

Gerenciamento de projetos como ferramenta avaliativa de uma campanha política: um estudo de caso

Project management as an evaluation tool of a political campaign: a case study

DOI:10.34117/bjdv5n9-178

Recebimento dos originais: 20/08/2019

Aceitação para publicação: 25/09/2019

Anderson Marcolino Pereira de Oliveira

Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Pernambuco e especialista em Gerenciamento de projetos pela FAFIRE, atualmente mestrando em GDLS (Gestão de Desenvolvimento Local Sustentável) na Universidade de Pernambuco.

UniFG

Endereço: Rua Comendador José Didier, 27 - Piedade, Jaboatão dos Guararapes - PE, 54400-160

anderson.mpoliveira@gmail.com

Marineide Gomes Barbosa de Lima

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Fafire

Endereço: Av. Conde da Boa Vista, 921 - Boa Vista, Recife - PE, 50060-002
mary_neide18@yahoo.com.br

Antônio Maria Pereira Barbosa

Bacharel em Administração pela Faculdade Frassinetti do Recife (Fafire)
Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Fafire

Endereço: Av. Conde da Boa Vista, 921 - Boa Vista, Recife - PE, 50060-002
antoniomaria@outlook.com.br

Cleomacio Miguel da Silva

Licenciado em Física pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Mestre e Doutor em Tecnologias Energéticas e Nucleares pela Universidade Federal de Pernambuco Instituição: Universidade de Pernambuco, Campus Mata Norte, Departamento de Biologia
Endereço: Rua Amaro Maltês de Farias, S/N, CEP-55800-000, Nazaré da Mata, Pernambuco, Brasil.

E-mail: cleomacio@hotmail.com

RESUMO

Nos últimos anos, os estudos sobre o gerenciamento de projetos vêm sendo difundidos como diferencial competitivo para diversos ramos de atividade. Para tanto, necessita-se de profissionais cada vez mais capacitados para atuar neste tipo de mercado. Tal situação não deve ser diferente num planejamento de campanhas políticas, onde, fatores como tempo, recursos humanos e finanças são fundamentais para o sucesso do empreendimento. Sendo assim, o

gerenciamento de projetos é uma ferramenta de fundamental importância para a elaboração de uma campanha política. Portanto, dentro deste contexto, o objetivo do presente trabalho foi utilizar o gerenciamento de projeto como ferramenta avaliativa de uma campanha eleitoral de um candidato a Vereador num Município da Região Metropolitana do Recife. Para tanto, utilizou-se a metodologia baseada no Project Management Institute (PMI) descritas no PMBoK (Project Management Book of Knowledge), pelo fato de ser eficiente na gestão desse tipo de pesquisa. Para o presente trabalho, a avaliação do projeto foi realizada em função da gestão das partes interessadas na campanha, os stakeholders, verificando como estes afetam e são afetados por ele, além de mensurar os impactos para a produção de conhecimento sobre a temática. A pesquisa aqui abordada realiza uma comparação entre as melhores práticas descritas no PMBoK e a execução real do projeto, identificando pontos convergentes e divergentes com a literatura. Os resultados obtidos mostraram que, o PMI constituiu-se numa ferramenta eficiente no gerenciamento de projeto da campanha política apresentada nesta pesquisa. A análise obtida do PMI mostrou também que outros fatores estão relacionados ao sucesso do empreendimento, principalmente àqueles que envolvem os stakeholders.

Palavras-chaves: Estratégia Organizacional, Gestão Eficiente, Gestão Financeira, Stakeholders.

ABSTRACT

In recent years, studies on project management have been disseminated as a competitive differential for various industries. To do so, we need more and more qualified professionals to operate in this type of market. Such a situation should be no different in political campaign planning, where factors such as time, human resources and finances are critical to the success of the venture. Thus, project management is a tool of fundamental importance for the elaboration of a political campaign. Therefore, within this context, the objective of the present work was to use project management as an evaluation tool of an electoral campaign of a candidate for Councilman in a city in the metropolitan region of Recife. For this, we used the methodology based on the Project Management Institute (PMI) described in the PMBoK (Project Management Book of Knowledge), because it is efficient in the management of this type of research. For the present work, the project evaluation was carried out according to the management of the campaign stakeholders, verifying how they affect and are affected by it, as well as measuring the impacts for the production of knowledge on the theme. The research approached here makes a comparison between the best practices described in PMBoK and the actual execution of the project, identifying convergent and divergent points with the literature. The results showed that PMI was an efficient tool in project management of the political campaign presented in this research. The analysis obtained from PMI also showed that other factors are related to the success of the venture, especially those involving the stakeholders.

Keywords: Organizational Strategy, Efficient Management, Financial Management, Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual da competitividade, onde a concorrência entre os pares está cada vez mais acirrada, as mudanças precisam ser executadas de maneira rápida e eficiente, visando diferenciais positivos, novas estratégias desenvolvidas com a finalidade de aumentar a produtividade e o desempenho das corporações. Assim, os erros de processos devem ser

minimizados, pois o uso inadequado de recursos, certamente, trará grandes prejuízos para qualquer tipo de empreendimento. Então, cada projeto que venha a ser criado necessita gerar algum tipo de retorno positivo, seja financeiro, ou agregando valor ao empreendimento (Martens e Carvalho, 2016). Isto, exige um considerável nível de maturidade, já que o planejamento e controle são necessários para que o sucesso seja atingido (Berssaneti et al., 2016). Neste caso, a gestão de projetos vem sendo difundida como um instrumento, para que companhias possam organizar de maneira sustentável o seu crescimento, e garantir o sucesso nos seus empreendimentos (Marques Junior e Plonski, 2011).

Entretanto, apesar do crescente interesse das organizações sobre os estudos de projetos, essa ferramenta é avaliada constantemente como inviável, especialmente pelo não cumprimento de prazos e metas (Marques Junior e Plonski, 2011). Concluir os projetos, dentro das especificações delimitadas no planejamento, especialmente no tocante às áreas de escopo, custo e prazo, é um desafio constante aos gestores de projetos. O gerenciamento de projetos é a aplicação de processos, métodos, habilidades, conhecimento e experiência para atingir objetivos específicos do projeto de acordo com os critérios de aceitação do projeto dentro dos parâmetros acordados. O gerenciamento de projetos tem as entregas finais que são restritas a um prazo e orçamento finitos (Heagney, 2012).

Um projeto é um esforço único e transitório, realizado para atingir objetivos planejados, que poderiam ser definidos em termos de produtos, resultados ou benefícios. Um projeto é geralmente considerado um sucesso se atingir os objetivos de acordo com seus critérios de aceitação, dentro de um prazo e orçamento acordados. Um fator-chave que distingue o gerenciamento de projetos de apenas 'gerenciamento' é que ele tem esse resultado final e um período de tempo finito, ao contrário do gerenciamento, que é um processo contínuo. Por isso, um profissional de projeto precisa de uma ampla gama de habilidades; muitas vezes habilidades técnicas e, certamente, habilidades de gerenciamento de pessoas e boa consciência de negócios (Heagney, 2012).

O processo de uma eleição política não é um enigma, é simplesmente um projeto de natureza única. O enigma é, na verdade, a ausência da metodologia de gerenciamento de projetos das campanhas políticas. Tradicionalmente, a tarefa de ganhar uma eleição é atribuída a dignitários políticos, especialistas em publicidade, consultores de estratégia, assessores pessoais e uma série de voluntários que formam um conglomerado de profissões e experiências, impulsionados por uma motivação comum (Schofield et al., 1998). A experiência em gerenciamento normalmente é limitada ao controle real dos subprocessos. Porém, a estratégia

de gerenciamento de projetos em campanhas políticas é um grande desafio a ser enfrentado no Brasil, visando o sucesso do empreendimento.

Com base no paradigma de que a gestão de projetos tem um valor universal, independentemente da arena (Bard e Globerson, 2004), no presente trabalho foi realizada uma pesquisa para investigar a hipótese de que a implementação de metodologias de gerenciamento de projetos aumenta a eficiência de projetos de campanhas políticas, portanto, os candidatos que usam métodos de gerenciamento de projetos devem obter melhores resultados. Para tanto, utilizou-se da metodologia proposta pelo PMI – Project Management Institute - PMBoK - Project Management Book of Knowledge, para avaliar o projeto de campanha política de um candidato a Vereador de um Município da Região Metropolitana de Recife.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Um projeto pode ser definido como uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico (Carvalho e Roque, 2006). Normalmente, os projetos são caracterizados pelo consumo de dinheiro, tempo e recursos humanos, com objetivo de produzir eventos únicos, os quais possuem riscos, porém podem produzir resultados significativos. Um projeto é como um empreendimento que visa a criação de um produto ou a execução de um produto específico, temporário, não repetitivo e que envolve um certo grau de incerteza na realização (Keeling, 2002). Segundo Menezes (2007), projeto é um empreendimento único, que deve compreender as fases inicial e final definidos, e que seja conduzido por pessoas, de forma a atingir os objetivos propostos, respeitando os limites definidos de prazo, custo e qualidade. De acordo com o PMI (2013, p. 3), temos que:

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto.

De acordo com o nível de complexidade do projeto, estes podem ser divididos em partes mais facilmente gerenciáveis, ou em “subprojetos” (PMI, 2013). O Gerenciamento de projetos é definido, segundo o PMI (2013), como uma aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas sobre cada uma das atividades de um projeto de forma a cumprir os requisitos acordados. Esta definição, associada com a contribuição de Vargas (2009), o qual

afirmou que o gerenciamento é desenvolvido pelas pessoas de forma a descrever, organizar e monitorar as atividades do projeto, ainda podendo envolver termos técnicos e processos, além de funções, responsabilidades e níveis de autoridade.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado. Além disso, considera que, cada processo é caracterizado por um conjunto de entradas, um conjunto de ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas em cada situação, e um conjunto de saídas resultantes do processo (PMI, 2013). Geralmente, os grupos de processos se repetiriam para cada fase ou subprojeto. Assim, os grupos de processos podem ser dispostos de acordo com as fases do projeto, sendo divididas em: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Os gerentes de projetos e as suas respectivas equipes devem sempre revisar com cuidado cada passo do processo, além de verificar as entradas e saídas que o compõem, já que os processos estão intimamente ligados entre si, e devem estar em sintonia, para facilitar a gestão (PMI, 2013). A Figura 1 mostra as etapas da execução do projeto.

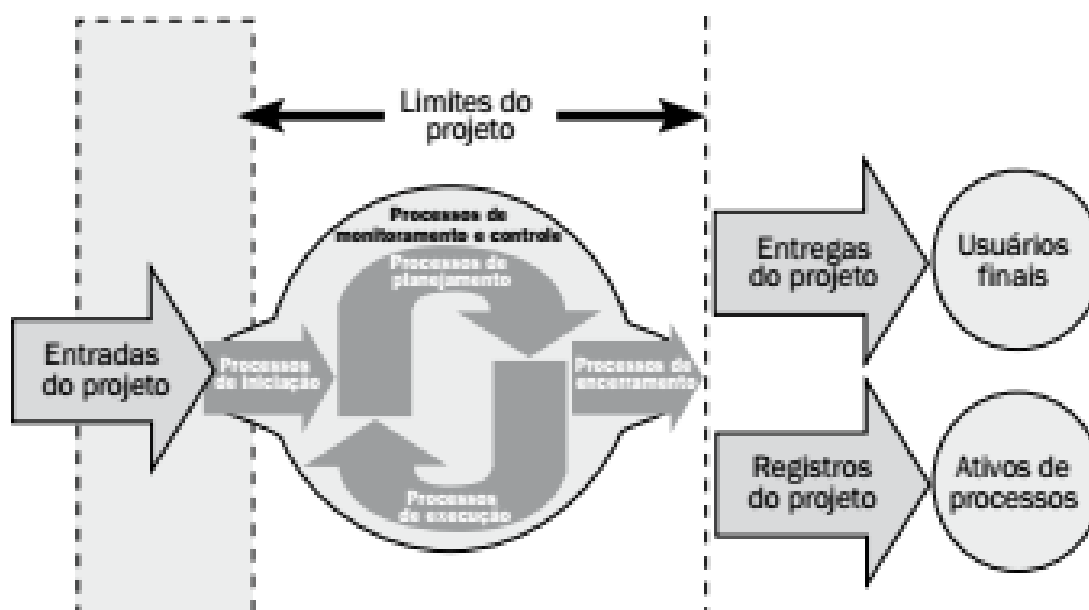


Figura 1. Etapas de execução do projeto. Fonte: PMI (2013, p.54).

O estudo do gerenciamento de projetos foi se expandindo e o PMI (2013) identificou outras áreas de conhecimento além das quatro já previamente difundidas (escopo, tempo, custo e qualidade) que impactavam diretamente no sucesso ou fracasso do projeto. Assim, novas áreas de conhecimento foram sendo incluídas no guia PMI (2013), de forma a contemplar, se

não todos, ao mínimo quase todos os aspectos que podem impactar direta, ou indiretamente o projeto (Daychoum, 2005).

2.2. OS STAKEHOLDERS DOS PROJETOS

Em qualquer projeto, observa-se sempre a presença de um conjunto de pessoas ou entidades que, baseado nos interesses em seus resultados, ou que poderão ser, de alguma forma impactados por ele, conhecidas como partes interessadas, ou ainda, segundo o termo em inglês, os chamados *stakeholders* (KRETAN et al., 2008). A partir dos interesses de cada pessoa (ou grupo), os *stakeholders* podem assumir posições estratégicas no projeto, em caso de influência positiva, ou em caso contrário, seja a pessoa (ou grupo) contrário à realização do projeto, essa parte deve ser intimamente monitorada, pois tem o poder de atrapalhar, e em alguns casos, até interromper ou inviabilizar o projeto. Nesse contexto, surge a ideia de governança do projeto, que pode ser definida, segundo o PMI (2013, p.30), como o “alinhamento do projeto com as necessidades ou objetivos das partes interessadas é crítico para a administração bem-sucedida do envolvimento das partes interessadas e o alcance dos objetivos organizacionais”. A Figura 2 mostra a relação entre os *stakeholders* e o projeto.

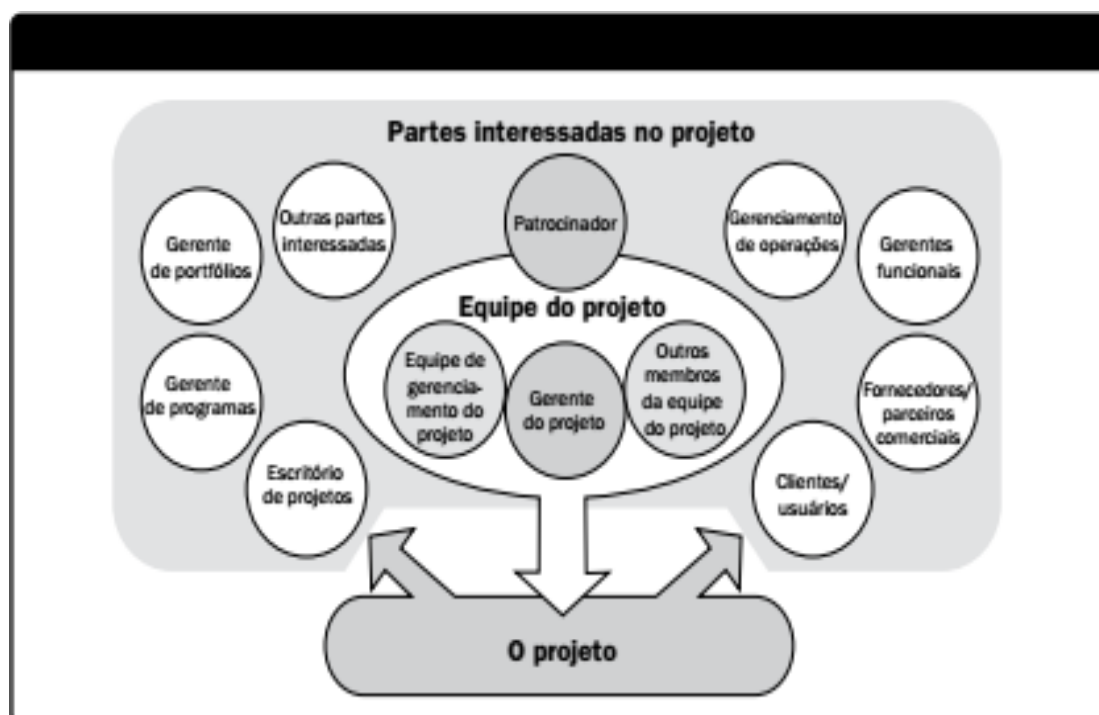


Figura 2. Relação entre os *stakeholders* e o projeto. Fonte: PMI (2013, p.54).

Segundo Bourne e Walker (2005), os conceitos de sucesso ou fracasso do projeto estão relacionados com a percepção dos *stakeholders* sobre o valor agregado pelo projeto, bem como a natureza das relações dentro da equipe do projeto. Se num primeiro momento dos estudos dos projetos, o foco das ações apontava na direção do desenvolvimento e controle do escopo, cronograma e custos do projeto, hoje percebe-se que a relevância do fator humano nos projetos é muito mais robusta que o suposto anteriormente.

2.3. ANÁLISE DO AMBIENTE DO PROJETO

O estudo desenvolvido na presente pesquisa foi aplicado durante a exequibilidade de um projeto para a campanha eleitoral de 2016 de um candidato a Vereador de um Município da Região Metropolitana do Recife. Dificilmente, as campanhas políticas não passarão por momentos de desconfiança produzidos pelo fato que o futuro desse tipo de projeto não é 100% controlável. Assim, a conjuntura política e social deve ser um fator preponderante na condução desse tipo de projeto, tornando-o suscetível a alterações constantes, pois o período eleitoral é bastante intenso e conturbado. Com isso, o projeto não tem como manter uma sequência natural de atividades, ou seja, o projeto corre sérios riscos de não ser seguido exatamente como o planejado. Todos esses fatos concorrem para gerar uma sobrecarga de esforço produzido, onde pode incitar desengajamento das partes interessadas no projeto, e ainda impactar negativamente em outros projetos que estejam sendo desenvolvidos paralelamente. Portanto, a campanha eleitoral, tem por definição:

"Designa todo o período que um partido, candidato ou postulante a uma candidatura dedica à promoção de sua legenda, candidatura ou postulação. Em sentido estritamente legal, a campanha eleitoral só começa após designados os candidatos pela convenção partidária" (FARHAT, 1996, p. 100).

Uma campanha eleitoral é construída a partir do planejamento dos objetivos, as estratégias de marketing, que se subdivide em: pesquisa de campo para avaliar o eleitorado, construção da base organizacional do projeto, papéis e responsabilidades dos agentes da campanha, controle das ações (planejado x realizado) e ações corretivas. Como um projeto que se enquadra nas premissas de limitação relatadas anteriormente (escopo, custo e prazo), a campanha política abordada do ponto de vista de projeto a ser executado é visto como um projeto crítico, onde o controle das diversas variáveis que o compõe é de suma relevância para o sucesso da atividade. Sendo assim, e diante do exposto, avaliou-se a necessidade de um maior aprofundamento nos estudos sobre a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos

em campanhas políticas, dada a relevância das temáticas no contexto atual, que concorre para a motivação do presente trabalho, não apenas para estudos acadêmicos, mas que busca uma aplicação prática dos conceitos aqui abordados.

2.3.1. Fases de execução da campanha eleitoral

Fase 1. Processo de iniciação

O processo de iniciação é realizado com a reunião de abertura, ou em inglês *kick-off meeting*, onde se reuniram os coordenadores da campanha, e foram definidos os seguintes itens: o personagem do candidato, o partido escolhido para disputar a eleição, os coordenadores de campanha e suas respectivas atribuições, as estratégias financeira e de marketing da campanha e a definição do início das atividades de campanha. A estrutura do projeto da campanha encontra-se mostrada na Figura 3.

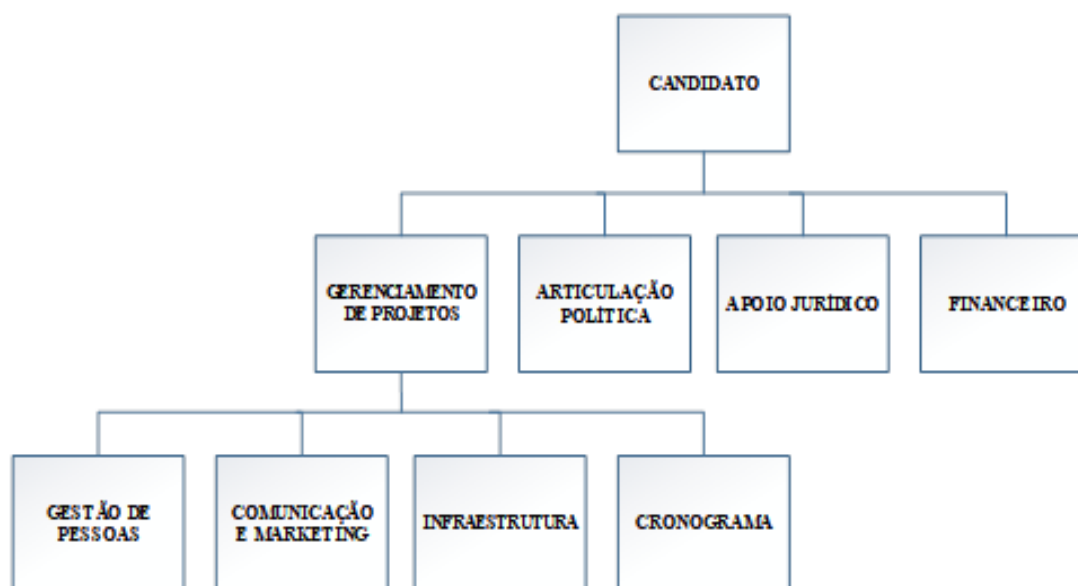


Figura 3. Estrutura organizacional da campanha eleitoral. Fonte: Os autores (2016).

Fase 2. Processo de planejamento

Abaixo, estão listados os itens básicos delineados no planejamento do projeto realizado:

(a) **Título do projeto.** Projeto de campanha do Movimento pró cidadão para a eleição do vereador.

(b) Motivação do projeto. As campanhas políticas atualmente necessitam de um projeto elaborado de maneira racional, pois as fontes de recursos financeiros e humanos estão cada vez mais escassos.

(c) Objetivos SMART do projeto.

Objetivo geral do projeto: atingir o quantitativo mínimo de votos para eleger o candidato nas eleições municipais em 2016.

Na fase de planejamento do projeto, baseado em dados históricos para a eleição de vereadores no locus da pesquisa, considerou-se que seriam necessários 3000 votos para conquistar uma vaga no legislativo municipal. Entretanto, devido às mudanças na conjuntura política na época, evidenciadas pelas situações de corrupção na política nacional, que desencadearam uma série de protestos no país, explicitando a revolta da população com a classe dos políticos, os números projetados precisaram ser revistos, de forma a contemplar as variáveis que ainda não estavam claras no início do planejamento. Assim, o planejamento foi atualizado para que fossem conquistados 4000 votos a partir do projeto de campanha.

Objetivos específicos do projeto: popularizar o candidato e os seus ideais para o município e auxiliar o candidato a Prefeito da chapa majoritária a ser eleito.

(d) Cronograma básico do projeto. O Quadro 1 mostra o cronograma da campanha eleitoral do Vereador.

Quadro 1. Cronograma básico do projeto.

Fases do projeto	Descrição básica	Prazo final
1. Pré-campanha	Diagnosticar da situação política do município	Abril/16
	Levantar banco de dados dos possíveis eleitores	Junho/16
2. Planejamento da campanha	Criar a EAP	Agosto/16
	Levantar e sequenciar as atividades	Agosto/16
	Distribuir os recursos entre as atividades	Agosto/16
3. Execução, monitoramento e controle da campanha	Criar atividades de campanha	Setembro/16
	Definir agendas semanais	Setembro/16
	Acompanhar as atividades	Setembro/16
	Planejar e executar o dia da eleição	Outubro/16
4. Encerramento da campanha	Eleição	Outubro/16
	Reunião de lições aprendidas	Outubro/16
	Encerrar contratos e desmobilizar a equipe do projeto	Outubro/16

Fonte: Os autores (2016).

(e) **Necessidade básica de recursos.** *Recursos humanos:* coordenadores de campanha; multiplicadores, simpatizantes e apoiadores. *Infraestrutura:* comitê e sala de reuniões. *Material:* flyers e propostas.

(f) **Premissas:** Toda a campanha será pautada pela transparência e dentro da legalidade; o material de campanha será produzido de maneira criativa, e distribuído de maneira consciente; evitar a poluição sonora e visual da cidade; toda e qualquer atividade de campanha solicitada por terceiros será incluída na agenda do candidato sob consulta prévia ao comitê; todos os coordenadores são responsáveis por coletar os dados dos seus multiplicadores, de forma a ter controle sobre o quantitativo de votos; nenhum voto será perdido e todas as ações de campanha que necessitem terão sigilo total.

(g) **Restrições:** mudança da conjuntura política, limite reduzido de recursos financeiros e humanos; prazo apertado para aprovar e conduzir mudanças no projeto.

Fase 3. Processo de execução, controle e monitoramento. Abaixo, estão listados os itens básicos projetados para a execução do projeto realizado. **(a) Entrega do projeto.** O Quadro 2 mostra as etapas das entregas do projeto. **(b) Estrutura Analítica do Projeto.** A Figura 4 mostra Estrutura Analítica do Projeto.

Quadro 2. Entregas do projeto

Pré-campanha	Planejamento da campanha	Execução, monitoramento e controle da campanha	Encerramento
Partido	Plano de gerenciamento do projeto	Montagem da infraestrutura.	Eleição
Plano de campanha.	Plano de captação de recursos	Calendário de eventos programados	Reunião de lições aprendidas
Definição junto ao partido da chapa majoritária	Plano de mobilização dos multiplicadores	Fluxo de caixa da campanha	Encerramento de contratos
		Produção do material de campanha	Desmobilização da equipe do projeto
		Mobilização e engajamento dos multiplicadores	

Fonte: Os autores (2016).



Figura 4. Estrutura analítica do projeto. Fonte: Os autores (2016).

Fase 4. Encerramento

O processo de encerramento tem sua conclusão após a realização das atividades descritas para a fase em questão: monitoramento da eleição, confirmação dos votos, ponto de apoio aos eleitores e comunicação; realização da reunião de lições aprendidas e *feedback* dos participantes do projeto; agradecimentos aos participantes do projeto, encerramento dos contratos ativos e desmobilização da equipe do projeto.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, com abordagens qualitativas, através de pesquisa bibliográfica, documental e análise *ex-post facto* de um estudo de caso. De acordo com Gil (2002), a pesquisa *ex-post facto* tem por objetivo fazer a correlação entre as variáveis antes e após a aplicação da atividade objeto de estudo da pesquisa.

Para a realização do projeto, utilizou-se a metodologia existente no PMI (2013). O gerenciamento das partes interessadas no projeto possuiu 4 grandes processos, citados os seguintes itens:

(a) identificar as partes. Segundo o PMI (2013), foram utilizados como entradas: termo de abertura do projeto; documentos de aquisição; fatores ambientais ao projeto; ativos de processos organizacionais (lições aprendidas em projetos anteriores). As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo foram: análise de partes interessadas; opinião especializada; reuniões. E a saída desse processo foi o registro das partes interessadas.

(b) planejar o gerenciamento das partes. “Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas é o processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para envolver as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto” (PMI, 2013 p. 399). Segundo o PMI (2013), nesse processo, foram utilizadas como entradas: plano de gerenciamento do projeto; registro das partes interessadas; fatores ambientais ao projeto; Ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo foram: opinião especializada; reuniões; técnicas analíticas. As saídas desse processo foram: plano de gerenciamento das partes interessadas e atualizações nos documentos do projeto.

(c) Gerenciar o engajamento das partes. “Gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas” (PMI, 2013 p. 404). De acordo com o PMI (2013), nesse processo, são utilizados como entradas: plano de gerenciamento das partes interessadas; plano

de gerenciamento das comunicações; registro das mudanças; ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo são: métodos de comunicação; habilidades interpessoais; habilidades de gerenciamento. As saídas desse processo foram: registro das questões; solicitações de mudança; atualizações no plano de gerenciamento do projeto; atualizações nos documentos do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais.

(d) Controle de interação das partes. “Controlar o engajamento das partes interessadas é o processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das mesmas” (PMI, 2013, p. 409). Segundo o PMI (2013), nesse processo, são utilizados como entradas: plano de gerenciamento do projeto; registro das questões; dados de desempenho do trabalho; documentos do projeto. As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver o processo foram: sistemas de gerenciamento de informações; opinião especializada e reuniões. E as saídas desse processo foram: informações sobre o desempenho do trabalho; solicitações de mudança; atualizações no plano de gerenciamento do projeto; atualizações nos documentos do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Sobre os dados obtidos no gerenciamento das partes interessadas foram dispostos de acordo com os processos do gerenciamento. No processo para identificar as partes interessadas como entradas, foram considerados os seguintes itens:

(a) termo de abertura do projeto. Produção para o projeto um termo de abertura, contendo os dados iniciais, necessários para o *start* do projeto.

(b) Documentos de aquisição. Os contratos não exigem um nível de complexidade avançado, tornando-os meramente formais, sendo apenas utilizados para simples conferência.

(c) Fatores ambientais ao projeto. Foram avaliados indicadores sociais, econômicos e legais, inerentes ao projeto. **(d) Ativos de processos organizacionais (lições aprendidas em projetos anteriores).** Utilizam-se conhecimentos prévios sobre campanhas políticas, métodos de gestão, entre outros.

Como ferramentas e técnicas, os seguintes fatores foram considerados:

(a) **Análise de partes interessadas.** Análise das potenciais partes interessadas e classificadas, segundo a matriz “poder x interesse”, agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu nível de preocupação (“interesse”) no projeto. Com a matriz MPI (Quadro 3) classificaram-se as partes interessadas de forma a monitorar as principais de maneira mais efetiva.

Quadro 3. Matriz Poder x Interesse.

Poder					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Interesse				

Fonte: Os autores (2016).

(b) **Opinião especializada.** Para obter uma opinião especializada no projeto, foram consultados os seguintes grupos de pessoas: políticos e ex-políticos; sindicatos funcionais; sindicatos patronais e associações comunitárias.

(c) **Reuniões.** As reuniões da equipe do projeto seguiram as seguintes cronologias: mensais na Fase 1 do projeto; quinzenais na Fase 2 do projeto e semanais nas fases finais do projeto.

E as saídas do processo foram: **Registro das partes interessadas.** Criação de uma planilha detalhada, onde as principais partes interessadas filtradas podem ser observadas no Quadro 4.

Quadro 5. Matriz das partes interessadas.

Parte interessada	Poder	Interesse	MPI
Candidato	5	5	25
Coordenadores	4	5	20
Multiplicadores	3	4	12
Eleitores	2	4	8
Candidatos diretos	3	5	15
Candidatos indiretos	2	4	8
Chapa majoritária	3	3	9

Fonte: Os autores (2016).

Para planejar o gerenciamento das partes interessadas os seguintes itens foram considerados:

(a) Plano de gerenciamento do projeto. Produção para o projeto de um termo de abertura.

(b) Registro das partes interessadas. Conforme identificação do Quadro 3.

(c) Fatores ambientais ao projeto e ativos de processos organizacionais. Descritos anteriormente.

Ferramentas e técnicas desse processo utilizados foram: **(a) Opinião especializada.** Para obter uma opinião especializada no projeto, são consultados os seguintes grupos de pessoas: políticos e ex-políticos; sindicatos funcionais; sindicatos patronais; associações comunitárias; gerentes de projetos. **(b) Reuniões.** As reuniões tinham o objetivo de alinhar os rumos do projeto de acordo com os fatores ambientais do projeto, bem como receber o feedback dos participantes e atualizar o registro de “possíveis eleitores”.

(c) Técnicas analíticas. As partes interessadas eram classificadas de acordo com o seu nível de participação do projeto, assim como se segue:

1. Atuante;
2. Interessado, mas não muito atuante;
3. Não atuante, mas não muito interessado;
4. Não interessado.

E as saídas desse processo foram:

(a) Plano de gerenciamento das partes interessadas. Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão das partes interessadas em projetos, neste projeto específico não foi produzido nenhum tipo de plano de gerenciamento das partes interessadas.

(b) Atualização nos documentos do projeto.

Para planejar o gerenciamento das partes interessadas considerou-se os seguintes itens:

(a) Plano de gerenciamento das partes interessadas, Plano de gerenciamento das comunicações e Registro das mudanças. Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos, neste projeto específico os planos de gerenciamento das partes interessadas e das comunicações não foram confeccionados, nem o registro de mudanças.

(b) Ativos de processos organizacionais. Acompanhamento do avanço da campanha e feedback das partes interessadas.

As ferramentas e técnicas desse processo foram:

(a) Métodos de comunicação. Para tal, foram realizadas comícios, caminhadas, reuniões em pontos de apoio, conhecidos como comitês, visitas, entre outros.

(b) Habilidades interpessoais. Foram requeridas algumas habilidades, tais como: solução de problemas; bom ouvinte e desenvolvimento de confiança mútua.

(c) Habilidades de gerenciamento. Foram requeridas algumas habilidades, tais como: Influência positiva; poder de negociação e apaziguamento de conflitos. E como saída desse processo tivemos:

(a) Registro das questões, solicitações de mudança, atualizações no plano de gerenciamento do projeto e atualizações nos documentos do projeto. Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos, neste projeto específico o registro das questões não foi confeccionado. As atualizações no plano de gerenciamento do projeto foram realizadas de maneira aleatória, mas não registrados nos documentos do projeto.

(b) Atualizações nos ativos de processos organizacionais. Atualizado o registro de lições aprendidas.

Para controlar o engajamento das partes interessadas os seguintes itens foram considerados como entradas:

(a) Plano de gerenciamento do projeto. Para o controle do engajamento das partes interessadas, foi utilizado o plano de gerenciamento utilizado no início do projeto.

(b) Registro das questões e Dados de desempenho do trabalho. Apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos, neste projeto específico, o registro das questões não foi confeccionado. Os dados de desempenho do trabalho foram coletados a partir do feedback das partes interessadas e comparando com os dados tabulados no planejamento.

(c) Documentos do projeto.

Como ferramentas e técnicas foram utilizados:

(a) **Sistemas de gerenciamento de informações.** Foram criadas planilhas de levantamento do controle de votos “adquiridos”, bem como das pesquisas de intenção de voto para os candidatos a prefeito.

(b) **Opinião especializada e Reuniões.** Nas reuniões, a pauta era simplesmente referente ao controle por parte dos coordenadores e multiplicadores dos “possíveis eleitores”.

Como saídas desse processo foram obtidos:

(a) **Informações sobre o desempenho do trabalho e Solicitações de mudança.** Neste projeto específico, as solicitações de mudança foram realizadas de maneira informal, não gerando nenhum tipo de registro, apesar de ser de fundamental importância para a correta gestão de projetos. As informações sobre o desempenho do trabalho foram conferidas da seguinte forma: foram comparados os dados tabulados com a resposta das partes interessadas na rua, tentando construir uma estimativa de votos.

(b) **Atualizações no plano de gerenciamento do projeto, Atualizações nos documentos do projeto e Atualizações nos ativos de processos organizacionais.**

4.2. Resultados do projeto

Para analisar os resultados do projeto, foram avaliados os objetivos primário e secundário:

(a) **Objetivo geral do projeto.** Atingir o quantitativo mínimo de votos para eleger o candidato nas eleições municipais em 2016.

No decorrer da campanha, imaginou-se que, com a atuação da campanha apenas nos bairros onde o candidato possuía contatos pessoais seria suficiente para atingir o quantitativo estimado no planejamento. Naquele instante, a diretoria do partido tinha como meta a eleição de 3 a 4 candidatos da chapa, cada um deles com, no mínimo 2.700 votos.

Porém, o escopo planejado não contemplou diversas variáveis que não estavam disponíveis até a execução da campanha, como por exemplo o fracasso da chapa majoritária e a sua associação à imagem do candidato a prefeito, que não teve sucesso em sua campanha, além da campanha avassaladora de alguns candidatos que, até o instante do planejamento não estavam sendo cotados como potenciais concorrentes.

Ao final da campanha, a chapa elegeu apenas um candidato, com pouco mais de 1.700 votos, acompanhando o resultado pífio da chapa majoritária. O candidato objeto do projeto obteve quase 600 votos, fazendo com que o objetivo geral do projeto não fosse alcançado.

(b) **Objetivos secundários do projeto.**

Popularizar o candidato e os seus ideais para o município eleitoral. Após o período eleitoral, os projetos do movimento pró cidadão foram estendidos, adesões ao projeto foram realizados e novos planos serão realizados pelo grupo futuramente. Como resultados práticos do projeto, a popularização do candidato junto ao meio político do município fez com que o movimento atingisse um feito: algumas das ruas na área de influência do candidato foram calçadas, um pleito importante da comunidade.

Auxiliar o candidato a prefeito da chapa majoritária a ser eleito. Indiretamente, candidato a prefeito na chapa majoritária seria beneficiado com o bom desempenho e aplicabilidade deste projeto. Como falado anteriormente, o candidato da chapa majoritária não atingiu um quantitativo aceitável para disputar nem o segundo turno, atingindo o quantitativo de 20,37% dos votos válidos no primeiro turno, onde o candidato com menos votos que alcançou o segundo turno obteve 30,09% dos votos válidos.

O desempenho do candidato foi diretamente afetado, muito pela revolta da população com a classe política que dominava o poder à época, devido à escândalos de corrupção, prejudicando aqueles que estavam no poder. Assim, visto que a chapa era apoiada diretamente pelo prefeito que administrou a cidade por 2 mandatos seguidos, mesmo que com boa avaliação, o candidato não atingiu o objetivo planejado e ainda causou impacto nas chapas para vereança, que não desempenhou como planejado também.

Um projeto de campanha política municipal tem uma meta dupla: o candidato ao cargo de vereador deve ter uma equipe coesa capaz de gerar eficientemente o empreendimento. Conflitos de interesses causam tensões nos relacionamentos, trazendo prejuízos irreparáveis ao empreendimento. Portanto, a análise das características do projeto deve estar relacionada aos dois alvos.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Área de Conhecimento de Gerenciamento de Integração de Projetos inclui os processos e atividades necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos nas atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos” (PMI, 2004, p.81). Essas atividades são extremamente únicas em uma campanha política. A tarefa de identificação, seguida pela definição das várias atividades em uma campanha, é intrincada, na medida em que o processo é dinâmico, com uma mobilidade frenética de suas atividades principais ao longo do curso de ação.

O planejamento de uma campanha política é uma tarefa árdua. A tarefa de definir um processo baseado em uma série de atividades, em um conjunto de requisitos em constante mudança, é extremamente exigente, mas não impede que o esforço seja um projeto. O plano do projeto requer etapas importantes composta por duas tarefas de meta-resumo. A primeira tarefa de meta-resumo requer uma identificação preliminar do corpo de potenciais eleitores de apoio, seguido por um processo detalhado, projetado para motivar eficientemente os eleitores não comprometidos. A segunda tarefa de meta-resumo se concentra no planejamento do gerenciamento do Dia da Eleição. A conclusão bem-sucedida do segundo baseia-se totalmente nos resultados do primeiro (Bard e Globerson, 2004).

A data de vencimento da eleição é final e nenhum atraso é possível. Portanto, o gerenciamento do tempo deve ser planejado para trás, começando no dia da eleição, que é o final do projeto. A correlação entre quaisquer esquemas teóricos, por melhores que sejam, para os eventos reais em uma campanha política é muito contingente. Devido a uma quantidade imensa de restrições externas, muitas estimativas de duração estão obsoletas. A reorganização de prioridades torna-se extremamente incômoda sob essas condições. Assim, um cronograma de projeto de campanha política requer a configuração de uma sequência de atividades dinâmicas que podem ser manipuladas durante o curso do projeto, sem afetar seriamente o caminho crítico (Bard e Globerson, 2004).

O orçamento da campanha é regulado por lei. O montante é proporcional ao volume de eleitores elegíveis de cada município. Cada candidato deve apresentar um orçamento projetado com base nos resultados eleitorais previstos, a serem aprovados pelo comitê eleitoral. Este procedimento define o orçamento total e qualquer desvio é punível por lei. Como o reembolso efetivo ocorre após a eleição, o candidato precisa de financiamento intermediário, o que normalmente é alcançado por uma grande operação de gerenciamento de pequenas doações. Assim, a gestão de um orçamento de campanha é complicada e requer habilidades profissionais únicas (Bard e Globerson, 2004).

Uma campanha política é caracterizada por um interessante equilíbrio na gestão de recursos humanos. O gerente de campanha deve alternar entre dois polos de recursos: voluntários e pessoas contratadas temporariamente. Os voluntários normalmente são difíceis de administrar, mas não sobrecarregam o orçamento. Empregados temporários profissionais, para serem empregados apenas por um curto período, são difíceis de encontrar e podem ser muito caros. A manutenção de um equilíbrio eficiente entre os dois tipos de recursos humanos geralmente apresenta um grande problema para a gestão de recursos humanos, uma vez que

nenhuma estrutura organizacional comum pode ser aplicada. A negociação em andamento com o complexo de funcionários pode aumentar a demanda interna da campanha local e gerar grave crise de pessoal (Kerzner, 1999).

A série de eventos de risco em uma campanha política é provavelmente infinita, derivada de fatores de risco esotéricos, como o equilíbrio político ou as preferências dos eleitores. No entanto, um plano de gerenciamento de risco é definitivamente necessário (Raftery, 1994). Esse plano deve conter planos de resposta a uma grande variedade de eventos de risco externos não controlados que constituem grandes impactos no sucesso da campanha. Na melhor das hipóteses, o gerente de projetos de campanha pode ser capaz de mitigar o impacto dos eventos de risco no projeto, mas quase não tem influência na ocorrência da probabilidade de risco (Shenhar, 2001). A arena política é extremamente fluida, portanto, o nível de incerteza é muito alto e os objetivos do projeto são constantemente alterados devido a decisões políticas, que estão fora do escopo da gestão do plano de campanha política.

5 CONCLUSÃO

De uma maneira concreta, é possível afirmar que o gerenciamento de projetos pode, e deve, ser aplicado nos mais diversos âmbitos do gerenciamento, pois pode proporcionar aos empreendimentos robustez e competitividade para produzir resultados cada vez mais rápidos, e com taxas de erros menores.

Tais fatores demandam ainda mais que as corporações invistam em capacitação, de forma que estejam aptos a planejar, executar, controlar e finalizar as atividades de maneira mais eficiente, e que estejam preparados a responder de maneira eficaz às interferências externas. Este deve ser o passo fundamental para que o processo de construção de estratégias seja dinâmico e alcance os resultados esperados.

No contexto aplicado, devido às restrições do ponto de vista do escopo, custo e cronograma, o projeto buscou focar nos aspectos do gerenciamento das partes interessadas como fator chave para o sucesso do projeto. A gestão de partes interessadas está diretamente ligada à identificação de necessidades e interesses das pessoas que podem impactar positiva ou negativamente o projeto. Tal gerenciamento, se bem construído, pode manter o projeto no trilho para o qual ele foi planejado, tornando-o menos suscetível a fracassos.

Durante as fases de planejamento e execução, várias ferramentas de gestão foram utilizadas, dentre as quais pode ser destacada a Matriz “Poder X Interesse” que visa avaliar quem são os atores influentes no projetos e, quantificar através da relação entre o poder que

esta parte tem sobre o projeto e o interesse que esta pessoa tem sobre os resultados do projeto. Esta matriz foi montada a partir da utilização de várias reuniões de apoio com os multiplicadores, os representantes municipais do partido e com os administradores da campanha da chapa majoritária.

Entretanto, tais reuniões não foram suficientes para atingir os critérios de sucesso do projeto, visto que o projeto não atingiu seu objetivo principal, e dos dois objetivos secundários, destaca-se positivamente a visibilidade do líder do movimento, que através da campanha política, conseguiu notoriedade junto à classe administrativa municipal de tal forma a conseguir alguns pleitos recorrentes da comunidade, especialmente no que tange ao calçamento das ruas adjacentes ao reduto do candidato. O outro objetivo secundário (eleição do candidato da chapa majoritária a prefeito) também não foi alcançado, especialmente em meio à uma aura de desesperança por parte da sociedade com os políticos que ocupavam cargos eletivos à época.

Sobre os fatores de insucesso do projeto, pode-se destacar a inexperiência por parte não apenas do gestor do projeto, bem como dos demais líderes do movimento, inclusive do candidato em si, visto que todos os membros participaram ativamente de uma campanha política pela primeira vez.

Os fatores limitantes também impactaram diretamente a gestão do projeto, visto que o escopo, e custo e o tempo são restritos na gestão do projeto. O escopo deve atender à legislação eleitoral, que é o balizador de toda a campanha para efeitos de evidenciar quais ações podem ou não serem tomadas pelos candidatos e sua equipe. O custo do projeto precisa estar alinhado às doações de campanha e, desde a eleição de 2016, o financiamento de campanhas não poderia ser realização através de doações de pessoas jurídicas, apenas de pessoas físicas. Assim, a possibilidade de obtenção de recursos fica limitada, impedindo a promoção da campanha como um todo. Mídias gráficas como um todo, exposição da marca da campanha, mídias audiovisuais, entre outras, foram obtidas também através de doação, restringindo as ações de acordo com a ofertas das tais doações. Também na eleição de 2016, outro fator limitante foi duramente impactado: a duração da campanha. O período eleitoral teve, ao todo, 45 dias de campanha. Ou seja, devido a essa restrição, todos os demais procedimentos efetivos da campanha se iniciaram após o início da vigência do período da campanha, inclusive a busca por doações e divulgação das mídias.

Dentre os aspectos de insucesso do projeto, o gerenciamento de riscos também foi um ponto falho na gestão. Os planos de projeto não consideraram diversos riscos identificados como fatores de impacto na gestão, dificultando a administração das mudanças ao longo da

execução do projeto. As mudanças ocorridas como o surgimento de concorrentes diretos não identificados ao longo do planejamento, a ausência dos eleitores altíssima no dia da eleição (cerca de 17% dos eleitores aptos não compareceram às seções eleitorais), a abstenção dos votos (a quantidade de votos brancos ou nulos superior a 13%) ou o mal desempenho do candidato da chapa majoritária poderiam (e deveriam) ter sido contemplados em um plano de gerenciamento dos riscos bem construído.

Assim sendo, do ponto de vista do projeto em si, apesar dos critérios não terem sido plenamente satisfeitos, há uma satisfação geral dos membros do movimento, especialmente por conta dos resultados práticos conquistados. Outro fator relevante, mais alinhado ao ponto de vista de gerenciamento de projetos, foi a construção de um portfólio com as ações adotadas no gerenciamento do projeto. Assim sendo, as lições aprendidas, especialmente no que tange à produção de documentos e na elaboração de uma estratégia no gerenciamento da campanha, servirão de insumo fundamental para a elaboração de novos projetos do tipo, bem como servir de referência para estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

Bard, S.A.; Globerson S.F. **Project Management: Processes, Methodologies, and Economics** (2nd Ed.). Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J, 2004.

Berssaneti, F. T.; Carvalho, M. M.; Muscat, A. R. N. O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras. **Production**, 26(4):707-723, 2016.

Bourne, L.; Walker, D.H.T. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, 43(5):649-660, 2005.

Carvalho, M.M.; Roque, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos**. São Paulo: Atlas, 2011.

Daychoum, M. **Gerência de projetos: programa delegacia legal/Merhi Daychoum**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Farhat, Said. **Dicionário parlamentar e político: o processo político e legislativo no Brasil**. Editora Peirópolis, 1996.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, 5(61):16-17, 2002.

Heagney, J. **Fundamentals of Project Management**. American Management Association. New York: AMACON, 4^a ends., 2012, 223 p.

Keeling, R. **Coordenação de projetos: uma abordagem global**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

Kerzner, H. **Applied Project Management: Best Practices on Implementation**. New York, John Wiley & Sons, Inc, 1999.

Kretan, A et al. Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos **Revista Mundo Project Management**. São Paulo, 4(24): 62, 2009.

Marques Junior, L. J.; Plonski, G. A. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”. **Gestão da Produção**, 18(1):1-12, 2011.

Martens, M.L.; Carvalho, M.M. Sustainability and success variables in the project management context: an expert panel. **Project Management Journal**, 47(6):24-43, 2016.

Menezes, L. C. M. **Gestão de Projetos**, 2ª. Edição, São Paulo, Atlas, 2007.

Project Management Institute (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3rd ed. (PMBOK® Guide), Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.

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

Raftery, J. **Risk Analysis in Project Management**. London: E & Fn Spon, 1994, 143 p.
Schofield, N.; Sened, I.; Nixon, D. Nash equilibrium in multiparty competition with “stochastic” voters. **Annals of Operations Research**, 84(0): 3-27, 1998.

Shenhar, A.J. Contingent Management in Temporary, Dynamic Organizations: The Comparative Analysis of Projects. **Journal of High Technology Management Research**, 12(2) 239-272, 2001.

Vargas, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.