



IDENTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS DE ENGENHARIA NO ÂMBITO DE CONCESSÃO RODOVIÁRIA

IDENTIFICATION AND IMPORTANCE OF STAKEHOLDERS IN ROAD CONCESSION ENGINEERING PROJECTS



Daniel Tessarotto Reis Schewinsky

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil.
Universidade São Judas Tadeu – USJT.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
d_tessreis@hotmail.com



Cláudia Terezinha Kniess

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil.
Universidade São Judas Tadeu – USJT.
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
kniesscl@gmail.com



Sandro Martini

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil.
Universidade São Judas Tadeu – USJT.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
prof.martini@gmail.com



Renan Picolo Salvador

Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil.
Universidade São Judas Tadeu – USJT.
São Paulo, São Paulo – Brasil.
prof.renansalvador@usjt.br

Resumo

As concessões rodoviárias contribuem para o desenvolvimento do setor de serviços e de construção, atraindo investidores internacionais e gerando milhares de empregos. As partes interessadas (*stakeholders*) possuem um papel fundamental no desenvolvimento dos projetos de engenharia que subsidiam os valores dos investimentos das empresas que prestam o serviço de concessões visando obter um retorno lucrativo. A presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar a importância das partes interessadas nos projetos de concessão de rodovias. Foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa estudos de casos múltiplos. Os projetos analisados foram (a) Dispositivo de Retorno, (b) Duplicação de Rodovia e (c) Posto Geral de Fiscalização no estado de São Paulo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os profissionais que atuaram nos projetos selecionados. Os dados secundários foram obtidos por meio de análise documental de documentos e registros dos projetos. Foi possível identificar as partes interessadas nos projetos de engenharia no âmbito de concessão rodoviária em estudo, bem como a sua importância. A pesquisa contribuiu para que as organizações conheçam as partes interessadas, podendo dar maior ênfase naquelas de maior importância para cada tipo de empreendimento, auxiliando para uma gestão mais efetiva.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Infraestrutura rodoviária. Partes interessadas. Projetos de concessão rodoviária.

Abstract

Road concessions contribute to the development of the service and construction sector, attracting international investors and generating thousands of jobs. The stakeholders have a fundamental role in the development of engineering projects that subsidize the investment values of the companies that provide the concessions service, aiming to obtain a profitable return. The present research aimed to identify and analyse the importance of stakeholders in highway concession projects. Exploratory research was carried out with a qualitative approach and a multiple case study research strategy. The projects analysed were (a) Return Device, (b) Highway Duplication and (c) General Inspection Post in the state of São Paulo. The primary data were collected through semi-structured interviews with the professionals who worked on the selected projects. The secondary data was obtained through documentary analysis of project documents and records. It was possible to identify the stakeholders in the engineering projects in the scope of the highway concession under study, as well as their importance. The research contributed for the organizations to know the stakeholders, being able to give greater emphasis on those of greater importance for each type of enterprise, helping for a more effective management.

Keywords: Project management. Highway infrastructure. Stakeholder. Highway concession projects.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Schewinsky, D. T. R., Kniess, C. T., Martini, S., & Salvador, R. P. (maio/ago.). Identificação e importância dos *stakeholders* em projetos de engenharia no âmbito de concessão rodoviária. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(2), 99-127.
<https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.24558>.

Introdução

Os empreendimentos, como os do ramo de infraestrutura rodoviária, possuem características ligadas diretamente à grande complexidade de gestão e técnica. Em projetos deste tipo é imprescindível a identificação, o monitoramento e o controle dos *stakeholders* durante todo o ciclo de vida do projeto. Isso porque a fase de elaboração é a primeira que se inicia dentro do modelo de negócio do empreendimento de concessão rodoviária, pois dará base para as demais áreas como faixa de domínio, interferências, desapropriação, dentre outras. Por menor que seja o projeto, dificilmente a organização consegue mapear todas as partes interessadas antes do início da elaboração do projeto de engenharia (Borges, 2019).

De acordo com PMI (2021), um projeto raramente funciona exatamente como planejado inicialmente. Os projetos são influenciados por fatores internos e externos, novos requisitos, questões, influências das partes interessadas, entre outros fatores. As partes interessadas de um projeto (*stakeholders*) são indivíduos ou grupos que possam influenciar ou serem impactados pelo projeto (Gomes *et al.*, 2017). São pessoas que podem ser afetadas, de forma positiva ou negativa com o desenvolvimento de um determinado projeto. Podem estar no ambiente interno, como o gerente de projetos e membros da equipe ou externas ao projeto, como os clientes, usuários ou agências reguladoras (Keeling & Branco, 2017).

Sabe-se que identificar, analisar e interagir proativamente com as partes interessadas do início ao fim do projeto contribui para o seu sucesso. Considerar o envolvimento das partes interessadas de forma proativa e na medida certa pode contribuir para o êxito do projeto e a satisfação do cliente. As partes interessadas podem ir e vir ao longo do ciclo de vida do projeto (PMI 2021). As metodologias e ferramentas de gestão de projetos trazem as boas práticas de gerenciamento. A área de gerenciamento de *stakeholders* foi incorporada nas literaturas atuais sobre gestão de projetos, como por exemplo, a partir da 6ª edição do Project Management Body of Knowledge - PMBOK (PMI 2017).

Observa-se que a maioria dos escritórios de projetos dão prioridade na utilização das boas práticas direcionadas para as áreas de conhecimento de escopo, custo, tempo e metodologias, o que influencia o gerente de projetos na pouca ou até a não utilização de práticas de gestão de *stakeholders*. Deste modo, tem-se uma lacuna para estudar as partes interessadas e intensificar sua importância na gestão de *stakeholders* para que possam ser incorporadas nas metodologias e utilizadas nas organizações (Amaral, Quelhas & Dias, 2017).

As metodologias de gestão de projetos não possuem técnicas ou qualquer outro tipo de processos voltados especificamente para área de projetos de infraestrutura rodoviária. Nos projetos únicos, as variáveis e as complexidades são altas neste tipo de empreendimento de infraestrutura rodoviária (PMI, 2021; Borges, 2019). Nesse sentido, este trabalho tem como foco a área de gestão das partes interessadas que é uma das principais áreas do gerenciamento de projetos. Dependendo dos interesses, as partes interessadas podem assumir uma posição estratégica e comprometida com relação ao projeto, também podem ser contrários a sua realização e, em casos extremos, até buscar a sua paralisação, contribuindo para o fracasso do projeto (Goldschmidt *et al.*, 2010; PMI, 2021).

Ao envolver as partes interessadas afetadas pelo projeto consegue-se fazer a implementação de mitigações ou programas ambientais/sociais, em que pode ser criada uma atmosfera transparente para minimizar as preocupações das partes interessadas com o público satisfeito (Kornevs *et al.*, 2018). A literatura aborda fatos relevantes para que seja estudado o gerenciamento de projetos das partes interessadas, uma vez que existe dificuldade em determinar no início dos projetos quais serão as partes interessadas e a classificação quanto à importância das partes interessadas, as quais fazem parte da gestão dos *stakeholders* nestes tipos de projetos.

Em uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Transporte (CNT, 2019), os investimentos públicos federais para as rodovias no Brasil a partir de 2017, período em que o PIB estabilizou e parou de cair, passou então a crescer na faixa de 1,0% ao ano (a.a.), as ações de adequação rodoviária saíram de 20,6% em 2016 para 29,6% em 2018, obtendo recuperação na parte de sua participação relativa nas intervenções totais da infraestrutura rodoviária. A área de concessões de rodovias, foco deste artigo, tem um papel fundamental no crescimento da indústria de infraestrutura. Atualmente, as concessões rodoviárias contam com 47 empresas privadas associadas e que atuam em doze Estados do Brasil. Essas concessionárias operam 15.616 quilômetros de rodovias, o que corresponde a 7,0% da malha rodoviária nacional pavimentada (ABCR, 2021).

Há previsão de aumento do investimento para os próximos anos, considerado significativo nas demandas de concessões e esta pesquisa ajudará organizações a estarem cada vez mais preparadas para enfrentar essa evolução. Muitas vezes estas organizações iniciam seus projetos conforme o plano de investimento do contrato de concessão sem conhecer as partes interessadas e sua importância nos projetos.

Diante disso, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como identificar a importância das partes interessadas nos projetos de concessão de rodovias? Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar a importância das partes interessadas nos projetos de concessão de rodovias. Busca-se contribuir para que estas organizações tenham conhecimento das partes interessadas desde o início do contrato de concessão, e possam elaborar uma gestão efetiva com abordagem direcionada para aquelas de maior importância, mitigando os impactos em seus investimentos.

Os resultados obtidos podem contribuir para a aprovação dos projetos e obtenção das licenças necessárias para liberação e início das obras dos contratos de concessões, com o intuito de auxiliar futuros projetos e organizações do ramo de concessão a minimizar os impactos em seus investimentos, bem como pesquisas futuras relacionadas ao tema.

Referencial teórico

Gerenciamento das partes interessadas em projetos

O projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver um único indivíduo um grupo. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio (PMI, 2021). Embora os projetos possam ser considerados únicos, apresentam algumas características comuns como: a) são independentes; b) possuem propósitos e objetivos específicos; c) têm duração limitada com início e fim definidos; d) entregam resultado único; e) possuem recursos próprios; e, f) administração e estruturas administrativas próprias (Keeling & Branco, 2017).

Pode-se considerar que o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem as empresas desenvolverem um conjunto de habilidades, incluindo o conhecimento e a capacidade individuais, destinados ao controle de fatos não repetitivos, complexos e únicos (Vargas, 2018). O gerenciamento de projetos evoluiu de um conjunto de processos recomendáveis para uma metodologia a ser seguida para a sobrevivência de uma empresa. A gestão é vista hoje tanto quanto um processo de gestão, bem como um processo de negócios. Nos últimos anos, tem-se um crescimento incrível sobre a necessidade de capturar melhores práticas de gestão (Kerzner, 2020).

Segundo *Project Management Institute* (PMI, 2021), o gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou

organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto; analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto; e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.

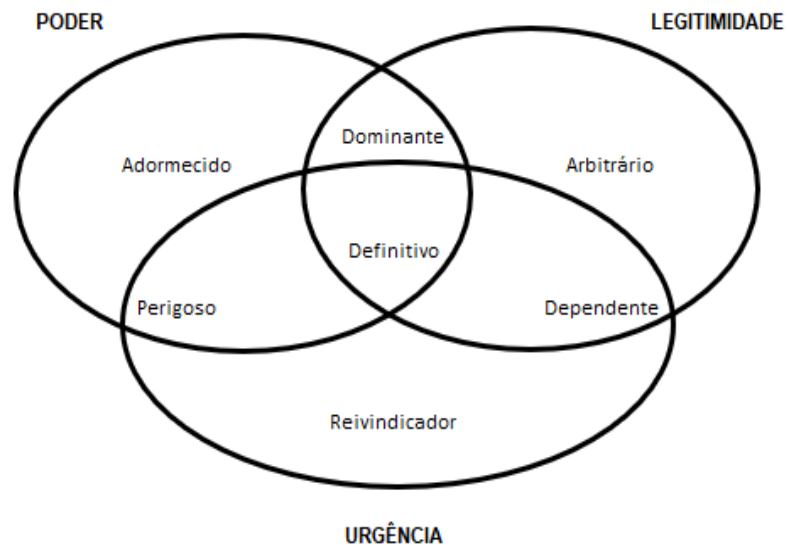
Os *stakeholders* de um projeto são indivíduos ou grupos que possam influenciar ou serem impactados pelo projeto, portanto, o ato de identificar quem são os *stakeholders*, se tornou essencial para que a organização caminhasse em direção ao sucesso (Gomes *et al.*, 2017). o maior desafio de um gerente de projetos é construir um relacionamento positivo com as partes interessadas de seus projetos, garantindo o suporte um ambiente favorável a realização do projeto (Noro, 2012). As partes interessadas ou *stakeholders* como conhecido no mundo inteiro, influenciam e são fundamentais para o sucesso ou o fracasso dos projetos (Cruz, 2016). É importante considerar adequadamente os interessados, a eventual não consideração poderá implicar em modificações significativas ao longo do desenvolvimento, e isso poderá ter impacto de prazo, custo e escopo já contratados.

A identificação das partes interessadas é uma atividade contínua ao longo do projeto. Algumas partes interessadas são fáceis de identificar, como o cliente, patrocinador, equipe do projeto, usuários finais e assim por diante, mas outras podem ser difíceis de identificar quando não estão diretamente conectadas ao projeto. A análise das partes interessadas considera vários aspectos das partes interessadas, como: a) potência; b) impacto; c) atitude; d) crenças; e) expectativas; f) grau de influência; g) proximidade com o projeto; e, h) outros aspectos que envolvam a interação das partes interessadas com o projeto (PMI, 2021).

Os *stakeholders* possuem três atributos atrelados para identificação da definição e a intervenção, os quais são: poder, legitimidade e urgência, conforme Figura 1. Sendo o poder relacionado àqueles por meios utilitários ou normativos de modo a impor sua vontade, a legitimidade um bem social desejável e a urgência seria quando as solicitações ou exigências dos *stakeholders* pedem atenção imediata (Goldschmidt *et al.*, 2010; Valle *et al.*, 2014).

Figura 1.

Tipos de Stakeholders de Acordo Com o Seu Poder, Legitimidade e Urgência



Fonte: Adaptado de Noro, Fabra e Manhago (2011).

O envolvimento das partes interessadas pode variar, desde contribuições ocasionais em pesquisas e grupos de discussão até o patrocínio total do projeto. O tipo e o nível de envolvimento das partes interessadas podem alterar ao longo do ciclo de vida do projeto. Portanto, para ter um projeto bem-sucedido é essencial identificar, analisar e envolver as partes interessadas corretamente, gerenciar de maneira eficaz suas expectativas e participações durante todo o desenvolvimento do projeto (PMI, 2017).

Em muitos projetos há diversas partes interessadas envolvidas para que a equipe do projeto se envolva direta ou efetivamente com todas elas. Com base em sua análise, a equipe do projeto pode concluir uma priorização inicial das partes interessadas. É comum focar nas partes interessadas com mais poder e interesse como uma forma de priorizar o engajamento. Ao longo do projeto, as partes interessadas mudarão à medida que novas partes interessadas forem identificadas e outras deixarem de ser partes interessadas. À medida que o projeto avança, a atitude ou o poder de algumas partes interessadas poderão mudar. Além de identificar e analisar novas partes interessadas, há a oportunidade de avaliar se a estratégia de engajamento atual é eficaz ou se precisa ser ajustada. Portanto, a quantidade e a eficácia do envolvimento das partes interessadas são monitoradas durante todo o projeto (PMI, 2021).

A identificação, análise e engajamento eficazes das partes interessadas incluem partes interessadas internas e externas à organização, aquelas que apoiam o projeto e aquelas que

podem não apoiar ou serem neutras. Definir e compartilhar uma visão clara no início do projeto pode permitir bons relacionamentos e alinhamento ao longo do projeto. Uma vez que as partes interessadas são identificadas, o gerente de projeto e a equipe do projeto devem procurar entender os sentimentos, emoções, crenças e valores das partes interessadas. As partes interessadas podem afetar muitos aspectos de um projeto, incluindo, mas não limitado a (PMI, 2021):

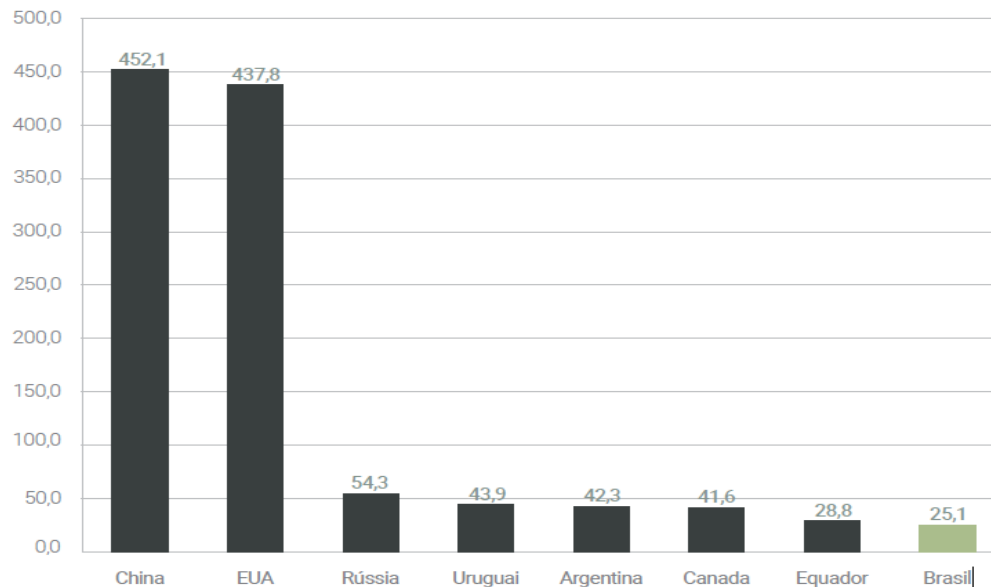
- Escopo/requisitos: revelando a necessidade de adicionar, ajustar ou remover elementos do escopo e/ou requisitos do projeto;
- Custo: ajudando a reduzir ou eliminar gastos planejados ou adicionando etapas, requisitos ou restrições que aumentam o custo ou exigem recursos adicionais;
- Planos: fornecendo informações para planos ou defendendo mudanças nas atividades acordadas e trabalho;
- Resultados: habilitando ou bloqueando o trabalho necessário para os resultados desejados;
- Qualidade: identificando e exigindo requisitos de qualidade; e
- Sucesso: definindo fatores de sucesso e participando na avaliação de sucesso.

Infraestrutura rodoviária

Em relação ao cenário de rodovias, pode ser observado que no ano de 2019, a malha não pavimentada representa 78,5% do total da malha rodoviária nacional. Essa baixa disponibilidade de rodovias pavimentadas no Brasil fica ainda mais evidente quando comparada com as de outros países com extensão territorial semelhante ou, até mesmo, com a de outros países da América Latina, conforme é apresentado na Figura 2. Estes são dados relevantes na medida que ainda há muito a ser realizado e construído na área de rodovias para atingir os níveis ideais ou chegar o mais próximo possível de rodovias pavimentadas dos países de primeiro mundo como a China e Estados Unidos (CNT, 2019).

Figura 2.

Densidade da Malha Rodoviária Pavimentada Por País (Valores Em Km/1.000 Km²)



Fonte: Adaptado de CNT (2019).

O investimento em infraestrutura de transporte é estratégico para a economia brasileira por múltiplos fatores, do ponto de vista histórico e na perspectiva conjuntural (CNT, 2020).

Os investimentos em concessões rodoviárias no Brasil caíram durante seis anos seguidos. Em 2019 foi registrado o menor montante da última década: R\$ 5,47 bilhões. Entre os anos de 2010 e 2019, foram investidos cerca de R\$ 191,58 bilhões nas rodovias federais e naquelas concessionadas. Do total deste montante, 39,1% (R\$ 74,91 bilhões) foram aportados pelas concessionárias e 60,9% (R\$ 116,67 bilhões) pelo Governo Federal (CNT, 2021).

Os modelos de gestão de concessões, são caracterizados por ser um projeto com estruturação financeira de longo prazo, em que é feito um pagamento de outorga ao poder concedentes, pelo direito de exploração da infraestrutura existente a ser mantida, pela manutenção ao longo do período e pela infraestrutura necessária a ser construída, num período pré-determinado (prazo de concessão) (De Abreu *et al.*, 2018). O contrato de concessão é considerado o contrato pelo qual a administração concede à iniciativa privada a execução remunerada de serviço público ou obra, ou lhe cede o direito de usufruir um bem público, para que explore por sua conta e risco, pelo prazo e nas condições contratuais (Santos, Cavalcantifadul, 2019).

As rodovias, em sua composição, são constituídas por obras de arte especiais e correntes, além de outros elementos construtivos, como terraplenagem e pavimento. As obras

de arte especiais se referem aos viadutos, túneis e pontes, e seu dimensionamento para suportar cargas que são cada vez mais pesadas e vêm sendo superadas a cada ano. Para garantir a modernização de extensas malhas rodoviárias, são necessários investimentos em adequações, melhorias e/ou manutenção.

A elaboração de um projeto de engenharia rodoviária, de um modo geral, requer algumas etapas principais definidas e consideradas primordiais para que sejam superadas todas as necessidades para subsidiar a construção e finalização de um investimento (Pinto, 2020): (a) Reconhecimento; (b) Exploração do local ; (c) Anteprojeto; (d) Estudo de Campo; (e) Projeto Final; (f) *As Built*.

Procedimentos metodológicos

Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e sua abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem é indicada para pesquisas interpretativas e teóricas, optou-se por este método para que aumente as chances de sucesso dos resultados para atingir os objetivos (Creswell, 2014). Como estratégia de pesquisa adotou-se o Estudo de Casos Múltiplos. O estudo de caso é um método que tem seus próprios projetos de pesquisa e é usado para entender um fenômeno do mundo real e assumir que esse entendimento provavelmente englobe importantes condições contextuais pertinentes ao seu caso. Os estudos de casos múltiplos podem ser preferidos aos de caso único, pois as chances de realizar um bom estudo de caso são maiores se comparado ao de caso único (Yin, 2015).

Uma das características do estudo de caso é a possibilidade de obter informações a partir de múltiplas fontes de evidência. As evidências para o estudo de caso podem ser derivadas de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso das seis fontes de evidências exige o domínio de diferentes procedimentos de coleta de dados. Além disso, é importante coletar dados sobre os eventos e os comportamentos humanos verdadeiros. As várias fontes são altamente complementares, e o ideal seria o uso de tantas fontes quanto possível em um estudo de caso (Yin, 2015). Geralmente são combinados os métodos de coleta de dados, tais como análise de documentações, entrevistas, questionários, observações e artefatos físicos (Ferreira, 2021; Yin, 2015).

Casos em estudo

Foram selecionados como casos para este estudo três empreendimentos de uma empresa de concessão que faz parte de um mesmo sistema de concessão de rodovias com diferentes características e níveis de complexidade no estado de São Paulo. Deste modo, foi possível compreender quem são os *stakeholders* e classificar a sua importância. Os critérios utilizados para escolha dos empreendimentos foram as diversidades de elementos no que se refere aos aspectos técnicos, financeiros e prazos, conforme detalhados a seguir: (i) Ter geometria e especificações técnicas diferentes aplicadas em cada tipo de projeto; (ii) Estarem localizados na mesma malha de concessão rodoviária; (iii) Funcionalidades diferentes; (iv) Cronogramas de elaboração dos projetos de engenharia e de obra; (v) Custo para elaboração do projeto; (vi) Custo para sua implantação/obra; e (vii) Tempo para aprovação do projeto na agência reguladora. É importante ressaltar que todos os projetos dos empreendimentos estão concluídos, para que seja permitida uma análise inicial e final de cada um deles. O Empreendimento A possui uma estação de controle em pista (pesagem móvel), balança de precisão, ambas para pesagem de veículos pesados (caminhões), pátio de estacionamento, área de produtos perigosos e prédio administrativo.

O Empreendimento B conta com 1 (uma) obra de arte especial (viaduto), 2 (duas) faixas de aceleração, 2 (duas) faixas de desaceleração, 4 (quatro) tapers, 2 (duas) rotatórias e seus ramos de acessos.

O Empreendimento C conta com uma extensão com cerca de 10 quilômetros com 2 (duas) faixas de rolamento, acostamento e refúgio. A largura da pista atual foi corrigida de 7,00 metros para 7,20 metros e implantação de refúgio interno de 0,80 metros em substituição dos acostamentos do lado interno da duplicação.

Todos os empreendimentos estão situados em rodovias do Estado de São Paulo, desta forma, estes são regulamentados pela ARTESP (Agência de Transporte do Estado de São Paulo).

Coleta de dados

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os principais envolvidos nos projetos. As entrevistas são consideradas fundamentais quando o pesquisador deseja mapear as crenças e valores de universos sociais específicos. Na realização

de estudos de caso, as entrevistas são consideradas as mais importantes fontes de evidências para atingir o objetivo, já que a maioria trata de questões humanas (Yin, 2015).

As entrevistas foram realizadas com o gerente de projetos, os dois coordenadores de projetos, coordenadores e/ou engenheiros responsáveis pelas áreas de faixa de domínio/interferências, desapropriação e meio ambiente. Os entrevistados selecionados foram os mesmos para avaliação dos três estudos de casos A, B e C, conforme o Quadro 1. Os entrevistados são da mesma empresa, assim como os estudos de casos.

Quadro 1.

Perfil dos Entrevistados na Pesquisa

Entrevistado	Experiência
Gerente de Projetos (E1)	Formado há mais de 40 anos (Engenharia Civil) Há mais de 30 anos na área de atuação Responsável pelos custos, prazos, escopo, aprovações dos projetos e interface com todas as áreas
Coordenador de Projetos 1 (E2)	Formado há mais de 10 anos (Engenharia Civil) Há mais de 5 anos na área de atuação Responsável pelos custos, prazos, escopo, aprovações dos projetos e interface com todas as áreas
Coordenador de Projetos 2 (E3)	Formado há mais de 30 anos (Engenharia Civil) Há mais de 20 anos na área de atuação Responsável pelos custos, prazos, escopo, aprovações dos projetos e interface com todas as áreas
Coordenadora de faixa de domínio/interferências (E4)	Formada há mais de 5 anos (Engenharia Civil) Há mais de 5 anos na área de atuação Responsável pelas negociações e interface com proprietários para implantação dos projetos
Engenheiro de desapropriação (E5)	Formado há mais de 5 anos (Engenharia Civil) Há mais de 5 anos na área de atuação Responsável pelas desapropriações necessárias para implantação dos projetos
Gerente de meio ambiente (E6)	Formado há mais de 20 anos (Engenharia Civil) Há mais de 10 anos na área de atuação Responsável pelas licenças ambientais necessárias para implantação dos projetos

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O protocolo de pesquisa utilizado nas entrevistas teve como base o estudo realizado por Schewinsky (2022). Os dados secundários foram obtidos por meio da análise documental de documentações e registros em arquivos disponíveis para cada estudo de caso selecionado (Quadro 2).

Quadro 2.*Dados Secundários Para a Pesquisa*

Itens Analisados	Informação Coletada	Documentos
Termo de Abertura do Projeto	Partes interessadas identificadas para o projeto/investimento.	✓ Documento de Kickoff.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Análise dos dados

As entrevistas são classificadas como dados primários, devem ser transcritas e interpretadas para que seja possível realizar uma crítica das investigações. Foi necessário ouvir as gravações com o texto já transcrito para conferência dos resultados, como também ler todo o texto novamente para chegar na formulação das informações. Na sequência foram avaliados, interpretados e comparados os dados obtidos pelos entrevistados em cada questão realizada, para que consiga atingir resultados melhores e mais coerentes. Os trechos das entrevistas transcritos foram devidamente corrigidos, retirando-se expressões coloquiais e afins (Duarte, 2004; Creswell, 2014; Yin, 2015).

A triangulação refere-se ao uso de múltiplos métodos, técnicas de coleta ou fontes de dados, na tentativa de superar parcialmente as deficiências que decorrem de uma investigação ou de um método. O seu objetivo não é apenas contribuir para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a compreensão. O uso de múltiplos métodos pode ajudar a descobrir dimensões divergentes do fenômeno (Azevedo *et al.*, 2013; Yin, 2015). Diante das perspectivas de triangulação de dados, foi possível interrelacionar os três estudos de casos em questão, reforçando a tese de que quanto mais tipos de evidências e casos, será possível obter novas visões e dimensões dos resultados.

Como ferramenta auxiliar nas análises dos resultados, foi utilizado o software Atlas.ti. As entrevistas transcritas foram inseridas no software com extensão “.rtf”, considerando os três empreendimentos com os seis entrevistados. Após as transcrições das entrevistas, os dados foram analisados e foi iniciado o processo de codificação dentro do software, os chamados “Codes”, onde são selecionadas as menções mais relevantes dos entrevistados e dado o referido nome do código. Após identificação das partes mais relevantes e denominados esses “Codes”, são geradas as “Quotations”, que são as partes selecionadas do texto atribuída ao “Code”. Concluindo-se esta etapa, foi possível extrair dados relevantes e conclusivos pelas seguintes

ferramentas disponíveis no software Atlas.ti, são elas: “Code cooccurrence table” e “Network view”, que serão abordados na próxima seção.

1.1.1 Tabela de coocorrência de código (mapa de calor)

A tabela de coocorrência demonstra as frequências na forma de uma matriz. Os códigos denominados “Codes” no software, são atribuídos aos textos dos documentos de entrevistas. Usando esta ferramenta, você pode pedir ao software para mostrar todos os códigos que ocorrem em todos os seus documentos. Está relacionada à frequência que um determinado código foi atribuído, tendo 1 (um) como o valor máximo que o *Atlas.ti* considera. A saída desta ferramenta de coocorrência de código pode ser exibida como uma matriz de dados, em que também pode ser visualizada a frequência por meio das intensidades das cores exibidas.

1.1.2 Visualização de rede

Esta ferramenta de visualização de rede permite que se façam atribuições entre códigos, em que o usuário pode selecionar aqueles códigos de sua escolha para criar uma exibição e demonstrar os resultados, utilizando-se de ligações entre os códigos. Neste artigo foram utilizadas as seguintes ligações: “está associado a (*is associated with*)” e “é parte de (*is part of*)”. Foi considerado o Documento de *Kickoff dos projetos*, nos quais foram extraídas as informações quanto a identificação das partes interessadas, analisadas e interpretadas e que serão demonstradas na próxima seção.

Análise e discussão dos resultados

Identificação das partes interessadas

Por meio da análise dos dados primários, foi possível identificar quais são as partes interessadas para cada caso, conforme Quadro 3. No que diz respeito à identificação das partes interessadas para o Empreendimento A, os dados obtidos foram os seguintes: ARTESP, Concessionária, DER (Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de São Paulo), CETESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo), Projetista e Lindeiros [Entrevistado E1 - Gerente de Projetos]; ARTESP, Concessionária e Fornecedores dos Sistemas Operacionais [Entrevistado E2 - Coordenador de Projetos]; ARTESP, DER, Prefeitura e Projetista [Entrevistado E3 - Coordenador de Projetos]; Lindeiros, Comunidade, Prefeitura, DER,

ARTESP, Governo, Empreiteira e Usuários [Entrevistado E4 - Coordenadora de faixa de domínio/interferências]; Concessionária, Governo, Prefeitura, Usuários e Lindeiros [Entrevistado E5 - Engenheiro de Desapropriação]; e; ARTESP, CETESB, Usuários, Lindeiros e a Polícia Rodoviária [Entrevistado E6 – Gerente de Meio Ambiente].

Quadro 3.

Identificação das Partes Interessadas do Empreendimento A

Partes Interessadas	E1 (Empr A)	E2 (Empr A)	E3 (Empr A)	E4 (Empr A)	E5 (Empr A)	E6 (Empr A)
ARTESP	X	X	X	X		X
CETESB	X					X
Comunidade				X		
Concessionária	X	X			X	
DER	X		X	X		
Empreiteira				X		
Fornecedores dos Sistemas Operacionais		X				
Governo				X	X	
Lindeiros	X			X	X	X
Polícia Rodoviária						X
Prefeitura			X	X	X	
Projetista	X		X			
Usuários				X	X	X

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para o Empreendimento B (Quadro 4), os dados obtidos foram os seguintes: ARTESP, Concessionária, CETESB, Prefeitura, Projetista e Lindeiros [Entrevistado E1]; ARTESP, Concessionária, Lindeiros e Prefeitura [Entrevistado E2]; ARTESP, DER, Prefeitura e Projetista [Entrevistado E3]; Lindeiros, Comunidade, Prefeitura, DER, ARTESP, Governo, Empreiteira e Usuários [Entrevistado E4]; Concessionária, Governo, Prefeitura, Usuários e Lindeiros [Entrevistado E5]; e; ARTESP, CETESB, Usuários, Lindeiros e Prefeitura [Entrevistado E6].

Quadro 4.

Identificação das Partes Interessadas do Empreendimento B

Partes Interessadas	E1 (Empr B)	E2 (Empr B)	E3 (Empr B)	E4 (Empr B)	E5 (Empr B)	E6 (Empr B)
ARTESP	X	X	X	X		X
CETESB	X					X
Comunidade				X		
Concessionária	X	X			X	

Partes Interessadas	E1 (Empr B)	E2 (Empr B)	E3 (Empr B)	E4 (Empr B)	E5 (Empr B)	E6 (Empr B)
DER			X	X		
Empreiteira				X		
Governo				X	X	
Lindeiros	X	X		X	X	X
Prefeitura	X	X	X	X	X	X
Projetista	X		X			
Usuários				X	X	X

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Os dados obtidos para o Empreendimento C foram os seguintes (Quadro 5): ARTESP, Concessionária, CETESB, DAEE, Prefeitura, Projetista e Lindeiros [Entrevistado E1]; ARTESP, Concessionária e Prefeitura [Entrevistado E2]; ARTESP, DER, Prefeitura e Projetista [Entrevistado E3]; Lindeiros, Comunidade, Prefeitura, DER, ARTESP, Governo, CETESB, Empreiteira e Usuários [Entrevistado E4]; Concessionária, Governo, Prefeitura, Usuários e Lindeiros [Entrevistado E5]; e; ARTESP, CETESB, Usuários, Lindeiros e Prefeitura [Entrevistado E6].

Quadro 5.

Identificação das Partes Interessadas do Empreendimento C

Partes Interessadas	E1 (Empr C)	E2 (Empr C)	E3 (Empr C)	E4 (Empr C)	E5 (Empr C)	E6 (Empr C)
ARTESP	X	X	X	X		X
CETESB	X			X		X
Comunidade				X		
Concessionária	X	X			X	
DAEE	X					
DER			X	X		
Empreiteira				X		
Governo				X	X	
Lindeiros	X			X	X	X
Prefeitura	X	X	X	X	X	X
Projetista	X		X			
Usuários				X	X	X

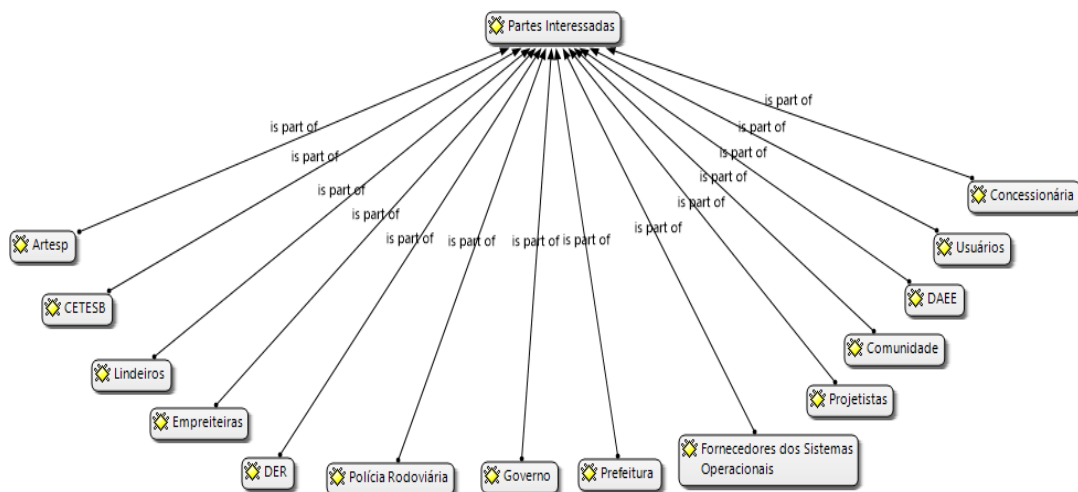
Fonte: Elaborado pelos Autores.

Ao todo foram identificadas quatorze partes interessadas obtidas pelos dados primários. O Empreendimento A mencionou treze das quatorze, deixando de fora somente o DAEE, o Empreendimento B mencionou onze das quatorze, ficando de fora os Fornecedores dos Sistemas Operacionais que fazem parte somente do PGF, o DAEE e a Polícia Rodoviária, e o Empreendimento C citou doze das quatorze, não mencionando os Fornecedores dos Sistemas

Operacionais e a Polícia Rodoviária. A Figura 3, obtida pelo software Atlas.ti, demonstra todas as partes interessadas identificadas considerando os três empreendimentos.

Figura 3.

Rede das partes Interessadas



Fonte: Elaborado pelos Autores.

A Figura 4 apresenta-se os três empreendimentos de forma agrupada por meio do mapa de calor. É possível observar que a ARTESP, os Lindeiros e a Prefeitura foram mencionados por grande parte dos entrevistados e em grande parte dos empreendimentos, colocando-os em evidência se comparados aos demais. Na sequência os Usuários, a Concessionária e as Projestistas, seguidos pelo DER, CETESB, Empreiteiras e Governo. Com menor identificação nos empreendimentos estudados tem-se a Comunidade, Fornecedores dos Sistemas Operacionais, DAEE e a Polícia Rodoviária.

Figura 4.

Mapa de Calor dos Três Empreendimentos Estudados

	Partes Interessadas
Artesp	15 - 0,83
Lindeiros	15 - 0,83
Prefeitura	14 - 0,78
Projetistas	9 - 0,47
Usuários	9 - 0,50
Concessionária	9 - 0,50
DER	7 - 0,39
CETESB	7 - 0,39
Empreiteiras	6 - 0,33
Governo	6 - 0,33
Comunidade	3 - 0,17
Fornecedores dos Sistema	1 - 0,05
DAEE	1 - 0,06
Polícia Rodoviária	1 - 0,06

Fonte: Elaborado pelos Autores

O Documento de *Kickoff* do Investimento disponível para consulta, demonstra quais foram as partes interessadas identificadas para os Empreendimentos A, B e C: ARTESP; CETESB/IPHAN/Órgãos Ambientais; Concessionárias de Serviços (energia, e entre outros); Corpo de Bombeiros; Imprensa; Lindeiros; Poder Judiciário; Prefeituras Municipais; Projetista e Usuários. Os três empreendimentos possuem a mesma identificação, não diversificando entre eles, o qual pode-se interpretar que se trata de um modelo padrão da empresa e não de uma identificação pontual para cada caso e/ou projeto.

Observa-se que há diferenças, na identificação das partes interessadas, entre as informações do Documento de *Kickoff* e da Figura 4. O documento traz quatro novas partes interessadas (Concessionárias de Serviços (energia e entre outras), Corpo de Bombeiros, Imprensa e Poder Judiciário), não mencionadas nas entrevistas (dados primários). Desta forma, após análise dos resultados obtidos por meio dos dados primários e secundários, obtém-se os resultados consolidados no Quadro 6, em que são listadas todas as partes interessadas, separadas por empreendimento.

Quadro 6.

Partes Interessadas Identificadas

Parte Interessada	Externo/Interno	Empreendimento A (Posto Geral de Fiscalização)	Empreendimento B (Dispositivo de Retorno)	Empreendimento C (Duplicação de Rodovia)
ARTESP	externo	X	X	X
CETESB/IPHAN/Órgãos Ambientais	externo	X	X	X
Comunidade	externo	X	X	X
Concessionária	interno	X	X	X
Concessionárias de Serviços (energia etc.)	externo	X	X	X
Corpo de Bombeiros	externo	X	X	X
DAEE	externo			X
DER	externo	X	X	X
Empreiteiras	externo	X	X	X
Fornecedores dos Sistemas Operacionais	externo	X		
Governo	externo	X	X	X
Imprensa	externo	X	X	X
Lindeiros	externo	X	X	X
Poder Judiciário	externo	X	X	X
Polícia Rodoviária	externo	X		
Prefeituras Municipais	externo	X	X	X
Projetista	externo	X	X	X
Usuários	externo	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos Autores.

No Empreendimento A, foram identificadas ao todo dezessete partes interessadas, suprimindo apenas o DAEE (Departamento de Águas e Energia Elétrica), se comparado aos Empreendimentos B e C. No Empreendimento B, foram identificadas quinze partes interessadas eliminando DAEE, Fornecedores dos Sistemas Operacionais e a Polícia Rodoviária, se comparado aos Empreendimentos A e C. No Empreendimento C, foram identificadas dezesseis partes interessadas ao todo, excluindo os Fornecedores dos Sistemas Operacionais e a Polícia Rodoviária, se comparado aos Empreendimentos A e B.

O PMI (2021) considera que uma parte interessada possa ser um indivíduo, grupo ou organização podendo afetar, ser afetada ou se sentir afetada por alguma decisão, atividade ou resultado do projeto. As partes interessadas podem ser internas ou externas ao projeto.

Identificar quem são os *stakeholders* é essencial para que uma organização consiga atingir os seus objetivos. Eles são pessoas que podem ser afetadas, de forma positiva ou negativa com o desenvolvimento de um determinado projeto (Gomes *et al.*, 2017).

Com a identificação das partes interessadas, desde o início do contrato de concessão, as organizações junto com o gerente de projetos e sua equipe, terão uma visão clara de como realizar a gestão sobre as partes envolvidas a fim de mitigar impactos nos projetos.

A identificação, análise e engajamento eficazes que incluem partes interessadas internas e externas à organização, aquelas que apoiam o projeto e aquelas que podem não apoiar ou são neutras (PMI, 2021).

Com base nos resultados obtidos constata-se que as dezoito partes interessadas identificadas para os empreendimentos de infraestrutura rodoviária podem contribuir de forma positiva, negativa ou neutra para este tipo de projeto.

Importância das partes interessadas

A partir da obtenção dos dados primários (entrevistas) foi possível mapear a importância das partes interessadas nas quais os entrevistados atribuíram notas de 1 a 5, considerando quanto maior o valor, maior a importância das partes interessadas. O Quadro 7 apresenta os resultados para o Empreendimento A.

Quadro 7.

Resultados da Importância das Partes Interessadas do Empreendimento A

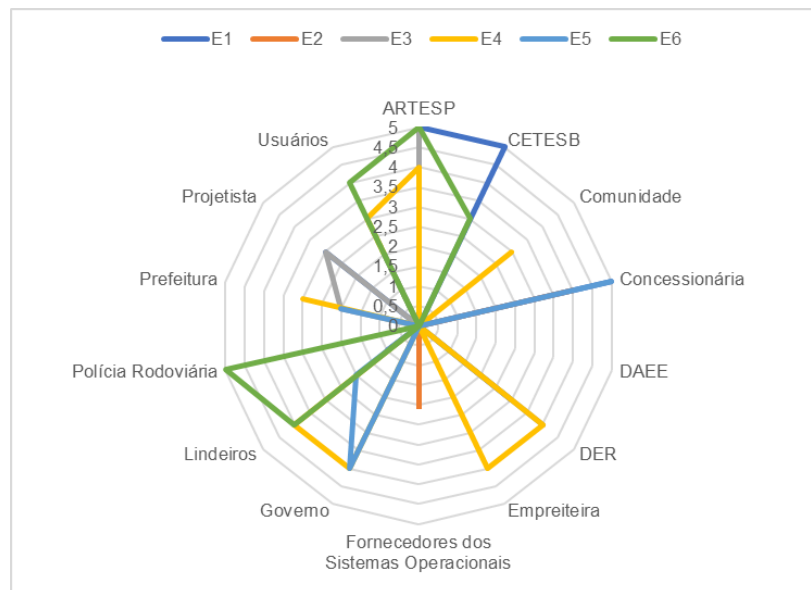
Entrevistado	Importância das Partes Interessadas
E1	ARTESP (5); Concessionária (5); DER (3); CETESB (5); Projetista (3); Lindeiros (1).
E2	ARTESP (5); Concessionária (4); Fornecedores dos Sistemas Operacionais (2).
E3	ARTESP (5); DER/SP (4); Prefeituras (2); Projetistas (3).
E4	Lindeiros (4); Comunidade (3); Prefeitura (3); DER - 4 ARTESP (4); Governo (4); Empreiteira (4); Usuários da Rodovia (3).
E5	Concessionária (5); Governo do Estado (4); Prefeituras (2); Usuários (2); e Lindeiros (2).
E6	ARTESP (5); CETESB (3); Usuários da rodovia (4); Lindeiros (4); Polícia rodoviária (5).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A partir dessas atribuições é possível observar na Figura 5 a importância das partes interessadas de acordo com a percepção de cada um dos entrevistados.

Figura 5.

Importância das partes interessadas no Empreendimento A



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Pode ser observado que o resultado aponta a ARTESP, CETESB, Concessionária, DER, Empreiteira, Governo, Lindeiros, Polícia Rodoviária e Usuários, com alta importância neste tipo de empreendimento. Os Fornecedores dos Sistemas Operacionais possuem baixa importância, e os demais (Comunidade, Prefeitura e Projetista), média. O DAEE não foi classificado como *stakeholder* deste empreendimento, desta forma, não foi possível analisar a sua importância. O Quadro 8 demonstra os resultados obtidos para o Empreendimento B quanto à classificação no que diz respeito a importância das partes interessadas.

Quadro 8.

Resultados da Importância das Partes Interessadas do Empreendimento B

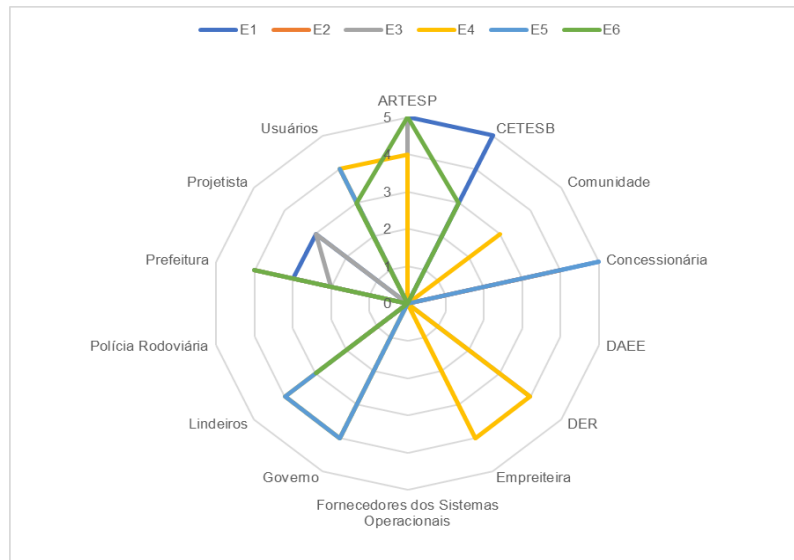
Entrevistado	Importância das Partes Interessadas
E1	ARTESP (5); Concessionária (5); DER (3); Prefeitura (3); CETESB (4); Projetista (3); Lindeiros (1).
E2	ARTESP (5); Concessionária (4); Prefeitura (4); Lindeiros (2).
E3	ARTESP (5), DER/SP (4), Prefeituras (2); Projetistas (3).
E4	Lindeiros (4); Comunidade (3); Prefeitura (4); DER (4); ARTESP (4); Governo (4); Empreiteira (4); Usuários da Rodovia (4).
E5	Concessionária (5); Governo do Estado (4); Prefeituras (4); Usuários (4).
E6	ARTESP (5); CETESB (3); Usuários (3); Lindeiros (3); Prefeitura (4).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Diante das atribuições é possível observar na Figura 6 a importância das partes interessadas de acordo com a percepção de cada um dos entrevistados.

Figura 6.

Importância das Partes Interessadas no Empreendimento B



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Observa-se que o resultado compreende a ARTESP, CETESB, Concessionária, DER, Empreiteira, Governo, Lindeiros, Prefeitura e Usuários, com alta importância neste tipo de empreendimento. Enquanto a Comunidade e a Projetista, média. O DAEE, Fornecedores dos Sistemas Operacionais e a Polícia Rodoviária não foram classificados como *stakeholders* deste empreendimento, desta forma, não foi possível analisar a sua importância. Para o Empreendimento C, foram obtidos os resultados conforme Quadro 9 quanto à classificação no que diz respeito a importância das partes interessadas.

Quadro 9.

Resultados da Importância das Partes Interessadas do Empreendimento C

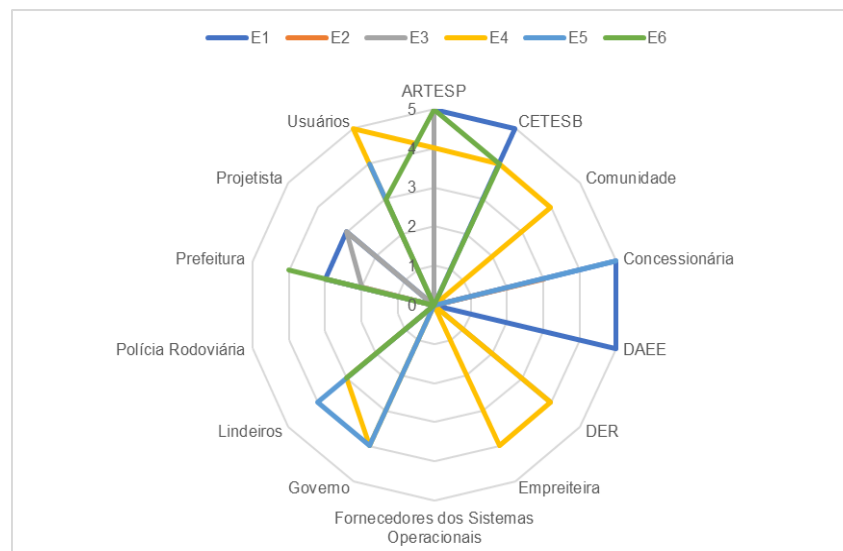
Entrevistado	Importância das Partes Interessadas
E1	ARTESP (5); Concessionária (5); Prefeitura (3); CETESB (5); Projetista (3); Lindeiros (1).
E2	ARTESP (5); Concessionária (4); Prefeitura (2).
E3	ARTESP (5), DER/SP (4), Prefeituras (2); Projetistas (3).
E4	Lindeiros (3); Comunidade (4); Prefeitura (3); DER (4); ARTESP (4); Governo (4); CETESB (4); Empreiteira (4); Usuários da Rodovia (5).
E5	Concessionária (5); Governo do Estado (4); Prefeituras (3); Usuários (4).
E6	ARTESP (5); CETESB (4); Usuários (3); Lindeiros (3); Prefeitura (4).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A partir dessas atribuições é possível observar na Figura 7 a importância das partes interessadas por cada um dos entrevistados.

Figura 7.

Importância das Partes Interessadas no Empreendimento C



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Verificou-se que o resultado compreende na ARTESP, CETESB, Comunidade, Concessionária, DAEE, DER, Empreiteira, Governo, Lindeiros, Prefeitura e Usuários, com alta importância neste tipo de empreendimento. Enquanto a Projetista, média. Os Fornecedores dos Sistemas Operacionais e a Polícia Rodoviária não foram classificados como *stakeholders* deste empreendimento, desta forma, não foi possível obter sua importância.

Ao comparar a análise dos três empreendimentos objetos deste estudo, com todos os entrevistados, pode-se obter uma análise consolidada utilizando a média aritmética, como demonstra a Tabela 1. Os dados utilizados foram aqueles mencionados anteriormente por cada entrevistado e classificados de 1 a 5, para cada um dos empreendimentos.

Tabela 1.

Resultados da Importância das Partes Interessadas

Partes Interessadas	E1 (A)	E1 (B)	E1 (C)	E2 (A)	E2 (B)	E2 (C)	E3 (A)	E3 (B)	E3 (C)	E4 (A)	E4 (B)	E4 (C)	E5 (A)	E5 (B)	E5 (C)	E6 (A)	E6 (B)	E6 (C)	Total	Média Empreendimentos A, B e C (Total/Quantidade de entrevistas)
ARTESP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	0	0	0	5	5	5	72	4,00
CETESB	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	3	3	4	29	1,61
Comunidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	0	0	0	0	0	0	10	0,56
Concessionária	5	5	5	4	4	3	0	0	0	0	0	0	5	5	5	0	0	0	41	2,28
DAEE	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,28
DER	3	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	27	1,50
Empreiteira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	12	0,67
Fornecedores dos Sistemas Operacionais	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,11
Governo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	0	0	0	24	1,33
Lindeiros	1	1	1	0	2	0	0	0	0	4	4	3	2	4	4	4	3	3	36	2,00
Polícia Rodoviária	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0,28
Prefeitura	0	3	3	0	4	2	2	2	2	3	4	3	2	4	3	0	4	4	45	2,50
Projetista	3	3	3	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1,00
Usuários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	5	2	4	4	4	3	3	32	1,78

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Diante dos resultados apresentados, foi possível construir a Figura 8, em que se pode visualizar quais partes interessadas possuem maior importância para empreendimentos de infraestrutura rodoviária.

Figura 8.

Importância das Partes Interessadas



Fonte: Elaborado pelos Autores.

A ARTESP está em evidência, sendo essa uma parte interessada de grande importância, seguida pela Concessionária, Lindeiros e Prefeitura. Enquanto, a Comunidade, o DAEE, a Empreiteira, os Fornecedores de Sistemas Operacionais e a Polícia Rodoviária, foram classificados como sendo de baixa importância. Ressalta-se que mesmo com baixa importância não significa que esses atores não são importantes para um determinado projeto, pois o DAEE e a Polícia Rodoviária receberam nota alta quando apontadas pelos entrevistados E1 e E6, respectivamente. As demais partes interessadas podem ser consideradas de média importância. Portanto, esse resultado consolidado representa dados que podem ser utilizados como parâmetro para empreendimentos (projetos) similares de infraestrutura rodoviária.

O PMI (2021) menciona que a identificação da importância das partes interessadas tem como objetivo basear a análise, na qual a equipe do projeto pode concluir uma priorização inicial para elas. É comum focar nas partes interessadas com mais poder e interesse como uma forma de priorizar o engajamento. À medida que o projeto avança, a atitude ou o poder de algumas delas pode mudar.

Ao abordar a importância das partes interessadas, as organizações podem distinguir no início dos projetos quais serão as prioridades. Assim, será possível traçar um plano de gestão para que a equipe de projetos sempre esteja avaliando se estas partes interessadas, bem como o interesse de cada uma delas está sendo atendido no projeto (PMI, 2021).

As partes interessadas influenciam e são fundamentais para o sucesso ou o fracasso dos projetos (Cruz, 2016). É importante considerar adequadamente os interessados, a não consideração poderá impactar no prazo, custo e escopo já contratados (Keeling & Branco, 2017). O PMI (2021) também aborda que um projeto raramente funciona exatamente como planejado inicialmente e que estes são influenciados por fatores internos e externos, novos requisitos, questões, influências das partes interessadas, entre outros fatores.

Considerando os aspectos relevantes descritos anteriormente, este estudo conseguiu abordar quem são as partes interessadas e classificá-las de acordo com a importância para este tipo de empreendimento.

Conclusões

O gerenciamento das partes interessadas pode contribuir significativamente para que os projetos de infraestrutura rodoviária em concessões de rodovias consigam alcançar seus objetivos. Apesar do avanço das organizações em aderir à gestão de projetos como base para cumprir o planejado, ainda há barreiras que dificultam executar seus investimentos no prazo, custo e escopo contratado.

O objetivo de identificar as partes interessadas foi atendido por meio da coleta de dados primários e secundários em três empreendimentos de uma empresa de concessão, que faz parte de um mesmo sistema de concessão de rodovias com diferentes características e níveis de complexidade no estado de São Paulo ao todo, foram identificadas dezoito partes interessadas para projetos de infraestrutura rodoviária, são elas: ARTESP, CETESB/IPHAN/Órgãos Ambientais, Comunidade, Concessionária, Concessionárias de Serviços (energia e entre outros), Corpo de Bombeiros, DAEE, DER, Empreiteiras, Fornecedores dos Sistemas Operacionais, Governo, Imprensa, Lindeiros, Poder Judiciário, Polícia Rodoviária, Prefeituras, Projetista e Usuários.

De modo geral, pode-se identificar que a ARTESP é uma parte interessada com alta importância, assim como a Concessionária, os Lindeiros e a Prefeitura. No entanto, a Comunidade, o DAEE, a Empreiteira, os Fornecedores de Sistemas Operacionais e a Polícia

Rodoviária foram considerados de baixa importância. As demais partes como CETESB/IPHAN/Órgãos Ambientais, DER, Governo, Projetista e Usuários possuem média importância. Isso não significa que essas partes interessadas não sejam importantes para um determinado projeto, pois cada empreendimento possui características próprias. Recomenda-se uma análise caso a caso, de modo a obter dados mais próximos das especificidades de cada projeto.

Os contratos de concessão possuem investimentos previstos conforme cronograma e desembolso propostos no momento do leilão (concessão). Os projetos de infraestrutura rodoviária possuem grande complexidade técnica e de gestão. As interfaces ocorrem com diversas áreas e órgãos para obtenção das aprovações e licenças necessárias para início e conclusão das obras previstas inicialmente. Sabe-se que as partes interessadas influenciam no resultado de um projeto. Os resultados da pesquisa apresentam potencial de contribuição para as organizações nos seus futuros projetos e investimentos. É possível compreender desde o início dos projetos quais são as partes interessadas que impactam diretamente no seu negócio e aquelas de maior importância (poder/interesse), que poderão contribuir ou impactar diretamente no plano de investimentos do contrato de concessão.

Este estudo possui como a realização da pesquisa por meio de estudo de casos vinculados a mesma empresa. Embora o número de organizações estudadas não seja um fator limitante em estudos qualitativos, uma pesquisa com maior número de organizações e entrevistados podem contribuir para o avanço do trabalho. Nesse sentido, para pesquisas futuras sugere-se a realização de mais estudos de caso com outras concessionárias de rodovias e organizações do setor de concessões rodoviárias, além de diferentes perfis de entrevistados para cada caso.

Referências

- Amaral, L. O. A., Quelhas, O. L. Q., Dias, D. S. (2017). Análise de práticas de escritório de projetos no Brasil e sua contribuição para gestão de stakeholders nas organizações. In *Anais do XXIV Simpósio de engenharia de produção*, Bauru, SP. Disponível em: https://www.dc.srv.br/uploads/5/5/2/0/55208435/an%C3%A1lise_de_pr%C3%A1ticas_de_escrit%C3%B3rios_de_projetos_no_brasil_e_sua_contribui%C3%A7%C3%A3o_para_gest%C3%A3o_de_stakeholders_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf.
- Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias - ABCR. (2021, 18 de fevereiro). Disponível em: <https://abcr.org.br/>
- Azevedo, C. E. F. *et al.* (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In *Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Brasília, DF. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281285824_A_Estrategia_de_Triangulacao_Objeticos_Possibilidades_Limitacoes_e_Proximidades_com_o_Pragmatismo/link/55df61df08aecb1a7cc1a103/download
- Borges, F. V. (2019). *Recomendações para a gestão de empreendimentos de infraestrutura* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. <https://doi.org/10.11606/D.3.2019.tde-07052019-091445>.
- Confederação Nacional de Transporte – CNT (2019). *Pesquisa CNT de Rodovias*. Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/49c9e3d3-ed8e-4a93-95ac-76dd53790299.pdf>.
- Confederação Nacional de Transporte – CNT (2020). *Investimento em transporte como proporção do PIB cai pelo terceiro ano consecutivo*. Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/27a8aaa2-f440-4656-be30-e7eeeb8b55e3.pdf>
- Confederação Nacional de Transporte – CNT (2021). *Investimentos da União e das Concessionárias em infraestrutura de transporte*. Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/42aa20f3-c467-41d8-831f-c51bce2b6655.pdf>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3ª ed, Porto Alegre, RS : Artmed.
- Cruz, F. (2016). *PMO Ágil: Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro, RJ: Brasport.
- De Abreu, M. V. B. *et al.* (2018). Concessões de infraestrutura de transportes no Brasil: um estudo de eventos dos leilões e mudanças regulatórias. In *Anais do EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração*, São Paulo, SP. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/2018/arquivos/33.pdf>.

- Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Curitiba, PR: Educar (Editora UFPR), n. 24, p. 213-225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>.
- Ferreira, C. I. V. (2021). *Diferenciais competitivos entre metodologias ágeis e tradicionais no gerenciamento de projetos* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, PR. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25572>.
- Goldschmidt, A. et al. (2010). *Gestão dos Stakeholders*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Gomes, M., Pazeto, A., Tractenberg, L., & Pinheiro Junior, L. (2017). Gestão de Stakeholders (GS) no Gerenciamento de Projetos (GP): Casos Múltiplos Sob a Luz do PMBOK. *South American Development Society Journal*, 3(07), 158 - 173. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p158-173>.
- Keeling, R., Branco, R. H. F. (2017). *Gestão de Projetos: Uma abordagem global*. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva.
- Kerzner, H. (2020). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. 4^a ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Kornevs, M., Baalsrud Hauge, J., Meijer, S., Dong, J. (2018). Perceptions of stakeholders in project procurement for road construction. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1520447. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1520447>.
- Noro, G. D. B. (2012). A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 127–158. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i1.23>.
- Noro, G. D. B., Fabra, M. G. M. C, Manhago, E. (2011). A gestão de stakeholders em gestão de projetos: um estudo realizado em empresas do setor de indústria ferragens do Brasil. In *Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte, MG. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i1.23>.
- Pinto, P. C. (2020). *Introdução a Infraestrutura de Transportes*. Mafra, SC: UNC. Disponível em: https://uni-contestado-site.s3.amazonaws.com/site/biblioteca/ebook/E-book_Introducao_a_Infraestrutura_de_Transportes.pdf.
- PMI (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK). 6^a ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI (2021). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK). 7^a ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Santos, D. L. S., Cavalcantifadul, E. M. (2019). Factors Associated with the Effectiveness of a Public Service Concessionaire: A Look for Perception of the Users of a Brazilian Federal Highway, *Marketing & Tourism Review*, 4(2), 1-28. <https://doi.org/10.29149/mtr.v4i2.5550>.

Shewinsky, D. T. (2022). *Gestão dos Stakeholders em Projetos de Engenharia no Âmbito de Concessão Rodoviária* (Dissertação de Mestrado). Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, SP. Disponível em:
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/32276>.

Valle, J. A. S. *et al.* (2014). *Gerenciamento de Stakeholders em Projetos*. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV.

Vargas, R. (2018). *Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. 5ª ed. São Paulo: Bookman.