

ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SEO: COMO ALINHAR EXPECTATIVAS COM RESULTADOS DE LONGO PRAZO

SEO PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES: HOW TO ALIGN EXPECTATIONS WITH LONG-TERMS RESULTS

BEATRIZ GARCIA MOREIRA DE SOUZA¹, JOSÉ RODRIGO GOBI^{2*}

1. Administradora formada pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), pós-graduanda do curso de Gerenciamento de Projetos no Centro Universitário UniFeitep; 2. Doutor em Teoria Econômica pela UEM.

* Rua Pioneiro Alexandre Men, 730A, Parque Residencial Cidade Nova, Maringá, Paraná, Brasil. CEP 87023-040. joserodrigogobi@gmail.com

Recebido em 03/09/2025. Aceito para publicação em 23/09/2025

RESUMO

Este estudo analisa estratégias de gerenciamento de expectativas em projetos de *Search Engine Optimization* (SEO), considerando o descompasso entre a natureza cumulativa e de longo prazo da estratégia e a demanda por resultados imediatos dos stakeholders. Adotou-se abordagem qualitativa, aplicada e exploratório-descritiva, por meio de estudo de caso em uma agência especializada. Foram analisados oito projetos conduzidos entre 2022 e 2025, de diferentes setores, e realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco gerentes de projetos. Os dados foram tratados por análise de conteúdo e triangulação entre entrevistas e documentos. Os resultados evidenciam desafios recorrentes: pressão por retorno imediato, assimetria de conhecimento técnico, baixa visibilidade sobre escopo e prioridades, gargalos decorrentes de dependências externas e comparação indevida com canais pagos. As respostas eficazes incluem alinhamento inicial pedagógico, comunicação contínua e personalizada, tangibilização de “pequenas vitórias”, uso de *storytelling* técnico, definição assertiva de responsabilidades, postura de *ownership* e gestão da qualidade como ferramenta de confiança. Conclui-se que o êxito em SEO depende menos da execução técnica isolada e mais da atuação do gerente como mediador e tradutor de valor, capaz de alinhar expectativas e sustentar a estratégia no longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: SEO, gestão de projetos digitais, alinhamento de expectativas, stakeholders.

ABSTRACT

This study examines expectation management strategies in Search Engine Optimization (SEO) projects, considering the gap between the cumulative, long-term nature of the strategy and stakeholders' demand for immediate results. A qualitative, applied, exploratory-descriptive approach was adopted through a case study in a specialized agency. Eight projects conducted between 2022 and 2025, from different sectors, were analyzed, along with semi-structured interviews with five project managers. Data were processed through content analysis and triangulation between interviews and documents. The results highlight recurring challenges: pressure for immediate returns, technical knowledge asymmetry, limited visibility regarding scope and priorities, bottlenecks arising from external dependencies, and inappropriate comparison with paid channels. Effective responses include pedagogical alignment, continuous and personalized communication, tangibilization of “small wins”, use of technical *storytelling*, assertive definition of responsibilities, *ownership* posture and quality management as a confidence tool. It is concluded that success in SEO depends less on isolated technical execution and more on the project manager's role as a mediator and translator of value, capable of aligning expectations and sustaining the strategy in the long term.

alignment at the outset, continuous and tailored communication, showcasing of “small wins,” use of technical storytelling, assertive definition of responsibilities, an ownership posture, and quality management as a trust-building mechanism. The study concludes that success in SEO relies less on isolated technical execution and more on the project manager's role as a mediator and translator of value, capable of aligning expectations and sustaining the strategy in the long term.

KEYWORDS: SEO, digital project management, expectation alignment, stakeholders.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se uma profunda transformação causada pelos avanços da inteligência artificial. Ao mesmo tempo, em que essa tecnologia evolui rapidamente, o acesso e a procura por informações na internet também crescem em ritmo acelerado, gerando um cenário com volume crescente de dados disponíveis e interações cada vez mais rápidas.

Nesse ambiente extremamente competitivo e dinâmico, surge uma questão essencial: como garantir que determinado conteúdo, produto ou serviço seja visto, compreendido e apresentado às pessoas certas, no momento certo?

É exatamente nesse ponto que o *Search Engine Optimization* (SEO) ganha destaque e se torna uma peça fundamental dentro das estratégias digitais. Segundo Makosiewicz (2025)¹, SEO envolve aprimorar o conteúdo, a organização e a autoridade de um site para que os mecanismos de busca compreendam melhor sua proposta e consigam direcioná-lo ao público mais adequado. Da mesma forma, Clay (2025)² ressalta que SEO consiste em aplicar diferentes estratégias para melhorar a usabilidade, qualidade e visibilidade de um site e atrair mais visitantes por meio dos resultados de busca orgânica.

Mais do que técnicas pontuais ou isoladas, o sucesso em projetos de SEO depende de visão estratégica ampla, envolvendo ações regulares e aprimoramentos constantes para garantir e sustentar boa visibilidade nos

mecanismos de busca. Para Ledford (2016)³, a essência do SEO está em ser uma estratégia evolutiva e incremental, em que a implementação sistemática de ajustes técnicos e de conteúdo determina o sucesso a longo prazo.

Nesse sentido, Patel (2025)⁴ complementa destacando que resultados em SEO não são imediatos; ao contrário, são obtidos por meio de esforços contínuos, apoiados em análises estratégicas, ajustes periódicos e adaptação frente às mudanças de algoritmos e comportamento do usuário. Em outras palavras, como afirma Timothy (2025)⁵, construir uma estratégia de otimização sólida e bem-sucedida requer tempo, esforço, recursos e consistência, destacando que o sucesso nesse processo depende diretamente da aplicação contínua de melhorias estratégicas, feitas com regularidade ao longo do tempo.

Embora o SEO seja amplamente reconhecido no marketing digital, sua principal característica em gerar resultados graduais e cumulativos, geralmente em médio e longo prazo, pode entrar em conflito direto com as expectativas imediatas dos stakeholders. Muitas vezes, a raiz desse desalinhamento está na dificuldade em compreender que estratégias orgânicas não entregam resultados instantâneos, exigindo paciência, planejamento e acompanhamento constante⁶.

Na prática diária da gestão de projetos, fica evidente que esse descompasso pode levar à frustração do cliente, desgaste da relação comercial e ao encerramento precoce de projetos com potencial significativo⁷. Dados divulgados pela GUIDEx indicam que empresas que implementam um *onboarding* estruturado, com comunicação de progresso contínua, conseguem reduzir a taxa de *churn* (rotatividade de clientes) em até 45% em comparação a projetos que não adotam esse tipo de gestão⁸.

Neste contexto, a atuação do gerente de projetos é essencial para equilibrar expectativas e realidade, estabelecendo um diálogo aberto e constante entre todos os envolvidos. Segundo o PMI (2021)⁹, o gerenciamento eficaz dos stakeholders depende da habilidade do gestor em compreender as necessidades, negociar prazos e objetivos realistas, e manter uma comunicação clara e transparente durante as etapas do projeto.

A boa comunicação e o reconhecimento das pequenas vitórias são fundamentais para manter os envolvidos motivados e alinhados com o andamento gradual dos projetos¹⁰. Além disso, o gerente é o responsável por traduzir restrições técnicas em linguagem acessível e compreensível para os clientes, facilitando o alinhamento entre as partes¹¹. A satisfação dos stakeholders não é apenas um indicador de sucesso, mas condição indispensável para a continuidade dos projetos e a geração de valor ao longo de sua execução¹².

Apesar de existirem diversos materiais sobre SEO do ponto de vista técnico, poucos estudos acadêmicos exploram o tema pela perspectiva do gerenciamento das expectativas, revelando uma importante lacuna na literatura acadêmica. Entender como a gestão adequada dessas expectativas pode influenciar diretamente a

percepção de valor e o sucesso contínuo dos projetos de SEO é algo ainda pouco discutido, mas extremamente relevante para profissionais que lidam diariamente com clientes em projetos digitais.

Essa compreensão não apenas contribui para minimizar conflitos e frustrações, como também fortalece a relação de confiança, promove a retenção de clientes e gera valor percebido ao longo do ciclo do projeto. Projetos bem-sucedidos não se limitam somente à entrega técnica, mas à satisfação dos stakeholders, sendo o alinhamento de expectativas um dos pilares para a construção dessa satisfação. Portanto, compreender e aplicar estratégias eficazes de alinhamento torna-se vantagem competitiva essencial em mercados digitais cada vez mais exigentes⁷.

Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias adotadas no gerenciamento de expectativas em projetos de SEO desenvolvidos no contexto de uma agência especializada, com ênfase no alinhamento entre as expectativas iniciais dos stakeholders e os resultados obtidos ou esperados a médio e longo prazo.

A pesquisa caracteriza-se como uma análise técnico-prática, fundamentada na vivência profissional da autora em uma agência especializada em projetos de SEO. A partir dessa experiência, foram selecionados e analisados qualitativamente oito projetos conduzidos entre 2022 e 2025, contemplando diferentes setores do mercado e perfis de clientes. A coleta de dados combina análise documental e entrevistas semiestruturadas com cinco gerentes de projetos atuantes no mesmo ambiente profissional, o que permite explorar os desafios recorrentes e as estratégias adotadas no gerenciamento de expectativas em contextos reais de prestação de serviços em SEO.

O foco está em identificar desafios comuns e práticas de mediação aplicadas ao contexto real de SEO, capazes de melhorar o engajamento e a retenção dos clientes envolvidos. Diante dessa realidade, o presente trabalho pretende contribuir academicamente, para novas pesquisas e, na prática profissional, fornecendo insights e estratégias aplicáveis.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, que incorpora elementos do referencial teórico, será apresentada a metodologia utilizada, detalhando o caráter qualitativo e a análise de casos reais. Em seguida, os casos são analisados, trazendo à tona diferentes cenários e estratégias aplicadas para gestão das expectativas. Ao final, são discutidas as conclusões, ressaltando as principais contribuições acadêmicas e práticas, além de sugestões para futuras investigações sobre o tema.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. Essa abordagem foi escolhida por permitir a compreensão de aspectos complexos e contextuais, como o gerenciamento de expectativas em projetos de SEO, favorecendo a análise das percepções, experiências e significados atribuídos pelos envolvidos¹³.

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se pelo estudo de caso como procedimento técnico. Essa metodologia é adequada para investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto são difusos. Ademais, permite capturar múltiplas dimensões do alinhamento de expectativas em projetos digitais, proporcionando uma análise aprofundada e contextualizada¹⁴.

Esta pesquisa foi conduzida a partir da experiência profissional da autora, que atua há mais de dois anos na gestão de projetos de SEO em uma agência especializada. Essa vivência prática permitiu o acesso direto a dados documentais e entrevistas relevantes, bem como o acompanhamento integral dos contextos analisados. A familiaridade da pesquisadora com os fluxos, processos e interações com stakeholders contribuiu para a seleção dos casos e aprofundamento das análises.

A unidade de análise abrangeu 8 projetos de SEO selecionados a partir de critérios específicos, como diversidade dos setores atendidos, perfis dos stakeholders e tipos de desafios enfrentados, com ênfase nas situações de desalinhamento de expectativas. Essa seleção buscou garantir representatividade e coerência com os objetivos do estudo, conforme recomenda Stake (2011)¹⁵.

Embora a análise documental tenha se concentrado nesses 8 projetos específicos, as entrevistas semiestruturadas abrangeram experiências acumuladas dos participantes em diversos projetos conduzidos na mesma agência. Assim, muitas das falas coletadas refletem aprendizados e padrões observados ao longo de um conjunto de projetos, reforçando a profundidade e a aplicabilidade dos achados qualitativos.

Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas complementares: análise documental e entrevistas semiestruturadas. A primeira consistiu no exame de materiais produzidos no contexto dos projetos selecionados, incluindo *briefings* iniciais, atas de reuniões, relatórios de desempenho, planos de ação e registros de comunicação interna. Esses documentos foram acessados pela autora, em função de sua atuação nos projetos, o que possibilitou uma visão privilegiada da evolução, dos obstáculos e dos pontos de inflexão de cada caso. De acordo com Cellard (2008)¹⁶, a análise documental é essencial para captar a dimensão temporal e institucional dos fenômenos estudados.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com cinco gerentes de projetos experientes que atuam diretamente na gestão de expectativas em projetos de SEO. Essa técnica foi escolhida pela flexibilidade que proporciona, permitindo abordar tópicos previamente planejados, ao mesmo tempo, em que possibilita o aprofundamento em temas emergentes durante a conversa¹⁷. Além disso, as entrevistas qualitativas favorecem a captura de percepções, interpretações e sentimentos, essenciais para compreender práticas

subjettivas como a gestão de expectativas¹⁸. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente para posterior análise.

Para contextualizar o ambiente da pesquisa e facilitar a compreensão dos dados, apresentam-se a seguir duas tabelas que detalham as características dos projetos e o perfil dos entrevistados.

Tabela 1. Características dos projetos analisados

Projeto	Nicho	Tempo do projeto	Tipo de stakeholder
A	Alimentação	5 meses	Desconfiado
M	Tecnologia	2 anos	Tranquilo
T	Moda	9 meses	Tranquilo
D	Moda	3 anos	Técnico
V	Varejo	7 meses	Exigente
I	Tecnologia	2 anos	Exigente
S	Saúde	3 meses	Desconfiado
O	Beleza	3 anos	Técnico

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Experiência	Projetos gerenciados atualmente
E1	Analista de Projetos	1 ano e 8 meses	25
E2	Analista de Projetos	2 anos e 4 meses	23
E3	Coordenador de Projetos	2 anos e 5 meses	27
E4	Analista de Projetos	2 anos e 1 mês	22
E5	Coordenador de Projetos	4 anos e 1 mês	29

Fonte: Elaboração própria.

Essas tabelas reforçam a diversidade e complexidade dos cenários investigados, conferindo maior robustez e validade às análises qualitativas desenvolvidas.

Análise dos dados

A interpretação dos resultados seguiu a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016)¹⁹. Trata-se de um método que permite organizar e examinar sistematicamente os materiais coletados, com foco na identificação de categorias temáticas, padrões recorrentes e sentidos atribuídos pelos participantes. Essa abordagem favoreceu a extração de significados consistentes tanto nas entrevistas quanto nos

documentos utilizados, possibilitando leitura aprofundada do fenômeno estudado.

O procedimento seguiu as etapas propostas por Bardin (2016)¹⁹: pré-análise (organização e leitura inicial do material), exploração do conteúdo (codificação e categorização temática) e tratamento dos resultados (interpretação e inferência).

Para garantir a confiabilidade dos resultados, utilizou-se a triangulação de dados entre os achados das entrevistas e da análise documental, conforme recomendado por Denzin (1978)²⁰. Essa estratégia possibilitou validar as informações por meio da comparação entre diferentes fontes, ampliando a consistência dos resultados.

Em relação aos aspectos éticos, todos os dados foram tratados com confidencialidade, garantindo o anonimato dos projetos e stakeholders envolvidos. Os participantes das entrevistas foram informados sobre os objetivos da pesquisa e consentiram voluntariamente em participar, assegurando o respeito aos princípios éticos da pesquisa científica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise de entrevistas semiestruturadas e da análise documental de projetos. Os resultados são discutidos à luz do referencial teórico, com o objetivo de extrair contribuições e reflexões para o campo do gerenciamento de projetos digitais.

O descompasso entre expectativas imediatas e resultados de longo prazo

A análise das entrevistas evidencia que a pressa por ganhos rápidos desponta como a ansiedade mais recorrente entre os clientes. Logo nas primeiras conversas, surgem solicitações do tipo:

“O projeto já está rodando há dois meses e ainda não observamos crescimento na receita do canal orgânico” (E5).

“Precisamos de um *overview* para mensurarmos os resultados assim que concluir o primeiro mês” (E1).

Esse desejo por resultados imediatos entra em choque com a própria natureza acumulativa do SEO, cujo amadurecimento algorítmico exige ciclos sucessivos de rastreamento, indexação e consolidação de autoridade⁶. A busca frequente por metas agressivas em prazos reduzidos evidencia um descompasso entre o processo gradual e a lógica mais imediatista, típica de outros canais do marketing digital. Esse contexto impõe aos profissionais a tarefa constante de esclarecer, reorientar e educar clientes sobre expectativas realistas e prazos factíveis para a obtenção de resultados sustentáveis.

- i) **Expectativas versus viabilidade técnica:** a disparidade de expectativas se materializa em casos concretos. Em uma das análises, o stakeholder do projeto S estabeleceu a meta de um aumento de 400% nas sessões orgânicas em 6 meses. Contudo, a

projeção técnica da equipe indicava que tal resultado exigiria prazo mínimo de 12 meses, considerando um cenário otimista com implementações ágeis e um trabalho robusto de conteúdo. Esse desalinhamento no prazo ilustra a magnitude do desafio gerencial em conciliar a ambição do cliente com a viabilidade técnica do projeto.

- ii) **Impacto na retenção:** a desconexão inicial de expectativas, quando não gerenciada, demonstrou ter impacto direto na retenção. Nos casos analisados, observou-se que dois projetos (Projeto A e M) foram rescindidos antes de completarem seis meses de execução, período frequentemente insuficiente para a maturação dos primeiros resultados expressivos de SEO.

Conhecimento técnico e o papel do gerente como tradutor

O nível de familiaridade dos clientes com os conceitos de SEO interfere no ritmo e na qualidade da colaboração. Foi constatado que, quando há lacunas de entendimento, cresce o risco de interpretações equivocadas sobre os relatórios e de decisões estratégicas mal fundamentadas.

Nas entrevistas emergiram três perfis-tipo:

- i) **Perfil executor:** focado em tarefas operacionais e indicadores tangíveis;
- ii) **Perfil emocional:** sensível a riscos percebidos e à reputação da marca;
- iii) **Perfil analítico:** orientado a métricas de resultados, hipóteses e testes estatísticos.

Para lidar com essa assimetria, os gerentes de projetos adotam abordagens diagnósticas desde as primeiras interações, avaliando o grau de maturidade digital do cliente. Na prática, identificaram-se desde stakeholders iniciantes (Projeto T), cuja comunicação exigia a apresentação de conceitos sobre o funcionamento do Google, o processo de descoberta das páginas e a utilização de exemplos ilustrativos, até perfis mais avançados (Projeto D), compostos por interlocutores com conhecimento técnico suficiente para discutir estratégias complexas.

Com base nesse mapeamento, o gerente de projetos atua como tradutor técnico, calibrando a profundidade da comunicação conforme a necessidade do cliente. Na prática, isso significa substituir jargões técnicos por metáforas acessíveis, criar relatórios e *dashboards* adaptados às métricas mais relevantes para cada perfil e realizar validações frequentes para assegurar o entendimento mútuo. Essa mediação reduz dúvidas operacionais, fortalece a confiança entre as partes e capacita stakeholders menos maduros para que possam contribuir de forma mais estratégica conforme o projeto evolui e ganha tração.

A mensuração do ROI e a comparação injusta com outros canais

Mensurar o retorno do investimento em SEO constitui um desafio recorrente nos projetos analisados.

Diferentemente dos canais de mídia paga, que operam em lógica transacional clara (por exemplo, custo por clique e *Return on ad Spend* - ROAS), o SEO gera valor de forma cumulativa e difusa ao longo do tempo, sustentado por ativos intangíveis como autoridade de domínio, conteúdo perene e visibilidade orgânica⁶. Essa diferença de natureza provoca frustração em clientes pouco familiarizados com o tema, que tendem a exigir do tráfego orgânico a mesma previsibilidade imediata observada em outras ferramentas:

“No Google Ads eu invisto R\$ 5 mil, volta R\$ 30 mil no mesmo mês. Por que com o SEO não funciona assim?” (Projeto V).

Nesse contexto, os entrevistados relataram ser comum esses stakeholders projetarem no canal orgânico a mesma lógica de outros canais, confundindo indicadores de performance e exigindo metas de curto prazo que são incompatíveis com a natureza orgânica. Isso provoca duas distorções recorrentes:

- i) **Meta de ROI homogênea:** o cliente aplica ao SEO o mesmo modelo de ROAS usado na mídia paga, ignorando o ciclo de maturação e os custos indiretos do canal orgânico, que podem levar meses até refletirem em conversão direta²¹.
- ii) **Decisões táticas precipitadas:** diante da demora no retorno, o cliente ansioso por um retorno rápido, tende a pausar ou descontinuar iniciativas de longo prazo essenciais para o SEO, como a produção de conteúdo e/ou *link building*, conquista sistemática de *links* externos de qualidade para reforçar a autoridade do domínio, comprometendo ganhos futuros de autoridade e posicionamento²².

A literatura em métricas digitais aponta que, para canais orgânicos, indicadores intermediários (cliques, impressões, posição média, frequência de rastreamento) são importantes para demonstrar evolução antes do impacto pleno em receita²³. Assim, cabe ao gerente de projetos reformular o diálogo de resultados, introduzindo painéis que destaquem essas métricas de transição e projetem, com transparência, o caminho até indicadores de negócio. Essa prática pode diminuir frustrações, orientar expectativas realistas e sustentar a continuidade das ações de longo prazo indispensáveis ao sucesso do SEO.

A falta de clareza sobre escopo e prioridades

Outro desafio operacional identificado durante a execução dos projetos é a manutenção de uma comunicação proativa e clara sobre o andamento das atividades. Em SEO, as prioridades raramente seguem um fluxo linear; elas podem ser reordenadas a partir de novos diagnósticos técnicos ou de mudanças repentinas no cenário competitivo.

Os entrevistados relataram que ao não comunicar de forma transparente o que está sendo feito e por que uma determinada frente foi priorizada, o stakeholder fica sem visibilidade sobre o progresso real. Essa ausência de comunicação gera um vácuo de informação que,

segundo os relatos, é rapidamente preenchido por insegurança e questionamentos sobre a eficácia do trabalho, mesmo que as atividades executadas sejam as de maior impacto potencial para o projeto:

“O cliente, sem essa comunicação clara, percebe apenas a ‘ausência’ de uma entrega que ele esperava, e não o ‘ganho’ da priorização estratégica que foi feita, o que pode gerar frustrações e prejudicar a confiança” (E5).

Kerzner (2017)⁷ destaca que a comunicação clara e constante sobre o escopo e as prioridades do projeto é determinante para o sucesso, pois possibilita alinhar expectativas e reforçar a confiança entre os envolvidos. De forma complementar, o PMI (2021)⁹ reforça que mudanças na ordem de execução devem ser devidamente justificadas em linguagem de negócios, sustentadas por evidências do valor gerado e dos riscos mitigados. A ausência dessas práticas pode levar a ajustes operacionais mal compreendidos, comprometendo a percepção de valor e a solidez do relacionamento no longo prazo.

A dependência de terceiros e os gargalos de execução

Uma barreira recorrente na condução dos projetos é o bloqueio de tarefas que dependem de equipes externas (times de TI do cliente, agências de desenvolvimento ou fornecedores de plataforma). Foi relatado que ações estruturais de alto impacto, como correções de código-fonte ou implementações técnicas, enfrentam gargalos de priorização que fogem ao controle direto da equipe de SEO, atrasando entregas críticas.

“Às vezes o cliente cobra resultado, mas nos últimos cinco meses só conseguimos fechar três tarefas porque a agência não retorna à resolução das *tasks*.” (E1).

O problema para a gestão de expectativas não é apenas o atraso em si, mas a quebra na cadência do projeto. O stakeholder, que enxerga a agência de SEO como a responsável pelos resultados, pode não ter visibilidade ou compreensão dessas dependências externas. Isso cria uma situação de grande risco para o relacionamento, onde a equipe de SEO pode ser responsabilizada por uma inércia que não causou.

A literatura confirma essa preocupação. O PMI (2021)⁹ recomenda que os stakeholders sejam engajados de forma proativa, na medida necessária para o êxito do projeto, e classifica as dependências externas como que exigem monitoramento contínuo. Kerzner (2017)⁷ reforça esse ponto ao observar que o gerente de projetos dedica cerca de 90% do seu tempo à comunicação, justamente para alinhar responsabilidades e evitar interpretações equivocadas. Da mesma forma, Pinto e Slevin (1988)²⁴ identificam a comunicação e a consulta ao cliente como fatores críticos de sucesso, alertando que falhas nesses aspectos podem intensificar conflitos, sobretudo quando as entregas dependem de terceiros.

Para evitar atrasos causados por equipes externas, a gestão do projeto deve manter contato direto e frequente com as agências envolvidas, registrando e acompanhando cada solicitação técnica de forma organizada. Também é importante promover encontros regulares para mostrar, de forma clara, que o atraso nas tarefas pode comprometer as metas do projeto. Nesses momentos, apresentar uma lista de tarefas pendentes e o impacto estimado de cada uma, como perda de tráfego, queda nas conversões ou redução de autoridade, ajuda a reforçar a urgência e a incentivar que todos os envolvidos assumam sua parte na responsabilidade pelo sucesso do projeto.

Práticas eficazes de mediação e comunicação

Diante dos desafios de alinhamento estratégico e execução operacional, os gerentes de projetos entrevistados não adotam uma postura passiva. Pelo contrário, desenvolvem um conjunto de estratégias proativas para gerenciar as expectativas, educar os stakeholders e construir relação de confiança que sustente o projeto a longo prazo. As principais práticas que emergiram da pesquisa foram:

- i) **Alinhamento inicial:** a estratégia inicia no comercial, na venda do projeto. Os entrevistados foram unânimes em apontar a importância de usar as primeiras reuniões para cortar a expectativa de resultados imediatos, explicando pacientemente a natureza de médio e longo prazo do SEO. Nesse momento, busca-se entendimento mútuo sobre os prazos e a lógica do canal, o que é crucial para evitar frustrações futuras:

"As primeiras conversas são as mais importantes. É onde a gente explica que SEO é uma maratona, não uma corrida de 100 metros. Se o cliente não entende isso no início, o projeto já nasce com problemas" (E3).
- ii) **Comunicação contínua e personalizada:** para manter o engajamento durante os ciclos de maturação do projeto, a comunicação é ajustada de acordo com o perfil de cada cliente. Os entrevistados que, embora disponham de relatórios completos, priorizam métricas de execução de tarefas para clientes com perfil mais analítico. Além disso, realizam reuniões mensais para acompanhar o andamento do projeto e analisar resultados. No entanto, essa frequência é ajustada conforme a capacidade do projeto de gerar novos dados e da necessidade de acompanhamento do cliente.

"O primeiro passo é entender o que o cliente quer ver. Teve caso que ele nunca abria o relatório padrão. Então trocamos por um modelo com tarefa finalizada, impacto esperado e impacto real — aí ele passou a acompanhar de verdade" (E4).
- iii) **Tangibilização do progresso:** para combater a percepção de que nada está acontecendo enquanto os

resultados macro não aparecem, uma tática recorrente é o compartilhamento de ganhos incrementais. Os profissionais entrevistados utilizam canais de comunicação rápidos, como o WhatsApp, para enviar 'pequenas vitórias', como a melhora de posições para uma palavra-chave importante ou um pico de tráfego em um *post* específico.

"Mandar um print no grupo falando: 'Olha que legal, pessoal, conquistamos a 3ª posição para essa palavra-chave importante'. Já dá muita credibilidade e mostra que estamos atentos ao progresso" (E4).

- iv) **Preparação prévia e *storytelling* técnico:** foi relatado que dominar o histórico do projeto antes de cada reunião e enquadrar o discurso técnico em uma narrativa de *storytelling* (problema → ação → resultado esperado) posiciona o gerente como autoridade confiável. Em vez de apenas listar tarefas, o gerente explica o motivo da necessidade da ação, conectando a um objetivo de negócio claro.

"Tive um caso em que o cliente não entendia por que priorizar uma tarefa de dados estruturados. Então, eu desenhei o cenário: 'Hoje, seu produto é um link azul no Google. Depois dessa tarefa, ele pode aparecer com as estrelinhas de avaliação, preço e estoque direto na busca e aumentar a sua taxa de cliques'. Quando ele visualizou o impacto na prateleira do Google, aprovou a tarefa e ficou superanimado com a implementação" (E2).
- v) **Assertividade na definição de responsabilidades:** diante de gargalos causados por terceiros ou pela equipe do próprio cliente, a prática adotada é de transparência assertiva. Essa abordagem se desdobra em um processo sistemático: primeiro, as pendências são documentadas formalmente em uma ferramenta de gestão compartilhada para criar um registro oficial dos bloqueios. Em seguida, o impacto direto desses impedimentos nos resultados é apresentado ao stakeholder, seja em reuniões formais ou por outros canais de comunicação, demonstrando a correlação entre a tarefa paralisada e a estagnação da métrica de performance. Por fim, são definidos publicamente os próximos passos, os responsáveis e os prazos para a resolução, estabelecendo senso de corresponsabilidade que impulsiona o projeto.

"Mostro para o cliente que o projeto não vai avançar se determinadas tarefas não forem executadas pelo time dele. É preciso ser franco e documentar essas pendências, pois na hora em que ele for cobrar resultados, conseguimos argumentar o porquê o projeto está parado. E claro, reforçar o caminho a ser seguido" (E1).
- vi) **Postura de dono (*ownership*) e cobrança construtiva:** além de gerenciar as dependências externas, observou-se a prática de assumir uma

postura de ‘dono do projeto’. Nesse caso, o gerente não se limita a acompanhar a execução do escopo, mas demonstra interesse genuíno pelo sucesso do negócio. Essa postura legítima a ‘cobrança construtiva’, na qual o gerente lembra ativamente o cliente de suas próprias responsabilidades (aprovações, fornecimento de informações, realização de atividades, etc.), apresentando essa cobrança não como crítica, mas como um passo necessário para que ambos atinjam o objetivo comum.

“Cubro o cliente das entregas dele, mas sempre com uma postura de parceria: ‘precisamos disso pra seguir, será importantíssimo pra alcançarmos aqueles resultados que definimos juntos. Lembra?’ (E3).

- vii) **Gestão da qualidade como ferramenta de confiança:** uma prática proativa de gestão de expectativas é a garantia da qualidade das entregas. Embora o gerente de projetos não seja o revisor técnico final, atua como ‘guardião’ do padrão de qualidade da equipe. Foi destacado que a qualidade, neste contexto, possui duas dimensões: a excelência técnica e o alinhamento estratégico. Além de garantir que toda comunicação e material enviado ao cliente seja claro, bem fundamentado e livre de erros, o gerente assegura que cada entrega esteja alinhada aos objetivos de negócio do cliente e responda às suas expectativas.

“Quando o cliente percebe que a entrega vem bem-feita e alinhada com o que foi combinado, ele confia mais. Isso reduz a ansiedade e aquela vontade de ficar microgerenciando o projeto” (E3).

Essas estratégias adotadas refletem o que a literatura em gestão de projetos reconhece como conjunto essencial de competências do gerente moderno. A comunicação de ‘pequenas vitórias’, por exemplo, reforça a importância do reconhecimento como ferramenta de engajamento e motivação¹⁰. Já a adaptação da linguagem aos diferentes perfis de stakeholders, o uso de *storytelling* técnico, a postura de *ownership*, a gestão da qualidade e a assertividade na definição de responsabilidades ilustram, de forma concreta, o papel das *soft skills* na condução de projetos bem-sucedidos¹¹.

Essas competências comportamentais são tão ou mais relevantes que as habilidades técnicas, pois contribuem para o fortalecimento da relação com os envolvidos e para a sustentação do projeto no longo prazo. Além disso, práticas como o alinhamento pedagógico no início da parceria e a personalização dos relatórios podem ser interpretadas como uma forma de ‘pedagogia da comunicação técnica’, na qual o gerente, atuando como o ‘árbitro de significado’, auxilia os clientes a compreenderem os dados e a reconhecer o progresso alcançado¹¹.

A análise permitiu consolidar uma matriz que relaciona os principais desafios no gerenciamento de expectativas em projetos de SEO, suas causas e as estratégias de gestão recomendadas (Tabela 3).

Tabela 3. Matriz de Desafios e Estratégias no Gerenciamento de Expectativas em SEO

Desafio	Causa-Raiz	Estratégia Recomendada
Pressão por retorno imediato	Ansiedade do stakeholder. Comparação com canais pagos. Metas agressivas e imediatistas.	Alinhamento inicial sobre prazos do SEO. Comunicação contínua de pequenos avanços para manter engajamento.
Desnível técnico com o cliente	Dificuldade em entender termos técnicos. Dúvidas sobre tarefas e entregas.	Mapeamento do perfil do cliente. Uso de <i>storytelling</i> técnico para explicar decisões e ações.
Percepção de falta de progresso	Sensação de estagnação. Insegurança por falta de comunicação entre reuniões.	Relatórios explicativos e focados em objetivos. Reforço da qualidade das entregas para gerar confiança.
Atrasos por fatores externos	Atrasos por equipes externas. Baixa priorização de tarefas críticas para o SEO.	Mapeamento prévio de riscos e clientes. Cobrança construtiva com definição clara de responsabilidades.

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o sucesso no gerenciamento de expectativas em SEO não depende apenas da performance técnica, mas da qualidade da mediação relacional. O entendimento mútuo, a clareza na definição de metas e a postura consultiva são elementos diferenciais em um cenário digital dinâmico, onde frustrações decorrentes de metas irreais são frequentes.

5. CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a analisar as estratégias de gerenciamento de expectativas em projetos de *Search Engine Optimization* (SEO), um campo caracterizado pelo descompasso entre a natureza de longo prazo de seus resultados e a demanda por retornos imediatos dos stakeholders. Partindo de uma lacuna na literatura, que

frequentemente aborda o SEO sob uma ótica puramente técnica, a pesquisa buscou compreender os desafios e as boas práticas que emergem da gestão cotidiana desses projetos.

A análise dos dados revelou que os principais desafios transcendem a técnica, sendo profundamente enraizados em fatores de comunicação, percepção e processos. Foram identificados como pontos críticos: a pressão por *ROI* imediato, impulsionada por uma mentalidade transacional; a assimetria de conhecimento técnico entre as equipes e os clientes; a falta de visibilidade sobre o progresso de um escopo dinâmico; e os gargalos operacionais gerados por dependências de terceiros.

Para enfrentar esses desafios, os gerentes de projeto desenvolvem um conjunto de estratégias de mediação. Entre as práticas mais eficazes destacam-se o alinhamento pedagógico inicial para estabelecer expectativas realistas, o uso de *storytelling* técnico para traduzir complexidade, a comunicação contínua de ‘pequenas vitórias’ para tangibilizar o progresso, a gestão da qualidade como ferramenta de confiança e a adoção de uma postura de *ownership* para criar um senso de corresponsabilidade’.

A principal contribuição desta pesquisa reside na constatação de que o sucesso em projetos de SEO está menos atrelado à execução técnica e mais à competência do gerente de projetos em atuar como mediador e tradutor de valor. Nesse contexto, o papel gerencial é redefinido, deixando de ser um mero controlador de escopo e cronograma para se tornar um arquiteto da confiança, que converte a complexidade técnica em percepção de progresso e alinha a ansiedade do stakeholder à cadência da estratégia de longo prazo. As práticas identificadas, sintetizadas na Tabela 3 da seção anterior, servem como guia prático para profissionais que buscam aprimorar essa competência.

Como estudo de caso qualitativo, esta pesquisa apresenta limitações inerentes ao seu método. Os achados, embora profundos, são contextualizados no ambiente de uma agência específica e com um número limitado de participantes, não permitindo generalizações estatísticas. A percepção dos desafios e a eficácia das estratégias podem variar em outros ambientes, como em equipes de SEO internas (*in-house*) ou em projetos com diferentes modelos de contratação.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos quantitativos que investiguem a relação entre a aplicação dessas estratégias e indicadores-chave de desempenho, como retenção de clientes (*churn*) e satisfação (*NPS*). Além disso, torna-se relevante examinar o papel emergente da inteligência artificial na gestão de projetos de SEO, considerando seu potencial para otimizar o alinhamento de expectativas, automatizar processos de monitoramento e geração de relatórios, oferecer análises preditivas de desempenho e personalizar a comunicação com stakeholders. Pesquisas comparativas entre diferentes contextos organizacionais, associadas à avaliação do impacto de soluções de inteligência artificial e outras tecnologias

digitais na tomada de decisão e na entrega de valor, configuram caminhos promissores para ampliar a compreensão e a efetividade da gestão de expectativas em ambientes digitais dinâmicos.

6. AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Centro Universitário UniFeitep pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico e profissional, bem como pelo compromisso com uma formação de excelência, alicerçada em valores éticos, incentivo à pesquisa e constante atualização do conhecimento, formando profissionais preparados para enfrentar os desafios do mercado com visão crítica e estratégica.

7. REFERÊNCIAS

- [1] Makosiewicz, M. What is SEO and Why Does It Matter for Your Website? [acesso 20 mai. 2025] Disponível em: <https://ahrefs.com/blog/what-is-seo/>.
- [2] Clay B. Search Engine Optimization (SEO). [acesso 20 mai. 2025] Disponível em: <https://www.bruceclay.com/seo/search-engine-optimization/>.
- [3] Ledford JL. SEO: Search Engine Optimization Bible. 2ª ed. Hoboken: Wiley Publishing, 2016.
- [4] Patel N. The Importance of Ongoing SEO Maintenance [blog]. Neil Patel's Blog, s.d. [acesso 20 mai. 2025] Disponível em: <https://neilpatel.com/blog/ongoing-seo/>.
- [5] Timothy S. The importance of consistency in SEO [blog]. OneIMS, 2025. [acesso 20 mai. 2025] Disponível em: <https://oneims.com/blog/the-importance-of-consistency-in-seo/>.
- [6] Enge E, Spencer S, Stricchiola J. The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization. 3ª ed. Sebastopol: O'Reilly Media. 2015.
- [7] Kerzner H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2017.
- [8] GUIDEx. Customer Implementation and How It Drives Retention. [acesso 22 mai. 2025]. Disponível em: <https://www.guidecx.com/blog/customer-implementation-how-it-drives-retention/>.
- [9] Project Management Institute (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 7ª ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2021.
- [10] Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri: Manole. 2014.
- [11] Turner JR, Müller R. Communication and Stakeholder Satisfaction in Project Success. Proj Manag J. 2004. 35(4):11-19.
- [12] Freeman RE. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.
- [13] Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- [14] Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.
- [15] Stake RE. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso. 2011.
- [16] Cellard A. A análise documental. In: Poupart J et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes. 2008.
- [17] Triviños ANS. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987.
- [18] Kvale S. InterViews: an introduction to qualitative

- research interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications. 1996.
- [19] Bardin L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2016.
- [20] Denzin NK. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill. 1978.
- [21] Chaffey D, Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 7ª ed. Harlow: Pearson. 2019.
- [22] Fishkin R, Høgenhaven T. *Inbound marketing and SEO: insights from the Moz Blog*. Chichester: Wiley. 2013.
- [23] GOOGLE. *Relatório de Desempenho (Pesquisa)*. In: Google Search Central. 2024. [acesso 05 ago. 2025] Disponível em: <https://developers.google.com/search/docs/monitor-debug/search-console-performance-report?hl=pt-br>.
- [24] Pinto JK, Slevin DP. Critical success factors across the project life cycle. *Proj Manag J*. 1988. 19(3):67-75.