e estudos futuros

Diante da abrangência do recorte de pesquisa, uma das limitações deste estudo aplica-se à representatividade da amostra em relação aos níveis de governo, a qual não apresentou representatividade proporcional ao nível municipal, pois correspondeu a apenas 3 profissionais advindos desse nível, correspondente a 6,4% dos respondentes. Além disso, a amostra não-probabilística limita-se a entender as questões existentes identificadas pelos profissionais participantes de um contingente de instituições públicas específicas. Como sugestão para temas futuros, sugere-se o estudo a hierarquização da tomada de decisão em projetos do setor público e como os *stakeholders* integram esse processo.

Referências

- Abrucio, L. F., Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: interseções analíticas (pp. 23-57). Brasília, DF/Brasil: ENAP.
- Ajmal, M., Khan, M., & Al-Yafei, H. (2020). Exploring factors behind project scope creep–stakeholders' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 483-504.
- Amaral, C. M. S., Cruz, C. E., Taconi, L. L., Carvalho, M. M. (2017). Gestão de stakeholders em gestão de projetos: contribuições da literatura. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 12(2), 43-66.
- Aragóns-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International journal of project management*, 35(3), 451-462.
- Beringer, C., Jonas, D., & Gemünden, G. H. (2012). Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16-32.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846.
- Bonfim, D. F., Nunes, P. C. A., & Hastenreiter, F. (2012). Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: Desafios para os Gestores. *Revista de Gestão e Projetos*, 3 (3), 58-87.
- Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2025). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 1-37.
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF/Brasil: Senado Federal.
- Brasil (2016). Resolução CNS n. 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF/Brasil: Diário Oficial da União, 24 maio 2016. Seção 1, 44-46.
- Cañibano, A., Dudau, A., & Muratbekova-Touron, M. (2025). Publishing Qualitative Research in EMJ: Editorial Reflections. *European Management Journal*.
- Carvalho, M. M., Rabechini Jr., R. (2019). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. (5a. ed.). São Paulo, SP/ Brasil: Atlas.
- Clemente, D. H., Marx, R., Carvalho, M. M. (2017). Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 12(2), 1-20.
- Costa, B. K., Vieira, S. F. A., Boaventura, J. M. G., Añez, M. E. M. (2012). A influência dos stakeholders na estratégia de órgãos públicos: o caso da diretoria de turismo de Guarulhos/SP. *Revista Gestão Organizacional*, 5(1), 28-40.
- Deaconu, A., & Filip, C. I. (2021). Gold Mining Stakeholders. *Journal of East European Management Studies*, 26(1), 117-146.
- Di Pietro, M. S. Z. (2019). Direito Administrativo. (32a. ed.). São Paulo, SP/Brasil: Forense.
- Duarte, C. C. M., Biancolino, C. A., & Kniess, C. T. (2013). Análise da gestão de Stakeholders aplicada ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(3), 264-272.
- Freeman, E. R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Gomes, G. B., Pazeto, A. B. O, Tractenberg, L. E. F, & Pinheiro, L. P., Jr. (2017). Gestão de Stakeholders (GS) no Gerenciamento de Projetos (GP): Casos Múltiplos sob a Luz do PMBOK. *South American Development Society Journal*, 3 (7), 158-173.
- Gomes, R. C, & Gomes, L. O. M. (2007). Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between an organization and its environment. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 75-96.
- Gomes, R. C. (2006). Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. *BAR-Brazilian Administration Review*, 3(1), 46-63.
- Gonçalves, W., Scarpati, V., Rocha, A. R., Zatta, F. N.; Santos, D. V. (2020). A influência de Stakeholders na gestão de projetos do setor público: uma proposta baseada no AHP. *Revista Destarte* 9(2), 01-22.
- Kreutz, R. R., Santos, C. H. S. (2016). Transparência em Projetos Públicos: o caso das obras de mobilidade urbana da cidade de Porto Alegre. *Revista Gestão e Planejamento* 17(1), 107-125.
- Kreutz, R. R., Vieira, K. M. A. (2018). Gestão de Projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. *Revista de Gestão Pública: práticas e desafios*, 9(1), 1-20.
- Lanz, L. Q., & Tomei, P. A. (2016). Managing risks and stakeholders in the design of a new financial product. *International Journal of Innovation*, 4(2), 59-70.

- Martins, J. E. P., Zoghbi, J. F. G. (2009). Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública (pp. 0121). Brasília, DF/Brasil.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nascimento, T. C., Sousa Neto, M. V. d., Milito, C. M., Medeiros, P. C. (2014). Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. *Revista de Administração*, 49(2), 415-428.
- Ndiaye, W., Kaboré, S. E., & Sané, S. (2025). L'effet médiateur de l'engagement des parties prenantes dans la relation entre le contexte de mise en œuvre et le succès multidimensionnel des projets de développement international. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.
- Nesello, P., Fachinelli, A. C. (2017). Gestão das partes interessadas e inovação aberta: um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 8(3), 50-65.
- Noro, G. B. (2012). A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 127-158.
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321.
- Pandi-Perumal, S. R., Akhter, S., Zizi, F., Jean-Louis, G., Ramasubramanian, C., Edward Freeman, R., & Narasimhan, M. (2015). Project stakeholder management in the clinical research environment: how to do it right. *Frontiers in psychiatry*, 6 (71), 1-18.
- Pinheiro, P., & Sarmiento, M. (2023). Does the Board of directors affects corporate social responsibility performance? Insights from an SEM-PLS Approach. *Dirección y Organización*, 42-59.
- Pisa, B. J., Oliveira, A. G. (2013). Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (pp. 1-15.). Curitiba, PR/Brasil.
- PMI. (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. (5a. ed.). Newtown Square, PA/EUA: Project Management Institute.
- PMI. (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. (6a. ed.). Newtown Square, PA/EUA: Project Management Institute.
- PMI. (2021). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. (7a. ed.). Newtown Square, PA/EUA: Project Management Institute.
- Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (pp. 1-16). Rio de Janeiro, RJ/Brasil.
- Santos, L. F. d., Nobre, A. C. d. S., Resende, T. C., & Ramos, A. S. M. (2019). Analysis of stakeholders in the Management of Social Projects. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 37.
- Santos, P. F. A. A. S., Gonçalves, C. A., Dias, A. V. C. (2012). Implementação da Gestão de Portfólio de Projetos no Setor Público: Um estudo de caso no Governo de Minas Gerais. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de
- Sarturi, G., Pinto, N. G. M., Klein, L. L. (2017). Gestão pública de stakeholders: quem priorizar? *Gestão & Governança Pública*, 1, 97-117.
- Tang, L., & Shen, Q. (2013). Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 513-521.
- Turyahikayo, E. (2016). Theoretical Paucity of Project Management as an Academic Discipline: Implications for Project Management Practitioners and Researchers. *Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa (JGGSDA)*, 3(2), 28-35.
- Wang, X., & Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, 24(3), 253-260.