

Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos

Stakeholders Management in the context of Project Management Methodologies

João Paulo Casagrande DA ROSA [1](#); Paulo Cesar Leite ESTEVES [2](#)

Recibido:18/11/16 • Aprobado: 14/12/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Fundamentação Teórica](#)
 - [3. Considerações Finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

O gerenciamento de projetos vem se tornando uma prática essencial nas diversas organizações, visando o aumento da qualidade, diminuir custos e aumentar produtividade. Contudo, haviam nove áreas de conhecimento na área de gestão de projetos. A partir de 2012, que se reconheceu uma nova área de conhecimento chamada Gestão das Partes Interessadas ou "stakeholders", pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT que desenvolveu a NBR ISO 21500:2012. No ano seguinte, o Project Management Institute - PMI elaborou a 5ª Edição do Project Management Body of Knowledge - PMBOK também com essa nova área de conhecimento. O objetivo deste trabalho é analisar a forma como a NBR 21500:2012 e o PMI tratam o gerenciamento das Partes Interessadas e entender a necessidade de se criar uma nova área de conhecimento por meio da estruturação dos processos. A pesquisa foi detalhada e estudada através de materiais publicados em livros, revistas, jornais e artigos de gerenciamento das Partes Interessadas. Trata-se de um trabalho descritivo, uma vez que pretende apresentar o entendimento e visões percebidos pelos autores envolvidos.

Palavras-chave: Gerenciamento; Gestão; Partes

ABSTRACT:

Project management has become an essential practice in various organizations, in order to increase quality, reduce costs and increase productivity. Formely, there were nine knowledge areas in project management and in 2012 a new field was recognized, called Stakeholders Management, by the Brazilian Association of Technical Standards - ABNT which developed the ISO 21.500:2012. In the following year, the Project Management Institute - PMI developed the 5th edition of the Project Management Body of Knowledge - PMBOK with this new knowledge area. The objective of this study is to analyze how the NBR 21.500:2012 and the PMI deal with Stakeholders Management and to understand the necessity to create a new knowledge area by means of structuring processes. The research was detailed and studied through published materials in books, magazines, newspapers and Stakeholders Management articles. This is a descriptive work, since it is wanted to display the understanding and visions perceived by the authors involved.

Keywords: Business Management; Management; Stakeholders; PMBOK; NBR 21500

1. Introdução

O gerenciamento de projetos é uma área de atuação profissional de crescente relevância no âmbito das modernas estruturas organizacionais. A gestão profissional de projetos tem se mostrado eficaz por conseguir alcançar os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definidos, garantindo as entregas dentro do padrão de qualidade definido. Pode ser aplicada em empreendimentos de qualquer nível de complexidade e em qualquer segmento de negócio.

De acordo com Xavier (2009) o gerenciamento de projetos é uma divisão da ciência da administração, com o objetivo de planejar, iniciar, executar e controlar um projeto para que este atinja seus objetivos. Vargas (2005) sugere que a gestão de projetos é um conjunto de ferramentas que permite à organização desenvolver habilidades coletivas e individuais.

Uma das tarefas essenciais do gerente do projeto é gerenciar as Partes Interessadas, também denominados na área de gestão de projetos por "stakeholders". O engajamento dos stakeholders é fundamental para o processo de tomada de decisões, bem como, é cada vez mais relevante sua participação em todas as fases do desenvolvimento do projeto. Diante disso, Prado (2014), afirma que os stakeholders devem ser identificados, assim como suas expectativas. Embora devam ser administradas para que se conceba um projeto, bem-sucedido, essa tarefa não costuma ser fácil ao gestor do projeto. Cada "stakeholder" tem suas expectativas e necessidades que o projeto deve procurar atender, entretanto, elas podem comportar interesses distintos e contraditórios entre as diversas categorias de stakeholders do projeto. Por isso o gerenciamento de projetos vem se constituindo em uma área de crescente complexidade pois, o número de atores que podem ser impactados pela ação dos projetos e, que podem interferir no alcance de seus objetivos, também vem experimentando um aumento expressivo.

Para contribuir no desenvolvimento de boas práticas no gerenciamento de projetos, ao longo dos anos foram surgindo guias e bibliografias como o Project Management Body of Knowledge – PMBOK que se encontra em sua 5ª Edição e que é produzido pelo Project Management Institute – PMI. O Brasil também vem contribuindo para a melhoria do processo de gestão de projetos por meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT que desenvolveu a NBR ISO 21500:2012, com a finalidade de otimizar o gerenciamento de projetos em suas diversas áreas.

O objetivo dessa pesquisa é analisar a forma como a NBR 21500:2012 e o PMI tratam o gerenciamento das Partes Interessadas e a estruturação dos seus processos, para então analisar os alinhamentos metodológicos e conceituais e apresentar de forma crítica semelhanças e diferenças em suas propostas de gerenciamento.

O trabalho apresentado teve seu desenvolvimento baseado em pesquisa bibliográfica, documental, teórica e qualitativa.

O resultado esperado deste trabalho é conhecer a real importância do gerenciamento das Partes Interessadas com relação ao gerenciamento de projetos e entender o porquê se tornou uma nova área de conhecimento, com base nessas duas referências em gerenciamento de projetos.

2. Fundamentação teórica

Cada projeto é considerado único e, contém uma série de operações específicas objetivando o final eficaz do mesmo não havendo operações de rotinas (PMI, 2013). Um projeto tem a necessidade de objetivos claros, datas de início, datas de fim e resultados bem definidos, atendendo aos requisitos programados. Por isso um projeto requer dedicação e habilidade para lidar com as mais diversas situações e pessoas na realização das suas etapas. Diante disso, Muller e Turner (2007) enfatizam que as competências de liderança desenvolvidas pelos

gerentes estão correlacionadas com o sucesso do projeto quanto ao cumprimento das restrições de custo, prazo e qualidade e, que estilos de lideranças variados seriam requeridos em função dos diferentes tipos de projetos.

De acordo com Noro (2012), qualquer projeto possui um conjunto de entidades ou pessoas com interesses em seus resultados ou que por ele serão influenciados. Dependendo dos interesses, os stakeholders podem assumir uma posição estratégica e engajada com relação ao projeto, ou, observando-se por outro lado, podem ser contrários à sua realização e, em casos extremos, até buscar à sua interrupção, contribuindo para o fracasso do projeto.

Atualmente, há a necessidade de balancear o controle e o fortalecimento dos relacionamentos dentro dos projetos, garantindo, assim, o engajamento das Partes Interessadas como processo necessário para o seu sucesso. Com isso aumentam as chances de atingimento dos objetivos planejados. Esta é uma situação nova, pois no passado as atenções do gerente do projeto se voltavam com prioridade para as dimensões como desenvolvimento e controle de escopo, cronograma e orçamento.

Antes de 2012, quando foi lançada a NBR ABNT ISSO 21500:2012, o gerenciamento das Partes Interessadas não era considerado uma das áreas de conhecimento de gestão de projetos. Entretanto, em função da sua importância, cada vez mais presente para o desenvolvimento e sucesso dos objetivos do projeto, os profissionais do segmento notaram a necessidade de gerenciar esta área de forma específica o que vinha sendo feito dentro da área de conhecimento de Gerenciamento da Comunicação do projeto, até o PMBok Guide 4ª Edição.

Essa necessidade eminente foi percebida pelos especialistas brasileiros responsáveis pela elaboração da NBR ABNT ISSO 21500:2012 e, no ano seguinte em 2013, pelos membros responsáveis pela elaboração do PMBok Guide 5ª Edição. Esses documentos incorporaram a gestão das Partes Interessadas como mais uma das Áreas de Conhecimento e, assim, a Norma e o PMBOK apresentam não mais nove áreas de conhecimento na gestão de projeto e sim dez áreas.

2.1. Guia PMBok

O PMBok Guide 5ª Edição é visto, atualmente, como a bibliografia obrigatória para quem trabalha e pesquisa sobre gerenciamento de projetos, pois contempla os principais aspectos e todos os processos envolvidos na tarefa de cientificamente, gerenciar projetos. Sua autoria é do comitê de padronização do Project Management Institute (PMI), uma das maiores e mais importantes instituições de gerenciamento de projetos do mundo que tem sede na Filadélfia nos Estados Unidos, criado em 1969. Hoje o Instituto tem mais de 700.000 membros associados, distribuídos em quase todos os países do mundo.

Para o PMBok Guide 5ª Edição, o gerenciamento de projeto é composto por dez áreas de conhecimento: i) Gerenciamento da integração do projeto ii) Gerenciamento do escopo do projeto; iii) Gerenciamento do tempo do projeto; iv) Gerenciamento dos custos do projeto; v) Gerenciamento da qualidade do projeto; vi) Gerenciamento dos recursos humanos do projeto; vii) Gerenciamento da comunicação do projeto; viii) Gerenciamento dos riscos do projeto; ix) Gerenciamento de aquisições do projeto e x) Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto. (PMI, 2013)

Esta nova área de conhecimento vem ganhando força gradativamente, pois para um projeto ser eficaz, o mesmo deve atender ao seu propósito, o qual é definido, geralmente, pelos clientes. Porém para que o projeto chegue em sua fase de conclusão, as demais Partes Interessadas como, por exemplo, a equipe interna atuante no projeto, devem estar em total harmonia.

Os principais stakeholders, de acordo com o PMBok Guide (2013), estão apresentados na tabela 1.

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS	DESCRIÇÃO
-------------------------	-----------

Gerente de projetos:	Indivíduo responsável pelo gerenciamento do projeto;
Cliente/usuário:	Pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto, podendo existir vários níveis de clientes/usuários;
Organização executora:	Empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto;
Membros da equipe do projeto:	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Equipe de gerenciamento de projetos	Pessoas da equipe do projeto que estão diretamente envolvidas nas atividades na gestão de projetos;
Patrocinador:	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos financeiros, em dinheiro ou espécie, para o projeto;
Influenciadores:	Pessoas ou grupo que não estão diretamente envolvidos na aquisição ou uso do produto do projeto, mas que podem influenciar de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto;
PMO (Project Management Office)	Se existir na organização executora, este poderá ser uma parte interessada, se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

Tabela 1 - Principais *stakeholders* de um projeto. Fonte: PMI. (2013).

O principal objetivo no gerenciamento dos stakeholders, é fazer com que eles estejam satisfeitos com o projeto em geral., Para isso o PMBok Guide 5ª Edição elenca os processos que julga ser essenciais para que tal gerenciamento seja eficaz: i) "**Identificar as Partes Interessadas** - O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto; ii) **Planejar o gerenciamento das Partes Interessadas** - O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as Partes Interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses e, impacto potencial no sucesso do projeto; iii) **Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas** - O processo de se comunicar e trabalhar com as Partes Interessadas para atender às suas necessidades/expectativas , abordar as questões à medida que elas ocorrem e, incentivar o engajamento apropriado das Partes Interessadas nas atividades do projeto e no decorrer do gerenciamento ao longo de todo o ciclo de vida do projeto; iv) **Controlar o engajamento das Partes Interessadas** - O processo de monitorar os relacionamentos das Partes Interessadas do projeto em geral e, ajustar as estratégias e planos para o engajamento das Partes Interessadas."

Um gerente de projeto pode fazer a diferença no êxito ou fracasso do projeto, pois as Partes Interessadas podem ser afetadas de forma positiva ou negativa por suas decisões. Por isso, é fundamental que o profissional de gerenciamento de projeto esteja capacitado para operar com os processos definidos para cada uma das áreas de conhecimento. Definir para cada um deles indicadores de controle e de avaliação para construir um processo eficaz de gestão.

A figura 1 ilustra a visão geral, de acordo com o PMBok Guide 5ª Edição, do gerenciamento das

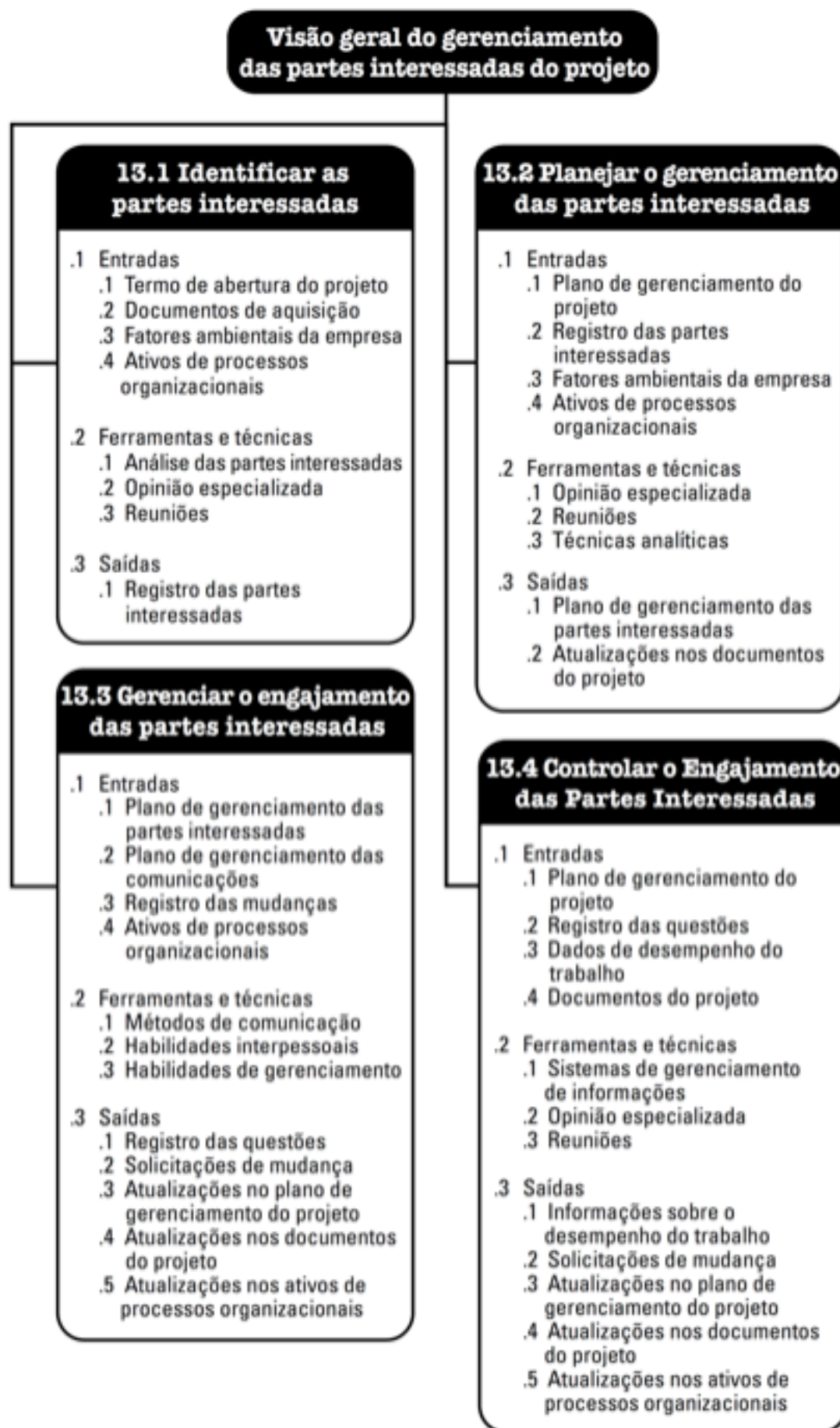


Figura 1 - Visão geral do gerenciamento das Partes Interessadas do projeto. Fonte: PMI. (2013, p.392).

2.2. NBR ISO 21500

No ano de 2012 a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) lançou o primeiro modelo brasileiro para gerenciamento de projetos, a NBR ABNT ISO 21500:2012 Orientações sobre gerenciamento de projetos.

A norma foi produzida com base na Organização Internacional de Normatização, ou ISO 21500 que se destina a uma orientação genérica dos princípios fundamentais que constituem uma boa

prática do gerenciamento de projetos. A norma tem como público alvo os gerentes seniores, patrocinadores de projetos, gerentes de projeto, equipes de gerenciamento e elaboradores de normas.

As normas asseguram as características desejáveis de produtos e serviços, como qualidade, segurança, confiabilidade, eficiência, intercambiabilidade, bem como respeito ambiental – e tudo isto a um custo econômico (ABNT, 2014).

Com a elaboração da norma da ABNT ISO 21500:2012, a transferência de conhecimento entre projetos e organizações se tornou uma ação mais comum no mercado, resultando na melhoria das entregas dos projetos. Ela também ocasionou a existência de processos de concorrência mais eficientes, especialmente, em grandes projetos internacionais.

A ABNT NBR ISO 21500 ajuda na transferência de conhecimentos entre projetos e organizações, resultando na melhoria das entregas dos projetos. Facilita processos de concorrência mais eficientes, especialmente em grandes projetos internacionais através do uso de terminologia de gerenciamento de projeto consistente (PONS, 2012). Seu lançamento dá oportunidade de analisar o modelo, utilizando como referência um modelo altamente reconhecido e utilizado pelo mercado para conhecer características de similaridades e diferenças entre eles e, dessa forma, ofertar conhecimentos para que as organizações possam tomar a melhor decisão sobre o modelo a ser utilizado em seus processos de gerenciamento de projetos.

A norma define um projeto, como um conjunto de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto (ABNT NBR ISO 21500: 2012). Apresenta os processos de gerenciamento de projetos recomendados na utilização de um projeto como um todo, ou para fases individuais, sendo estes apresentados de forma que apresentem seus propósitos reais, com os relacionamentos entre os processos e suas interações com os processos de entrada e saídas associadas a cada um destes. A tabela 2 apresenta melhor a divisão desses dois grupos. (ABNT NBR ISO 21500: 2012).

Estes processos são baseados em dois grupos diferentes:

- Grupo por processos para gerenciamento de projetos;
- Grupo por assuntos, que reúne os processos por grupos de assunto.

Grupos por assunto	Grupos de processos				
	Iniciação	Planejamento	Implementação	Controle	Fechamento
Integração	4.3.2 Desenvolver termo de abertura do projeto	4.3.3 Desenvolver planos de projeto	4.3.4 Dirigir o trabalho do projeto	4.3.5 Controlar o trabalho do Projeto 4.3.6 Controlar mudanças	4.3.7 Fechar fase do Projeto ou o Projeto 4.3.8 Coletar lições aprendidas
Partes interessadas	4.3.9 Identificar as partes interessadas		4.3.10 Gerenciar as partes interessadas		
Escopo		4.3.11 Definir o escopo 4.3.12 Criar estrutura analítica do projeto (EAP) 4.3.13 Definir atividades		4.3.14 Controlar o escopo	
Recursos	4.3.15 Estabelecer a equipe do Projeto	4.3.16 Estimar os recursos 4.3.17 Definir a organização do projeto	4.3.18 Desenvolver a equipe do Projeto	4.3.19 Controlar os recursos 4.3.20 Gerenciar a equipe do projeto	
Tempo		4.3.21 Sequenciar as atividades 4.3.22 Estimar a duração das atividades 4.3.23 Desenvolver o cronograma		4.3.24 Controlar o cronograma	
Custo		4.3.25 Estimar custos 4.3.26 Desenvolver o orçamento		4.3.27 Controlar os custos	
Risco		4.3.28 Identificar os riscos 4.3.29 Avaliar os riscos	4.3.30 Tratar os riscos	4.3.27 Controlar os riscos	
Qualidade		4.3.32 Planejar a qualidade	4.3.33 Executar a garantia da qualidade	4.3.34 Executar o controle da qualidade	
Aquisições		4.3.35 Planejar as aquisições	4.3.36 Selecionar fornecedores	4.3.37 Administrar aquisições	
Comunicação		4.3.38 Planejar as comunicações	4.3.39 Distribuir as informações	4.3.40 Gerenciar a comunicação	

Tabela 2 - Processos de gerenciamento de projetos - Referência cruzada para grupos de processos e grupos por assuntos. Fonte: NBR ABNT ISSO 21500. (2012, p.22).

Com relação às Partes Interessadas, a norma define que são, as pessoas, grupos ou organização interna ou externa que tem interesse ou podem ser afetadas em qualquer aspecto pelo projeto (ABNT NBR ISO 21500: 2012). Seu gerenciamento se faz em duas etapas: Identificação das Partes Interessadas e, o Gerenciamento das Partes Interessadas.

2.2.1. Identificar as Partes Interessadas

A norma descreve que devem ser identificadas e descritas em detalhes as Partes Interessadas no gerenciamento do projeto, assim como seus devidos papéis e responsabilidades. Cita

também que é conveniente as Partes Interessadas serem incluídas na organização do projeto e, mantidas informadas adequadamente, para propiciar sucesso ao projeto.

A tabela 3 lista as entradas e saídas primárias na identificação das Partes Interessadas.

Entradas primárias	Saídas primárias
- Termo de Abertura do projeto - Organograma do projeto	- Registro das Partes Interessadas

Tabela 3 - Identificar as Partes Interessadas: entradas e saídas primárias. Fonte: NBR ABNT ISSO 21500. (2012, p.22).

É importante ressaltar que para as Partes Interessadas estarem satisfeitas e, contribuírem para que o projeto seja concluído com sucesso, todos devem conhecer bem suas responsabilidades, por isso a organização do projeto deve deixar claro os níveis de autoridade no processo de gerenciamento, para que diminua a possibilidade de ocorrência de conflitos, pois pode haver dependências quanto às condições legais, comerciais, interdepartamentais ou outras, entre elas.

De acordo com a norma, a organização das Partes Interessadas pode incluir os seguintes papéis e responsabilidades: i) "o gerente do projeto, que lidera e gerencia as atividades do projeto e é responsável pela conclusão do projeto"; ii) "a equipe de gerenciamento de projeto, que apoia o gerente do projeto na liderança e gerenciamento das atividades do projeto"; iii) "a equipe do projeto, que realiza atividades do projeto"; iv) "o patrocinador do projeto, quem autoriza o projeto, toma as decisões executivas e resolve os problemas e conflitos, além autoridade do gerente de projeto;" v) "o comitê diretor do projeto ou do conselho, o qual contribui para o projeto, fornecendo orientações em nível sênior para o projeto." vi) "clientes ou representantes de cliente, os quais contribuem para o projeto por especificar os requisitos do projeto e aceitar as entregas do projeto; " vii) "clientes, os quais contribuem para o projeto por fornecer recursos ao projeto; " viii) "escritório de gerenciamento de projeto, o qual pode executar uma grande variedade de atividades, incluído governança, normalização, treinamento em gerenciamento de projeto, planejamento e monitoramento de projeto. " (ABNT NBR ISO 21500: 2012).

A figura 2 apresenta as Partes Interessadas do projeto segundo a NBR 21500.



Figura 2 - Partes Interessadas do projeto. Fonte: NBR ABNT ISO 21500. (2012, p.09).

2.2.2. Gerenciar as Partes Interessadas

Com as Partes Interessadas identificadas e com suas responsabilidades bem definidas, o gerente de projeto deve ater-se ao gerenciamento das mesmas. O propósito é criar uma compreensão adequada e, estar atento às necessidades e expectativas de cada um desses atores. Nesta etapa o gerente deve identificar as preocupações e resolver as questões necessárias. Para que seja possível a resolução de forma harmônica, o gerente deve ter diplomacia e tato para fazer as negociações necessárias, caso isso não ocorra conforme o esperado, o gerente deve contar com autoridades superiores na organização ou mesmo com assessoramento de indivíduos externos como consultorias para resolver os conflitos surgidos.

Para que o gerente tire o maior proveito possível de sua contribuição no projeto, é conveniente que seja realizada uma análise detalhada das Partes Interessadas em relação à influência e ao impacto que cada uma delas pode causar no projeto. Feito isso, pode-se definir as Partes Interessadas prioritárias possibilitando assim o desenvolvimento dos planos de gerenciamento necessários para atendê-las.

A tabela 4 lista as entradas e saídas primária do gerenciamento das Partes Interessadas. (ABNT NBR ISO 21500: 2012).

Entradas primárias	Saídas primárias
<ul style="list-style-type: none"> - Registro das Partes Interessadas - Plano do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitação de mudanças

Tabela 4 - Gerenciar as Partes Interessadas: entradas e saídas primárias. Fonte: NBR ABNT ISO 21500. (2012, p.22).

3. Considerações finais

O objetivo da pesquisa de analisar a forma como a NBR 21500:2012 e o PMI tratam o gerenciamento das Partes Interessadas e a estruturação dos seus processos, para então analisar os alinhamentos metodológicos e conceituais e apresentar de forma crítica

semelhanças e diferenças em suas propostas de gerenciamento foi cumprido pela análise. As duas bibliografias definem papéis e responsabilidades das Partes interessadas conforme elencado na tabela 5.

PMBOK 5ª Edição	NBR 21500
PRINCIPAIS STAKEHOLDERS	PRINCIPAIS STAKEHOLDERS
Gerente de projetos	i) O gerente do projeto
Cliente/usuário	vii) Clientes
Organização executora	viii) Escritório de gerenciamento de projeto
Membros da equipe do projeto	iii) A equipe do projeto
Equipe de gerenciamento de projeto	ii) A equipe de gerenciamento de projeto
Patrocinador	iv) O patrocinador do projeto
Influenciadores	v) O comitê diretor do projeto ou do conselho
PMO (Project Management Office)	vi) Clientes ou representantes de cliente

Tabela 5 – Os principais Stakeholders nas bibliografias analisadas. Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação às etapas do gerenciamento das partes interessadas ambas as bibliografias concordam no objetivo do processo, porem uma mais detalhista que a outra. A NBR 21500:2012 define duas etapas para o eficaz gerenciamento, enquanto o PMBOK 5ª Edição define Quadro. Ambas concordam que a identificação das partes interessadas, deve ser a primeira etapa concluída com clareza e segurança. Porem enquanto a NBR 21500:2012 define a segunda etapa como Gerenciamento das Partes Interessadas o PMBOK 5ª Edição é mais detalhista, como mostra a tabela 6.

PMBOK 5ª Edição	NBR 21500
i) Identificar as Partes Interessadas	Identificar as Partes Interessadas
ii) Planejar o gerenciamento das Partes Interessadas	Gerenciar as Partes Interessadas
iii) Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas	
iv) Controlar o engajamento das Partes Interessadas	

De acordo com a pesquisa e análise realizadas das bibliografias, conclui-se que o PMBOK 5ª Edição se mostra mais focado nos processos de gerenciamento, sendo assim mais detalhista ao descrevê-los, enquanto a NBR 21500:2012 se mostra menos detalhista com foco no gerenciamento por completo, sendo conseqüentemente mais objetiva com menos etapas nos processos, no entanto garantindo que o gerente de projeto entenda o processo de forma geral. Lembrando que o PMBOK 5ª Edição é um documento mais antigo onde já vinha descrevendo em suas outras edições sobre o gerenciamento da Partes Interessadas, mesmo que não reconhecendo como uma área de conhecimento.

As duas bibliografias cumprem seu propósito para que foram elaboradas, com relação ao gerenciamento das Partes Interessadas, e acredita-se que para o Gerente de projeto gerenciar de maneira eficaz, deve usar como base ambas as bibliografias, tendo possibilidade de obter mais sucessos. Vale lembrar também que dependendo de que espécies de projeto será gerenciado, em alguns quesitos, uma bibliografia descreve de maneira mais clara que a outra, se mostrando mais adequada em sua utilização.

Considerando a análise dos resultados da pesquisa e seus objetivos, foi possível compreender a necessidade do Gerenciamento das Parte Interessadas de se tornar uma área de conhecimento, por possuir uma complexidade alta e pelo potencial de impacto que as Partes Interessadas tem em um projeto. Vislumbrou também outras possibilidades para desenvolver projetos de pesquisa futuros envolvendo as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos e a comparação entre modelos de gerenciamento.

Uma das possibilidades seria a análise do gerenciamento das Partes Interessadas destes dois modelos com outros que também possuem grande utilização, como o SCRUM que é muito utilizado na área da tecnologia da informação, para assim obter resultados mais amplos e poder sugerir implementações de mudanças a cada um dos modelos apresentados, a fim de obter-se modelos ainda mais completos e eficientes para o gerenciamento de projetos.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 21500: 2012 Orientações Sobre Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro, 2012. 43 p.

NORO, Greice de Bem. **A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos**. Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/23>> Acesso em: 11 de set. de 2016.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 4a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2008.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 5a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

PONS, Roberto. **Norma ABNT ISO 21500 – Orientações para o gerenciamento de Projetos**. Disponível em Blog ProjectLab, 2012. Acesso em 25 de setembro de 2016.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. Minas Gerais: EDG, 2014.

TURNER, J. Rodney; MULLER, Ralf. **The project manager´s leadership style as a success factor on projects: a literature review**. Project management journal, v.38, 2007.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; VIVACQUA, Flavio Ribeiro; MACEDO, Otualp Saemento;

XAVIER; Luiz Fernando da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**
METHODWARE: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

1. Engenheiro Agrimensor graduado pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC (2012). MBA em Gestão de Projetos em andamento. E-mail: jpcdarosa@gmail.com
 2. Doutor em Engenharia de Sistemas e Produção pela UFSC (2007). Professor Adjunto 4 do Curso de Graduação em TIC e Membro Permanente da Pós-Graduação – PPGTIC/UFSC. E-mail: Paulo.esteves@ufsc.br
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 21) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados