

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

FÁBIO VINICIUS SANCHEZ STARKE

GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

**CURITIBA
ABRIL/2014**



FÁBIO VINICIUS SANCHEZ STARKE

GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Fabio José Judice
Orientador

CURITIBA – PR
2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA elaborado por Fábio Vinicius Sanchez Starke e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de Janeiro de 2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fabio José Judice

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fábio Vinicius Sanchez Starke, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP26-Curitiba (1/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/03/2012 a 22/11/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título) GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Janeiro de 2014

Fábio Vinicius Sanchez Starke

RESUMO

Atualmente um assunto que vem sendo destacado quando se fala em melhores práticas no gerenciamento de projetos é o gerenciamento da comunicação. Muitos afirmam que um dos principais fatores de sucesso de um projeto é estabelecer um bom planejamento da comunicação do projeto. De qualquer forma, para poder se definir um eficaz planejamento da comunicação é primordial ter claro no projeto quem são as pessoas, grupos ou organizações que devem ser envolvidas neste planejamento de comunicação, ou seja, os *stakeholders*. O presente trabalho visa identificar a maneira como é aplicado o gerenciamento dos *stakeholders* em três empresas do setor automotivo da região metropolitana de Curitiba por meio de entrevistas com gerentes de projetos e coleta de dados de documentações destas empresas. Uma vez identificados, os resultados são avaliados em relação ao referencial teórico que foi baseado nas melhores práticas em gerenciamento de projeto, especialmente o PMBOK. Pôde ser observado que nas três empresas pesquisadas, de alguma forma, é realizado o gerenciamento dos *stakeholders*, entretanto não de forma integral, isto é, os processos de identificação, planejamento do gerenciamento, gerenciamento do engajamento e controle do engajamento dos *stakeholders* não são realizados completamente. Recomendações são feitas no final deste trabalho com o objetivo de auxiliar uma melhoria no processo de gerenciamento dos *stakeholders* em projetos do seguimento automotivo.

Palavras-chave: Identificação de *stakeholders*. Plano de gerenciamento de *stakeholders*. Gerenciamento do engajamento de *stakeholders*.

ABSTRACT

Currently what is always being discussed regarding the best practices in project management is about the communication management. Many claim that one of the key success factors of a project is to establish a good project communication plan. Anyway, in order to define an effective communication plan is essential to be clear on the projects who are the people, groups or organizations that should be involved in this communication plan, i.e. the stakeholders. This paper aims to identify the way how is performed the management of stakeholders in three automotive companies in the region of São José dos Pinhais through interviews with project managers and data collection documentation of these companies. Once identified the results are evaluated and compared to the theoretical framework that was based on best practices in Project Management, especially the PMBOK practices. Could be observed in the researched companies somehow perform the management of stakeholders, though not fully, i.e., the process of identification, management planning, management and control of stakeholder engagement are not performed completely by 3 companies. Recommendations are made at the end of this paper with the aim of assisting an improvement in the process of stakeholder management for automotive segment.

Keywords: Stakeholders identification. Management stakeholders plan. Management of stakeholders engagement.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Resultados das entrevistas nas empresas	49
Gráfico 2 -	Síntese da análise dos resultados.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Stakeholders</i> mais comuns em projetos.....	16
Figura 2 - Identificando as partes interessadas: inputs, ferramentas e técnicas, outputs.	25
Figura 3 - Identificando as partes interessadas: diagrama de fluxo de dados do processo.....	26
Figura 4 - Representação de classificação por interesse/poder	28
Figura 5 - Matriz de avaliação de engajamento.....	31
Figura 6 - Gerenciamento de engajamento das partes interessadas: inputs, ferramentas e técnicas, <i>outputs</i>	31
Figura 7 - Gerenciamento de engajamento das partes interessadas: diagrama de fluxo de dados.	33
Figura 8 - Controlar o engajamento das partes interessadas: Inputs, ferramentas e técnicas, <i>outputs</i>	33
Figura 9 - Controlar o engajamento das partes interessadas: diagrama de fluxo de dados.....	34
Figura 10 - Classificação de <i>stakeholders</i> por poder e interesse	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Dificuldades no gerenciamento de stakeholders	19
Quadro 2 -	Análise de <i>stakeholders</i>	24
Quadro 3 -	Exemplo de gráfico de impacto para mapeamento de <i>stakeholders</i>	36
Quadro 4 -	Classificação de <i>stakeholders</i> e abordagens propostas	38
Quadro 5 -	Classificação de <i>stakeholders</i> por poder e influência	39
Quadro 6 -	Exemplo de matriz RACI	41
Quadro 7 -	Regras.....	46
Quadro 8 -	Organização e métrica utilizada	47
Quadro 9 -	Resultados das entrevistas nas empresas.....	48
Quadro 10 -	Identificação e classificação dos <i>Stakeholders</i>	57
Quadro 11 -	Tabela de Priorização dos <i>Stakeholders</i>	58
Quadro 12 -	Exemplo I	58
Quadro 13 -	Exemplo II	59
Quadro 14 -	Exemplo III	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	DELIMITAÇÃO TEORICA.....	12
1.5	ESTRUTURA.....	13
2	STAKEHOLDERS	14
2.1	GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	16
2.2	IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	18
2.3	DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	19
3	MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	21
3.1	METODOLOGIA DE THOMPSON	21
3.2	METODOLOGIA DE BARBI	22
3.3	MODELO DE GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> SEGUNDO O PMBOK.....	24
3.4	FERRAMENTAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	35
3.5	FERRAMENTAS PARA CLASSIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	35
3.5.1	Classificação quanto à posição do <i>stakeholder</i> no projeto	35
3.5.2	Mapeamento de <i>stakeholders</i>	35
3.5.3	Priorização de <i>stakeholders</i>	36
3.5.4	Classificação de <i>stakeholders</i> quanto à propensão em colaborar	37
3.5.5	Classificação segundo Mitchell, Agle & Wood	38
3.5.6	Classificação por poder e influência	39
3.5.7	Classificação segundo o PMBOK	39
3.6	FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NO CONTROLE DO ENGAJAMENTO E GERENCIAMENTO DO COMPROMETIMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	40
3.6.1	Atribuição de responsabilidades	40
4	ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	42
5	METODOLOGIA	43
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	48
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS	50

8	RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	60
	GLOSSÁRIO	62
	APÊNDICES	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

Projeto e empreendimentos são executados e constituídos por pessoas, o sucesso destes está relacionado diretamente à participação das partes interessadas. Segundo Hartman (2000), o sucesso dos projetos é medido pela satisfação dos *stakeholders*, uma organização que pretende ter uma existência duradoura deve se preocupar com as partes interessadas envolvidas nos seus negócios. Para isso segundo Wideman (2004), é preciso colocar a satisfação dos *stakeholders* em primeiro lugar, fazendo tudo que for possível para envolver, informar e influenciar os *stakeholders*.

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem o objetivo geral de demonstrar a relevância da realização da identificação, classificação e gerenciamento do *stakeholders* durante a execução de um projeto, a fim de manter o engajamento das partes interessadas.

Para tanto serão apresentados objetivos específicos onde será apresentada a influência do *stakeholders* no sucesso do projeto, relatos de experiência de projetos do ramo automotivo, discussão de pontos positivos e soluções de implantação do gerenciamento de *stakeholders* para empresas do ramo automotivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A busca do sucesso em projetos sempre foi um tema muito estudado por diferentes autores e institutos.

O projeto é definido pelo PMBOK (PMI, 2012), como um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único. Já Turman (1983), diz que um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico.

O sucesso em projetos é apresentado por muitos como sendo o cumprimento do escopo do projeto dentro de seu custo e prazo. Thiry (2000), diz que o gerenciamento de projetos tem como objetivo atingir a entrega de vários resultados

com o mínimo de recursos possíveis. Já Kerzner (2002), define o sucesso com a mensuração em termos de fatores primários e secundários, sendo os primários: no prazo; dentro do orçamento; no nível desejado de qualidade e secundários: aceitação pelo cliente. Já o PMBOK (PMI, 2012), sucesso em projetos é outorgar todos os entregáveis, conforme os planos de projetos, principalmente em relação a tempo, custo, escopo e qualidade.

Nos relatório apresentado pelo *The Standish Group* (2012) denominados “*the chaos report*” realizados entre os anos de 1994 à 2012, foram publicados as taxas de fracasso e sucesso em empresas Sistema de Informação em desenvolvimento. Os resultados apresentaram em 1994 que apenas 16,2% dos projetos foram bem sucedidos, já em 2012 37% dos projetos foram bem sucedidos com a respeito a tempo, custo, escopo e qualidade. Dentro deste estudo também foram apontados os indicadores de sucesso e fracasso, nos projetos considerados como de sucesso o envolvimento dos usuários e o suporte da direção estavam entre os 5 fatores de sucesso. Já nos projetos tidos como contestados ou fracassado a falta do envolvimento dos usuários e a falta de suporte da direção também estavam entre os cinco fatores preponderantes.

1.4 DELIMITAÇÃO TEORICA

A partir dos resultados apresentados pelo *The Standish Group* (2012), no qual apresenta que a participação dos usuários e o suporte da direção são os dois principais fatores preponderantes para o sucesso de um projeto, e que segundo Wideman (2004) é preciso colocar a satisfação dos *stakeholders* em primeiro lugar, fazendo tudo que for possível para envolver, informar e influenciar os *stakeholders*. A delimitação teórica será de como manter comprometimento das partes interessadas durante a execução de um projeto.

A população pesquisada serão três Gerentes de Projetos de escritórios de Engenharia de desenvolvimento na indústria automotiva.

A delimitação espacial é a região metropolitana de Curitiba, que apresenta uma grande concentração de indústrias automobilísticas e de autopeças instaladas nos últimos 18 anos.

A delimitação temporal serão projetos gerenciados pelos Gerentes de Projeto de Engenharia de produto durante os últimos três anos.

Serão realizadas pesquisas com os Gerentes de Projetos no seu ambiente de trabalho, buscando identificar correlações como referencial teórico.

1.5 ESTRUTURA

Desta maneira, é apresentado um estudo de casos múltiplos relacionados a gerenciamento de *stakeholders* no departamento de engenharia de produto de 3 empresas do ramo automotivo localizadas na região metropolitana de Curitiba. Primeiramente, será apresentado o referencial teórico conceituando *stakeholders* e o gerenciamento destes, demonstrando os processos de identificação dos *stakeholders*, planejamento do gerenciamento dos *stakeholders*, gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e o controle do engajamento dos *stakeholders*. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos através de entrevistas com chefes de projetos das empresas automotivas e a pesquisa da documentação sobre como as empresas lidam com o gerenciamento dos *stakeholders*. Em seguida será apresentada a análise dos resultados encontrados em correlação ao referencial teórico. Na conclusão e nas recomendações serão apresentados os pontos positivos e negativos do gerenciamento de *stakeholders* destas empresas e serão propostas ações de melhoria.

2 STAKEHOLDERS

Dentro do gerenciamento de projetos, pode-se entender que *stakeholder*, em português chamado de interveniente, é qualquer pessoa, entidade, grupo ou organização que tenha interesse ou que seja afetado pelo projeto. Isso inclui tanto envolvimento direto em sua realização quanto o recebimento de algum impacto advindo do projeto (SOARES, 2010; SILVA, 2013).

A palavra *stakeholder* tem origem na língua inglesa e significa:

- Stake: interesse, participação, risco;
- Holder: aquele que possui

O termo *stakeholders* pode ser entendido como partes interessadas no projeto. Para o PMBOK (PMI, 2012), os *stakeholders* do projeto são “pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto” (SOARES, 2010; CHAVES, 2013).

O termo *stakeholder* surgiu em 1963 em uma consultoria realizada pelo *Stanford Research Institute*, para descrever um grupo de pessoas e organizações que não são acionistas, mas que, sem seu suporte, a empresa pode deixar de operar ou existir. (PATTON, 1997).

Segundo Grass (2006), as partes interessadas são os indivíduos ou grupos específicos que têm interesse nos efeitos que a política produzirá. Estes podem ser pessoas individuais ou grupos, diretos ou indiretos, internos ou externos, por exemplo, patrocinador, cliente, diretor do projeto, gerência executiva, equipe do projeto, usuários finais, fornecedores, outros departamentos internos, empresas terceirizadas, outros projetos, investidores, sindicatos, associações, organizações do governo, grupos comunitários, família, etc.

Segundo Orth (2009), os *stakeholders* são pessoas, grupos de pessoas ou entidades que participam ou influenciam o projeto, de maneira direta ou indireta, com interesses em sua evolução ou quando são afetadas por seus resultados.

Cada projeto tem seu grupo de *stakeholders* próprio. Alguns exemplos de *stakeholders* são (BARBI, 2010):

- a) Cliente: Pode ser considerado, na maior parte dos casos, como o mais importante dentre as partes interessadas. Isso se dá devido ao fato de os objetivos do projeto partirem de necessidades do mesmo;
- b) Organização patrocinadora: Entidade responsável pela realização do projeto. Ela firma o acordo formal junto ao cliente, de forma que seu interesse no cumprimento dos objetivos geralmente é de caráter comercial;
- c) Fornecedores: Qualquer indivíduo ou instituição que fornece um produto ou presta um serviço utilizado no projeto. Possuem interesses de maior complexidade que os dois anteriores e o gerenciamento da relação com os mesmos deve ser no sentido de estabelecimento de vínculos duradouros que possam representar vantagens competitivas;
- d) Governo: A legislação tem grande influência na realização de qualquer Projeto. Seja do ponto de vista ambiental, trabalhista ou social, ela deve ser atendida para garantir não apenas os resultados esperados, mas também um processo de execução que atenda a requisitos legais, evitando problemas futuros;
- e) Indivíduos ou comunidades impactadas pelo projeto: Essas são partes interessadas envolvidas com o lado social do projeto. Podem receber influência tanto dos resultados atingidos quanto do processo de execução das atividades.

Estas cinco partes interessadas são bem comuns e estão relacionadas a quase qualquer tipo de projeto. Como é possível perceber seus interesses são os mais diversos e em todos os casos uma abordagem adequada deve ser realizada, visto que a insatisfação de qualquer uma delas pode provocar tensões que afetem os objetivos buscados (BARBI, 2010). Outras partes interessadas podem ser listadas, de acordo com o tipo de projeto que está sendo tratado. A figura 1 mostra um exemplo de Silva (2013) para algumas possíveis partes interessadas em projetos.

Figura 1 - *Stakeholders* mais comuns em projetos

Fonte: Silva, 2013

2.1 GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

O gerenciamento de *stakeholders* é um campo de conhecimento racionalizado há relativo pouco tempo, apesar de já muito aplicado, antes mesmo de possuir uma definição formal. Basicamente ele consiste na identificação de cada parte interessada do projeto, bem como de seu papel e de suas expectativas para com o mesmo. O objetivo disso é monitorar o grau de satisfação de cada uma delas, visto que esse é o aspecto através do qual o sucesso do projeto será mensurado. Sendo assim, o gerente e sua equipe deverão acompanhar alterações nos desejos e necessidades de cada uma, bem como articular as interações entre as mesmas e aliviar as tensões causadas por possíveis conflitos de interesses (SILVA, 2013).

Pode-se também dizer que o gerenciamento de *stakeholders* é o processo pelo qual o gerente de projeto estabelece e mantém relação de apoio dos membros internos e das partes externas para um projeto ou mudança na organização.

Outra definição para gerenciamento de *stakeholders* é o processo de gerenciar as expectativas de qualquer um que tenha interesse no projeto ou que possa ser afetado por suas entregas ou saídas. Ou ainda, pode-se dizer que o gerenciamento de *stakeholders* é o gerenciamento dos relacionamentos entre os

indivíduos ou grupos, é uma abordagem planejada para engajar os *stakeholders* com o sucesso do projeto (HAM, 2011).

O gerenciamento de *stakeholders* é hoje uma das 10 disciplinas da base de conhecimentos do gerente de projetos. Este tema é abordado pelo PMBOK desde 2004 por meio da área de conhecimento “Gerenciamento das Comunicações do Projeto” no processo “Gerenciar as Partes Interessadas” (SOARES, 2010). Isto indica que o enfoque principal do gerenciamento de *stakeholders* está na comunicação, entretanto para garantir o sucesso de um projeto o gerenciamento das partes interessadas deve englobar diversas outras ações, que serão apresentadas neste trabalho.

No PMBOK (PMI, 2012), o gerenciamento dos interessados do projeto incluem os processos que identificam pessoas, grupo ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Também analisam as expectativas dos interessados e os respectivos impactos no projeto. Adicionalmente desenvolvem estratégias para envolver os stakeholders na execução e decisões do projeto. Ainda de acordo com o PMI (2012), o gerenciamento de interessados foca na comunicação contínua com os stakeholders para compreender suas expectativas. Adicionalmente encaminha e controla assuntos, como conflitos de interesses e engaja os interessados nas atividades e decisões do projeto. A satisfação dos interessados é um objetivo chave para gerenciamento. Em resumo, os processos referentes ao Gerenciamento de interessados dos projetos são os seguintes, segundo o PMI (2012):

- identificar os *stakeholders*: o processo de identificar as pessoas, grupos, ou organizações que possam impactar ou serem impactados em diversos pontos do projeto e analisar e documentar as informações importantes relativas aos interesses, envolvimento, interdependências, influências e potenciais impactos no sucesso do projeto;
- planejar o gerenciamento dos interessados: o processo de desenvolvimento de estratégias adequadas para engajar os *stakeholders* em todo ciclo de vida do projeto, relativos às necessidades, interesses e possíveis impactos no sucesso do projeto;
- gerenciar o engajamento dos interessados: o processo de comunicação e trabalho com os *stakeholders* para atender suas expectativas, endereçar assuntos quando ocorrem e adotar o engajamento nas atividades do projeto durante todo o projeto;

- controlar o engajamento dos interessados: o processo de monitorar todas as relações dos interessados e ajustar estratégias e planos para envolver os *stakeholders* (CHAVES, 2013).

2.2 IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

A importância do processo de gestão de projetos explica-se pela evolução do conceito de projeto de sucesso. Segundo Kerzner (2004), existem três períodos de maturidade em projetos: o período tradicional (1960-1985), o período de renascimento (1985-1993) e o período de gestão moderna (1994 até hoje). No período tradicional o conceito de sucesso de projeto estava totalmente ligado ao atendimento dos requisitos técnicos, ou seja, atendimento às especificações acordadas. No período do Renascimento o conceito de sucesso de projeto estava relacionado não somente ao atendimento às especificações técnicas, mas relacionado a prazo, custo e qualidade acordados, também. No período moderno da gestão de projetos o atendimento a prazos, custos, qualidade e requisitos técnicos são importantes, porém também é fundamental atender às expectativas de todos os *stakeholders* externos e internos (CHAVES, 2013). O sucesso dos projetos é medido pelo grau de satisfação das partes envolvidas no mesmo. Para alcançar este grau de satisfação e garantir o sucesso do projeto é necessário identificar e conhecer as características, expectativas e papéis de cada uma das partes envolvidas. A partir do conhecimento de cada *stakeholder*, o gerente de projetos deve buscar o seu comprometimento, motivação e cooperação. Por meio destes fatores, o gerente do projeto vence as dificuldades e empecilhos, buscando a excelência no relacionamento entre as partes e diminuindo assim os riscos de insucesso no projeto (SOARES, 2010).

Bourne (2005) cita que o sucesso ou fracasso de um projeto está relacionado com a atuação dos *stakeholders* sobre o valor criado pelo projeto e a natureza do relacionamento com a equipe do projeto. Antes, o gerenciamento de projetos estava focado no desenvolvimento e controle de escopo, cronograma e orçamento; hoje o que se vê é a necessidade adicional de garantir o engajamento dos *stakeholders* para o sucesso das implantações de projetos.

O sucesso de um projeto é primariamente uma percepção dos *stakeholders*, dessa forma também se pode dizer que o sucesso do projeto depende de como o gerente de projeto gerencia as expectativas dos *stakeholders*. É claro que os

resultados são reais e o produto do projeto é algo tangível, no entanto, a forma como o gerente do projeto identifica e gerencia as expectativas e interesses dos *stakeholders* impacta significativamente na percepção que estes terão do sucesso do projeto (KASTNER, 2010).

Segundo Kennon (2005), em projetos onde não se faz o gerenciamento das partes interessadas observa-se diversos prejuízos, dentre os quais:

- a) tempo e recursos são desperdiçados;
- b) os *stakeholders* não são gerenciados eficientemente porque os times de projetos não compartilham informações;
- c) *stakeholders* importantes são negligenciados por levantamentos incompletos e análises intuitivas das partes interessadas no projeto;
- d) líderes de projetos e times são levados a acreditar em premissas ou pré-julgamentos errados com relação a outros *stakeholders* do projeto.

2.3 DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

Um dos aspectos mais importantes a respeito das partes interessadas é que as expectativas das mesmas devem estar alinhadas com os requisitos do projeto. Isso é bem fácil de conseguir para as partes que possuem interesses voltados para a conclusão das atividades e para o cumprimento dos objetivos, porém pode ser uma tarefa complexa de se realizar quando se trata daquelas que possam receber algum tipo de impacto negativo. É essencial administrar as tensões advindas dessas diferenças de perspectiva (SILVA, 2013).

O sucesso do projeto está intimamente ligado às capacidades do gerente de projetos em vencer determinadas dificuldades ou situações que podem colocar em risco o andamento e a conclusão do projeto. De acordo com Voge (2009) e Soares (2010), o gerente encontra empecilhos na condução dos projetos e deve enfrentá-los para alcançar o sucesso. Algumas das dificuldades identificadas por Voge estão listadas no quadro 1, bem como alternativas que podem ser aplicadas na tentativa de vencê-las, ou pelo menos, minimizar os impactos negativos causados ao projeto.

Quadro 1 - Dificuldades no gerenciamento de stakeholders

Situação em que o <i>stakeholder</i> :	Uma alternativa:
--	------------------

Não quer se envolver	O <i>stakeholder</i> assume uma posição neutra por não ter interesses diretos no projeto.	O gerente deve procurar saber o motivo da neutralidade e tentar encontrar algo no projeto que motive a participação e o interesse do <i>stakeholder</i> .
Possui percepção negativa do projeto	Por não possuírem uma compreensão correta do significado, importância e benefícios do projeto, ou até mesmo por não estarem diretamente ligados a estes benefícios.	Se o motivo da percepção negativa é a falta de conhecimento da importância e dos benefícios do projeto, o gerente deve deixar claro, e comunicar a todas as partes, os objetivos e benefícios que o projeto possibilitará aos seus participantes e especialmente ao meio que pertence.

Fonte: Soares, 2010

Todo projeto envolve escopo, metas e objetivos que eventualmente conflitam os interesses de alguns dos *stakeholders*. Conhecer, identificar, caracterizar, priorizar e gerenciar cada uma das partes interessadas permite ao gerente de projetos mitigar ou eliminar estes conflitos e pode garantir o sucesso do projeto. Um ponto fundamental é informar a cada uma das partes envolvidas os objetivos, metas e benefícios que o projeto trará. Toda informação deve ser bem disseminada de acordo com um planejamento de comunicação de forma que cada *stakeholder* receba a quantidade e nível de informação que necessita no tempo certo. É importante também que o gerente de projetos esteja próximo aos *stakeholders*, que conheça e entenda suas peculiaridades, esteja atento as suas posições e apto a responder cada situação que possa influenciar negativamente ao projeto (SOARES, 2010).

3 MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Neste capítulo serão listados alguns métodos e ferramentas para gestão de *stakeholders* encontrados em literatura, contendo uma breve explicação sobre cada um destes.

3.1 METODOLOGIA DE THOMPSON

Thompson propõe que utilizar uma metodologia para o gerenciamento de *stakeholders* é determinante para que o gerente de projetos tenha sucesso em determinados pontos e aspectos em que outros gerentes falham. A metodologia a seguir define, resumidamente, cinco etapas para o gerenciamento de *stakeholders* (SOARES, 2010).

- a) identificar os *stakeholders*: Identificar os *stakeholders* é relacionar todas as pessoas que influenciam o projeto ou são influenciadas por ele. Mesmo que o *stakeholder* seja uma organização ou grupo é importante identificar as pessoas que os representam. A comunicação se dará entre o gerente de projetos e as pessoas;
- b) caracterizar os *stakeholders* quanto à ação que tomam em relação ao projeto: Nesta etapa os *stakeholders* são classificados em quatro grupos de acordo com a atitude que tomam em relação ao projeto já no seu início:
 - Stakeholders Favoráveis: Contribuem para o sucesso do projeto. Demonstram interesse e responsabilidade sobre o projeto;
 - Stakeholders Neutros: Não possuem influência e não estão interessados nos resultados do projeto;
 - Stakeholders Contrários: Acreditam que o projeto prejudica seus interesses. Criam empecilhos para o andamento do projeto;
 - Stakeholders Sabotadores: De difícil identificação. Geralmente espiões e concorrentes.
- c) prioriz de *stakeholders*: Após conhecer e caracterizar os *stakeholders* deve-se classificá-los quanto ao interesse e influência que estes podem ter sobre o projeto. A partir desta classificação, o gerente de projetos determinará ações para gerenciar cada um dos *stakeholders*;

- d) comunicar os *stakeholders*: Para cada um dos *stakeholders*, o gerente de projetos deve planejar e manter um canal de comunicação. Este canal pode ser por diversos meios: telefone, e-mail, comunicado, grupo de discussão, relatórios, bem como a combinação entre estes. O gerente deve definir a quantidade, nível e periodicidade das informações para cada parte interessada. Definido o planejamento, o gerente deve segui-lo durante a execução do projeto. A quantidade, nível e periodicidade das informações devem ser definidos de acordo com a classificação de poder/interesse;
- e) gerenciar os *stakeholders*: Nesta etapa, o gerente de projetos aplica ações conforme as características, interesse e poder de cada *stakeholder*. Ele deve estar atento aos empecilhos que podem prejudicar o seu projeto e responder prontamente a cada problema identificado.

Os *stakeholders* com posição favorável deverão ser aproveitados ao máximo e devem ser mantidos próximo à equipe do projeto. Os que participam do grupo de posição neutra devem ser aproximados e envolvidos no projeto através da definição de metas, entregas e benefícios que atendam seus interesses. Quanto aos de posição contrária, caso o gerente não consiga aproximá-los por meio da explanação precisa dos objetivos do projeto, ou mesmo, da inclusão de seus interesses no escopo do projeto, deve-se incluí-los como risco ao projeto. Já os sabotadores devem ser analisados e incluídos como risco ao projeto.

3.2 METODOLOGIA DE BARBI

A análise dos *stakeholders* é um processo sistemático de coleta e análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados para se mapear os riscos e as necessidades de comunicação do projeto. Barbi (2010) define as etapas de análise de *stakeholders* da seguinte forma:

- a) O primeiro passo é determinar quem pode afetar o projeto. A lista deve ser exaustiva;
- b) O segundo passo é identificar os pontos de contato de cada interessado com o projeto. Pessoas que estão realizando o trabalho diariamente têm maior influência do que fornecedores pontuais;

- c) O terceiro passo é identificar como cada interessado pode ajudar e/ou atrapalhar o andamento do projeto, são as influências positivas e negativas;
- d) O quarto passo é quantificar os graus de poder/influência e interesse de cada interessado. Isso pode ser subjetivo e obtido a partir do levantamento do comportamento passado ou mais objetivo usando um modelo probabilístico.

Conforme mostrado no Quadro 2, para sistematizar a sua análise, Barbi (2010) propõe que seja feita uma planilha com os nomes/cargos dos interessados na primeira coluna. Na segunda coluna devem ser listadas as influências positivas e na terceira as negativas. Na quarta coluna é atribuída uma nota de 1 a 10 para dimensionar o grau de poder (influência) que cada interessado tem no projeto (10 é o máximo). Na quarta e quinta colunas coloca-se o grau de interesse (de 0 a 10) no projeto.

Na tabela de análise, pode-se colocar uma sexta coluna indicando como será tratado cada interessado, que pode ser: monitorar (acompanhar a distância), manter informado (este caso já merece que se formalize a comunicação no Plano de Comunicação), manter satisfeito (além de informado, este nível exige um acompanhamento das expectativas) e gerenciar (nível máximo de acompanhamento, com contato frequente e muita transparência). Como o patrocinador tem poder total sobre todas as etapas do projeto, ele é um *stakeholder* crítico que deve ser gerenciado, deve receber um acompanhamento muito próximo.

Quadro 2 - Análise de *stakeholders*

Stakeholder	Positivas	Negativas	Gr.Poder	Gr.Interesse	Atitude
patrocinador	apoio político e com verbas	excesso de pressão	10	10	gerenciar
equipe	bom ambiente de trabalho, cooperação	disputas internas e sabotagem	8	4	manter satisfeito
fornecedores	entregas no prazo e nas especificações	insumos fora de especificação ou com defeito	3	8	manter informado
gerente rival	competição saudável	concorrência por recursos e prioridade	3	2	monitorar
usuários	apoio	pressão junto a agentes públicos e imprensa	2	6	manter informado

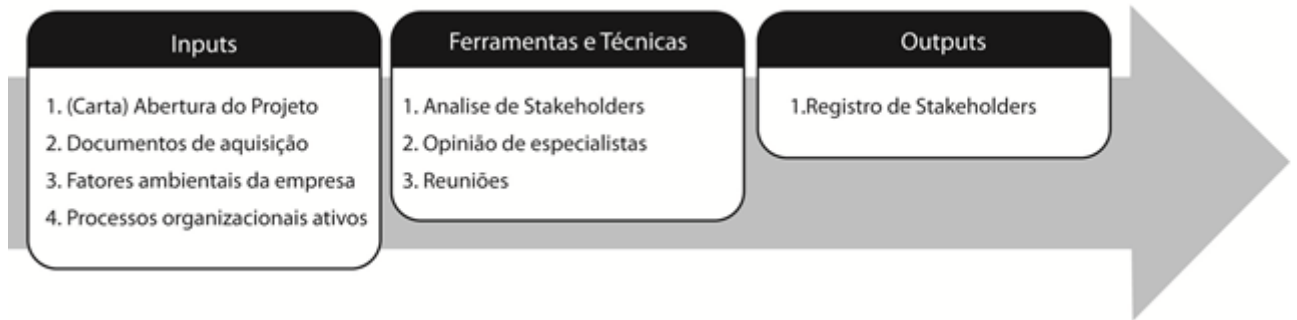
Fonte: Barbi, 2010

3.3 MODELO DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* SEGUNDO O PMBOK

a) Identificar *stakeholders*

De acordo com o PMI (2012), esse processo identifica as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados por uma decisão, atividade, por alguma entrega do projeto ou por algum resultado do projeto. Neste processo são analisados documentos contendo informações relevantes em relação aos interesses dos envolvidos, envolvimento, interdependências, influências e potencial impacto ao sucesso do projeto.

Figura 2 - Identificando as partes interessadas: inputs, ferramentas e técnicas, outputs.



Fonte: PMI, 2012

O benefício chave desse processo é que o gerente de projeto pode identificar o foco mais apropriado para cada *stakeholder* ou grupo de *stakeholder*. Os *inputs*, ferramentas e técnicas bem como os *outputs* desse processo estão retratados acima na Figura 2.

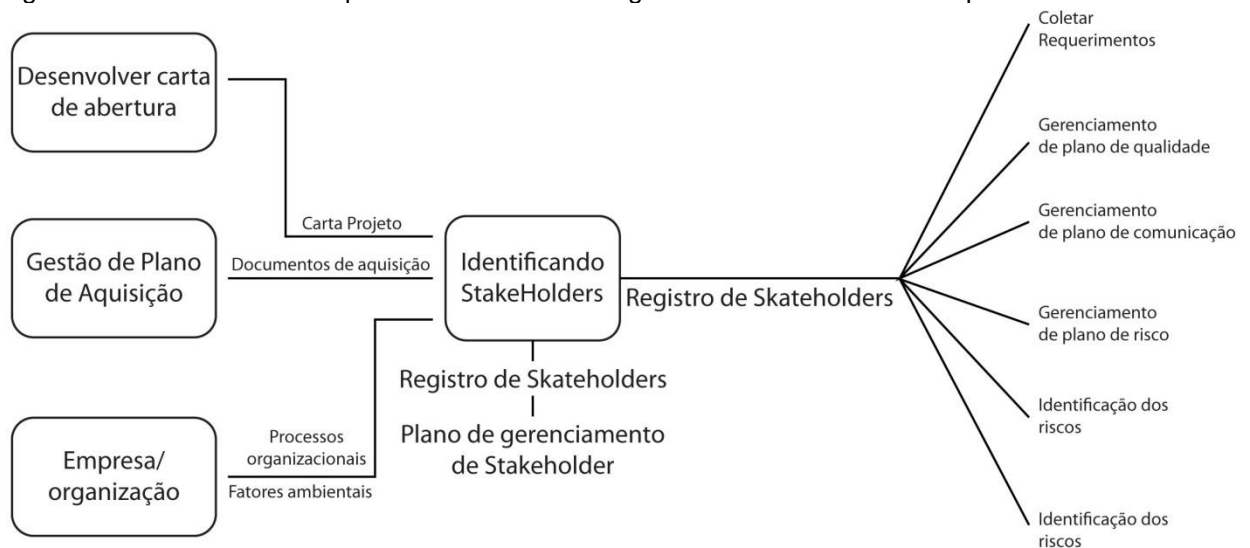
Os participantes do projeto são indivíduos, grupos ou organizações que possam ser afetados por uma decisão, uma atividade ou um resultado do projeto. Eles são compostos de pessoas e organizações, tais como clientes ou patrocinadores. A organização executora ou o público que estão ativamente envolvidos no projeto ou cujos interesses podem ser positivos ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Eles também podem exercer influência sobre o projeto e seus resultados. As partes interessadas podem estar em diferentes níveis dentro da organização e podem possuir diferentes níveis de autoridade, ou pode ser externo à organização executora do projeto.

É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas no início do projeto e analisar seus níveis de interesse, as suas expectativas individuais, bem como a sua importância e influência. Esta avaliação deve ser atualizada regularmente. A maioria dos projetos terão um número diverso de partes interessadas, dependendo do tamanho, tipo e complexidade. Essas partes interessadas devem ser classificadas de acordo com seu interesse, influência e envolvimento no projeto, levando em consideração o fato de que pode não ocorrer influência de uma das partes interessadas ou se as influências se tornam evidentes em estágios mais avançados do projeto.

O PMBOK (PMI, 2012) explica que para garantir a identificação completa e lista de partes interessadas, julgamento e experiência deve ser procurado a partir de grupos ou indivíduos com formação especializada ou experiência sobre o assunto,

tais como: a gerência sênior; outras unidades dentro da organização; identificados os principais interessados; os gerentes de projetos que trabalharam em projetos na mesma área (diretamente ou através de lições aprendidas); especialistas no assunto (PME) na área de negócio ou projeto; grupos da indústria e consultores; associações profissionais e técnicas, órgãos reguladores, e organizações não-governamentais (ONGs); a avaliação especializada pode ser obtido através de consultas individuais (*one-on-one* reuniões, entrevistas, etc) ou através de um formato de painel (*focus groups*, pesquisas, etc.) Abaixo na Figura 3, o diagrama de fluxo expõe as etapas do processo de identificação das partes interessadas.

Figura 3 - Identificando as partes interessadas: diagrama de fluxo de dados do processo



Fonte: PMI, 2012

b) Análise de *Stakeholders*

Análise das partes interessadas é uma técnica de coleta e análise sistemáticas de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser levados em conta durante o projeto. Identificar os interesses, expectativas e influência das partes interessadas e as relaciona com a finalidade do projeto. Também ajuda a identificar as relações das partes interessadas (com o projeto e com outras partes interessadas) que podem ser aproveitados para construir coalizões e parcerias potenciais para aumentar a chance de sucesso do projeto, juntamente com as relações de interessados que precisam ser influenciados de forma diferente em diferentes fases do projeto ou fase.

A análise das partes interessadas geralmente segue os passos descritos abaixo:

- identificar todas as partes interessadas no projeto em potencial e informações relevantes, tais como os seus papéis, departamentos, interesses, conhecimentos, expectativas e níveis de influência. Os principais interessados são geralmente fáceis de identificar. Eles incluem qualquer um em uma tomada de decisão ou o gerenciamento de funções que é impactada pelo resultado do projeto, como o patrocinador, o gerente do projeto e o cliente primário. Identificar outras partes interessadas geralmente é feito através de entrevistas com as partes interessadas identificadas e expandindo a lista até que todas as partes interessadas potenciais estejam inclusas;
- analisar o impacto potencial ou apoiar cada parte interessada e classificá-las de modo a definir uma estratégia de abordagem. É importante priorizar as partes interessadas para garantir o uso eficiente de esforço para se comunicar e gerenciar suas expectativas;
- avaliar como as principais partes interessadas reagem ou respondem em várias situações, a fim de planejar como influenciá-los a aumentar seu apoio e mitigar possíveis impactos negativos;

De acordo com o PMI (2012), existem vários modelos de classificação utilizados para a análise de partes interessadas, tais como:

- interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade ("poder") e seu nível ou preocupação ("interesse") sobre os resultados do projeto;
- influência, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade ("poder") e seu envolvimento ativo ("influência") no projeto;
- impacto, que agrupa as partes interessadas com base no seu envolvimento ativo ("influência") no projeto e sua capacidade de efetuar mudanças para o planejamento ou execução ("impacto") do projeto;
- modelo de saliência, descrevendo as classes de partes interessadas com base no seu poder (capacidade de impor a sua vontade), urgência (necessidade de atenção imediata) e legitimidade (seu envolvimento é apropriado).

Conforme o PMI (2012), segue Figura 4 expondo de maneira gráfica o método de classificação das partes interessadas:

Figura 4 - Representação de classificação por interesse/poder



Fonte: PMI, 2012

Reuniões de análise do perfil são reuniões de projetos destinados a desenvolver uma compreensão dos principais interessados no projeto, e que pode ser usado para trocar e analisar informações sobre as funções, interesses, conhecimentos e a posição global de cada parte interessada de frente para o projeto.

c) Planejamento de gerenciamento de *stakeholders*

A informação utilizada para o desenvolvimento do plano de gerenciamento das partes interessadas inclui:

- ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase;
- descrição de como o trabalho será executado para realizar os objetivos do projeto;
- descrição de como as necessidades de recursos humanos serão atendidas e os papéis e responsabilidades, relações de subordinação, gerenciamento de pessoal serão abordados assim como serão estruturadas para o projeto;
- plano de gestão da mudanças: documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas;
- necessidades e técnicas para a comunicação entre as partes interessadas.

O registro das partes interessadas fornece as informações necessárias para planejar formas adequadas para envolver os *stakeholders*.

Todos os fatores ambientais da empresa são usados como entradas para esse processo, porque a gestão das partes interessadas deve ser adaptada ao ambiente do projeto. Destes, cultura organizacional, estrutura e clima político são de particular importância, porque eles ajudam a determinar as melhores opções para administrar um processo de melhor adaptação para a gestão de *stakeholders*.

Todos os ativos de processos organizacionais são usados como entradas para o processo de Plano de gerenciamento de *stakeholders*. Destes, lições aprendidas banco de dados e informações históricas são de particular importância, porque eles fornecem insights sobre os planos de gestão anteriores e sua eficácia. Estes podem ser usados para planejar as atividades de gerenciamento para o projeto atual.

Com base nos objetivos do projeto, o gerente de projeto deve contar com a opinião de peritos para decidir sobre o nível de engajamento exigido em cada etapa do projeto de cada *stakeholder*. Por exemplo, no início de um projeto, pode ser necessário as partes interessadas seniores a ser altamente envolvidos, com o objetivo de limpar todos os obstáculos para o sucesso. Uma vez que estes obstáculos venham a ser superados, pode ser suficiente para os interessados de alto nível, mudar o seu grau de envolvimento de atuante principal para apoio, e outras partes interessadas, tais como os usuários finais, podem tornar-se mais importante.

A fim de criar o plano de gerenciamento das partes interessadas, especialistas com experiência devem ser procurados a partir de grupos ou indivíduos com formação especializada ou experiência sobre o assunto ou visão sobre as relações dentro da organização, tais como: a alta administração; membros da equipe do projeto; outras unidades ou indivíduos dentro da organização; identificados os principais interessados; os gerentes de projetos que trabalharam em projetos na mesma área (diretamente ou através de lições aprendidas); especialistas no assunto no mundo dos negócios ou na área do projeto; grupos da indústria e consultores; as associações profissionais e técnicas, órgãos reguladores e organizações não-governamentais (ONG).

A avaliação especializada pode ser obtido através de consultas individuais (*one-on-one* reuniões, entrevistas, etc) ou através de um formato de painel (*focus groups*, pesquisas, etc.).

As reuniões devem ser realizadas com especialistas e equipe do projeto para definir os níveis de engajamento necessários de todos os interessados. Esta informação pode ser usada para preparar o plano de gerenciamento das partes interessadas.

O nível de envolvimento atual de todas as partes interessadas deve ser comparado com os níveis de engajamento planejadas para a conclusão bem sucedida do projeto. Envolvimento das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto é fundamental para o sucesso.

O nível de envolvimento das partes interessadas podem ser classificados da seguinte forma:

- inconsciente: desconhecem o projeto e os potenciais impactos.
- resistente: ciente do projeto e os impactos potenciais e resistentes à mudança.
- neutro: ciente do projeto mas, nem favorável, nem resistente.
- apoio: ciente do projeto e impactos potenciais e apoia as mudanças.
- liderando: ciente do projeto e os impactos potenciais e ativamente empenhado em garantir que o projeto é um sucesso.

O compromisso atual pode ser documentado usando a matriz de avaliação de engajamento dos *Stakeholders*, conforme mostrado na figura a seguir, retirada da 5ª edição do PMBOK (PMI, 2012), onde C indica o engajamento atual e D indicam o envolvimento desejado. A equipe do projeto precisa identificar o nível de envolvimento desejado para a fase atual do projeto, com base nas informações disponíveis.

O exemplo mostra que o *stakeholder* 3 está no nível de envolvimento desejado, enquanto os *stakeholders* 1 e 2 requerem mais comunicações e ações adicionais para promove-los ao nível desejado de engajamento.

Figura 5 - Matriz de avaliação de engajamento

Stakeholder	Inconsciente	Resistente	Neutro	Apoio	Liderando
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				DC	

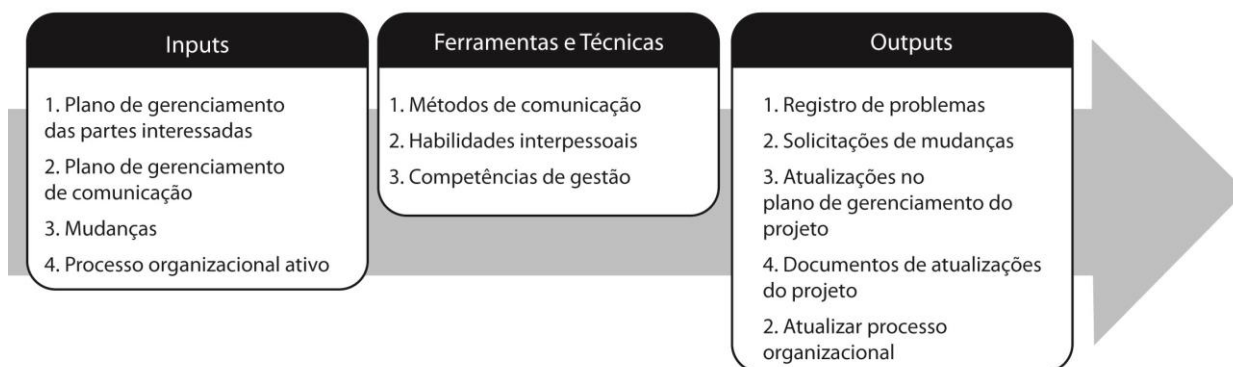
Fonte: PMI, 2012

Através deste processo de análise, as lacunas entre os níveis de acoplamento corrente e desejado podem ser identificados. As ações e comunicações necessárias para guiar essas lacunas podem ser identificadas pela equipe do projeto usando um julgamento apropriado.

d) Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de comunicar e trabalhar para atender às suas necessidades/expectativas, abordar questões, como elas ocorrem, e promover o engajamento das partes interessadas apropriadas nas atividades ao longo do ciclo de vida do projeto. A principal vantagem deste processo é que ele permite que o gerente de projeto aumente o apoio e minimize a resistência das partes interessadas, aumentando significativamente as chances de alcançar o sucesso do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas deste processo estão representadas na Figura 6, abaixo.

Figura 6 - Gerenciamento de engajamento das partes interessadas: inputs, ferramentas e técnicas, outputs



Fonte: PMI, 2012

Gerenciar a participação dos interessados envolve atividades como:

- envolver as partes interessadas nas fases do projeto adequadas para obter ou confirmar o seu compromisso contínuo;
- gerenciar as expectativas das partes interessadas através de negociação e comunicação, garantindo que os objetivos do projeto sejam alcançados;
- abordar potenciais preocupações que ainda não se tornaram questões e antecipar problemas futuros que possam ser levantados pelas partes interessadas. Tais preocupações devem ser identificados e discutidos o mais rápido possível para avaliar os riscos do projeto associados;
- esclarecer e resolver problemas que foram identificados.

Gerenciando de engajamento das partes interessadas ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que os interessados compreendam claramente os objetivos do projeto, objetivos, benefícios e riscos. Isso permite que eles sejam defensores ativos do projeto e para auxilia a guia de atividades e decisões de projeto. Ao antecipar as reações das pessoas ao projeto, podem ser tomadas ações pró-ativas para ganhar o apoio ou minimizar os impactos negativos.

A capacidade das partes interessadas de influenciar o projeto é tipicamente mais alta durante os estágios iniciais e se torna progressivamente mais baixos no decorrer do projeto. O gerente de projeto é responsável por contratar e gerenciar as várias partes interessadas em um projeto.

Os métodos de comunicação identificados para cada parte interessada são utilizados durante a gestão do engajamento dos *stakeholders*. Com base nos requisitos de comunicação das partes interessadas, o gerente de projeto decide como, quando e quais destes métodos de comunicação estão a ser utilizados no projeto.

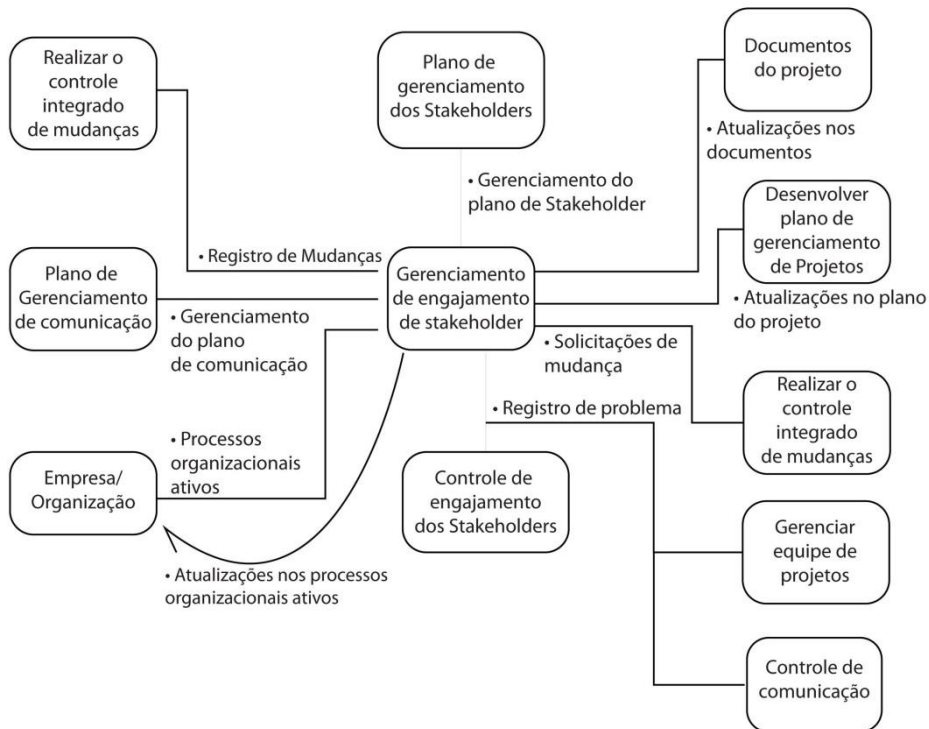
O gerente de projetos aplica as habilidades interpessoais para gerenciar as expectativas das partes interessadas. Por exemplo: construção de confiança, resolução de conflitos, escuta ativa, e superar a resistência à mudança.

O gerente de projeto coordena e harmoniza o grupo para realizar os objetivos do projeto. Por exemplo:

- facilitar o consenso em relação aos objetivos do projeto;
- influenciar as pessoas para apoiar o projeto;
- negociar acordos para satisfazer as necessidades do projeto;
- modificar o comportamento organizacional para aceitar os resultados do projeto.

Gerenciando engajamento das partes interessadas pode resultar no desenvolvimento de um registro de problemas. Esse registro é atualizado à medida que novos problemas são identificados e as questões atuais são resolvidos. De acordo com o PMI (2012), o diagrama de fluxo dos processos de gerenciamento das partes interessadas seria conforme Figura 7:

Figura 7 - Gerenciamento de engajamento das partes interessadas: diagrama de fluxo de dados.

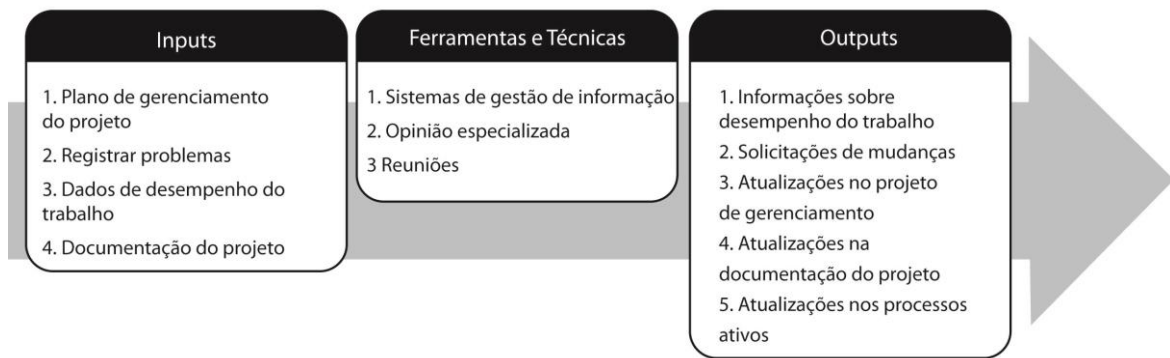


Fonte: PMI, 2012

e) Controlar o engajamento das partes interessadas

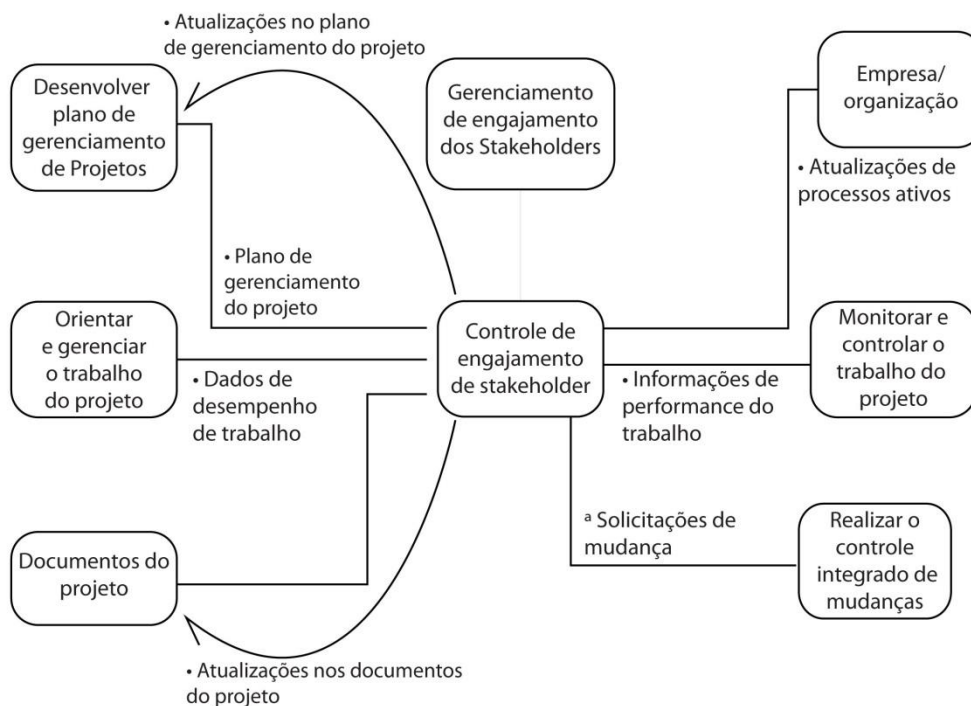
É o processo de monitoramento das relações gerais das partes interessadas do projeto e ajustes de estratégias e planos para envolver as partes. O PMBOK descreve que a principal vantagem deste processo é que ele vai manter ou aumentar a eficiência e a eficácia das atividades de engajamento com a evolução do projeto e suas mudanças de ambiente (PMI, 2012). As entradas, ferramentas e técnicas e saídas deste processo estão representados na Figura 8, na sequência:

Figura 8 - Controlar o engajamento das partes interessadas: Inputs, ferramentas e técnicas, *outputs*



Fonte: PMI, 2012

Figura 9 - Controlar o engajamento das partes interessadas: diagrama de fluxo de dados



Fonte: PMI, 2012

De acordo com o PMI (2012), o diagrama de fluxo dos processos de controle de engajamento das partes interessadas seria conforme diagrama de fluxo explicito acima na Figura 9. O Controle de engajamento das partes interessadas adiciona a atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas bem como as últimas atualizações nos documentos do projeto. Esse registro é atualizado à medida que as questões atuais são resolvidas.

3.4 FERRAMENTAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS

Inúmeras ferramentas podem ser utilizadas para levantar os *stakeholders* de um projeto, no entanto, a ferramenta mais utilizada é o brainstorming (seja individual ou em grupo, porém sabe-se que o brainstorming em grupo é muito mais produtivo visto que pode trazer à tona alguns *stakeholders* que poderiam ser esquecidos caso o brainstorming fosse individual). Essa etapa é crucial, pois é a partir da lista levantada que seguem-se as próximas etapas do gerenciamento de *stakeholders* (HAM, 2011)

3.5 FERRAMENTAS PARA CLASSIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS

3.5.1 Classificação quanto à posição do *stakeholder* no projeto

- *Stakeholders* internos: Possuem ligação direta com a empresa (empregados, gestores, acionistas etc)
- *Stakeholders* externos: Podem ser de duas espécies:
 - Não possuem ligação direta com a empresa (membros da comunidade, órgãos do governo, mídia, ambientalistas, sindicatos, etc);
 - Possuem ligação direta com a empresa (clientes, fornecedores, etc)

3.5.2 Mapeamento de *stakeholders*

Também é considerada uma técnica para identificação, mas essencialmente uma ferramenta para priorização dos detentores de interesses considerada uma poderosa ferramenta de diagnóstico. Ajuda a definir a atual posição da empresa em relação a vários grupos de pressão, organizações comunitárias, interesses econômicos e financeiros, órgãos governamentais e outras partes interessadas em sua atividade e capaz de afetar seu desempenho. Abaixo estão descritos os passos de como mapear os *stakeholders* de um projeto:

- Preparar a lista dos *stakeholders* envolvidos, contendo todos o indivíduos e organizações que se incluem em cada categoria
- Incluir os temas ou principais impactos que se aplicam à empresa;

- Perguntar a grupos, especialistas ou definir individualmente se, em relação a cada um dos temas levantados, determinado grupo de *stakeholders* se interessa pelo andamento das atividades e como estas podem afetá-los.

Abaixo, para melhor exemplificar o que foi descrito anteriormente, segue o gráfico de impacto – Quadro 3 –, que visa organizar as ideias sobre como as questões específicas afetam determinados *stakeholders*

Quadro 3 - Exemplo de gráfico de impacto para mapeamento de *stakeholders*

Stakeholders	Direitos humanos	Implementação de tecnologias	Impactos Sobre o Meio ambiente	Impacto sobre a segurança	Efeitos Econômicos	Legislação
Cliente	X		X	X		
Comunidade	X	X	X	X	X	
Ambientalistas	X	X	XX	X		X
Reguladores	X	X	X			X
Sindicatos	X			X	XX	
Empregados	X	X	X	X		
Mídia	X		X	X		X
Concorrentes						X

Fonte: Soares, 2010

3.5.3 Priorização de *stakeholders*

Outra maneira de analisar os *stakeholders* é priorizar os muitos indivíduos e grupos que competem por sua atenção, interesses e recursos, sob o ponto de vista do impacto potencial deles sobre a organização. Para tanto pode-se criar o quadro de prioridades, conforme descrito abaixo:

Elaborar lista dos principais grupos de *stakeholders*

Para cada *stakeholder*, estime seu impacto potencial: Capacidade de ajudar ou atrapalhar mediante qualquer tipo de atuação (Lobby, declarações à imprensa, promoção ou boicote de seus produtos, relacionamento com outros *stakeholders* influentes, etc. Deve ser feita uma avaliação dos potenciais de ajuda/transtorno de cada *stakeholder* numa escala de 1 a 5, cujos extremos são o potencial mínimo e

máximo de ajuda ou de transtorno. A avaliação de cada *stakeholder* depende de da situação atual da empresa bem como com os desafios com os quais ela se defronta na ocasião do levantamento.

Na terceira coluna, chamada de probabilidade de agir, deve-se atribuir uma nota expressa por frações decimais entre 0 e 1. Evidentemente, a avaliação 0 reflete a impossibilidade de ação de um *stakeholder* que influencia na atividade da empresa enquanto a avaliação 1, representa a certeza absoluta de sua capacidade de praticar alguma ação que venha impactar a empresa. Para determinar a prioridade absoluta, some a coluna da capacidade de ajudar com a da capacidade para atrapalhar e multiplique pela probabilidade de ação.

Tabela 1 - Exemplo de priorização de *stakeholders*

	Capacidade de ajudar	Capacidade de atrapalhar	Probabilidade De ação	Prioridade absoluta
Clientes	4	1	0,3	1,5
Comunidade	2	3	0,5	2,5
Ambientalistas	1	3	0,7	2,8
Reguladores	1	4	0,6	3,0
Sindicatos	4	5	0,8	7,2
Empregados	3	4	0,5	3,5
Mídia	1	3	0,4	1,6
Concorrentes	1	2	0,6	1,8

Fonte: Soares, 2010

3.5.4 Classificação de *stakeholders* quanto à propensão em colaborar

Savage et al. (1991) apresentam os *stakeholders* segundo a propensão em colaborar ou ameaçar em relação as estratégias da empresa, sendo:

- *Stakeholders* dispostos a apoiar: alto potencial de cooperação;
- *Stakeholders* marginais: não são ameaçadores, nem cooperadores;
- *Stakeholders* indispostos a cooperar: alto potencial de ameaça;
- *Stakeholders* ambíguos: alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes (CHAVES, 2013).

No Quadro 5, além da classificação acima citada, são sugeridas estratégias respostas para lidar com cada um deles, onde cada quadro descreve um TIPO de perfil.

Quadro 4 - Classificação de *stakeholders* e abordagens propostas

<p>TIPO 4: AMBÍGUO</p> <p>Estratégia: Colaborar</p>	<p>TIPO 1: DISPOSTOS A APOIAR</p> <p>Estratégia: Envolver</p>
<p>TIPO 3: INDISPOSTOS A APOIAR</p> <p>Estratégia: Defender</p>	<p>TIPO 2: MARGINAIS</p> <p>Estratégia: Monitorar</p>

Fonte: Chaves, 2013

3.5.5 Classificação segundo Mitchell, Agle & Wood

Em outra classificação, Mitchell, Agle e Wood (1997) determinam a importância dos *stakeholders* em três partes:

- a) Poder, definido como a força (coercitiva, utilitária ou regulatória) que pode impor sobre a outra parte em um relacionamento;
- b) Urgência, definido como quando um relacionamento ou pedido é importante ou crítico para um *stakeholder*; exige atenção imediata;
- c) Legitimidade, definido como uma percepção ou fato geralmente aceito sem que as ações de uma entidade sejam desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema de normas, leis, crenças e definições de *stakeholders* (CHAVES, 2013).

3.5.6 Classificação por poder e influência

Qualman (1997) define que alguns atores detêm maior poder sobre as decisões de um projeto e podem exercer um controle que influencie o desenho, implantação e resultado desse projeto. A influência pode ser tanto negativa quanto positiva. Segundo Qualman (1997), para se formar esta matriz se aloca as classes, categorias ou subgrupos de atores em quatro grupos:

- Elevado poder/elevado interesse (+,+);
- Elevado poder/baixo interesse (+, -);
- Baixo poder/elevado interesse (-,+);
- Baixo poder/Baixo interesse (-, -).

Sendo assim, temos como classificar graficamente os *stakeholders*, conforme exemplo gráfico abaixo, onde os quadrantes definem a parte interessada de acordo com o Poder/Interesse.

Quadro 5 - Classificação de *stakeholders* por poder e influência

<p style="text-align: center;">“ELEVADO PODER/ELEVADO INTERESSE (+,+)”</p> <p>Estes atores são a base de uma coligação de suporte efetiva da política.</p>	<p style="text-align: center;">“ELEVADO PODER/BAIXO INTERESSE (+,-)”</p> <p>Estes atores podem influenciar os resultados do projeto, mas suas prioridades não são as mesmas do projeto. Podem ser um risco ou obstáculo a política.</p>
<p style="text-align: center;">“BAIXO PODER/ELEVADO INTERESSE (-,+)”</p> <p>Estes atores necessitarão de iniciativas especiais para os seus interesses serem protegidos.</p>	<p style="text-align: center;">“BAIXO PODER/BAIXO INTERESSE (-,-)”</p> <p>Estes atores têm menor importância para a política.</p>

Fonte: Chaves, 2013

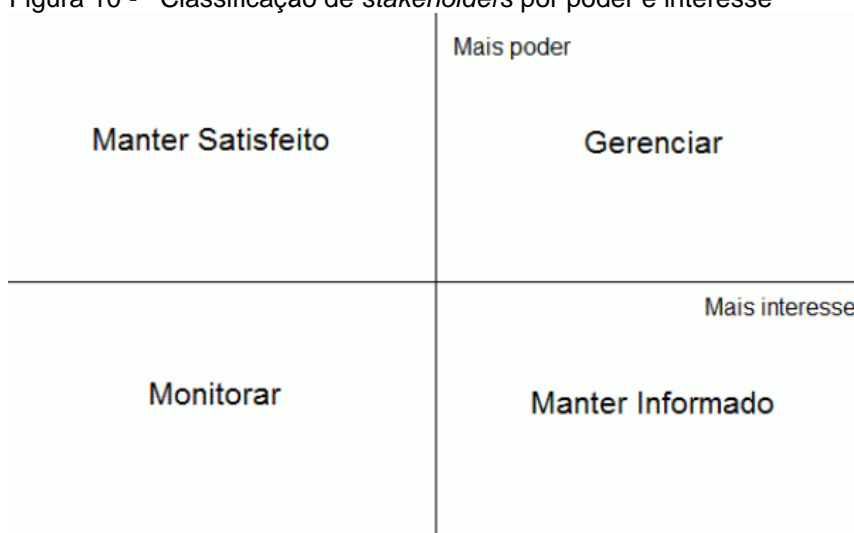
3.5.7 Classificação segundo o PMBOK

Em outra classificação dada no PMBOK (PMI, 2012), é considerado importante, identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada poderia gerar e classificá-los a fim de definir uma estratégia de abordagem. Em grandes comunidades de partes interessadas, é importante priorizar as principais partes a fim de garantir o

uso eficiente de esforços para comunicar e gerenciar suas expectativas. Existem vários modelos de classificação disponíveis:

- grau de poder/interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto;
- grau de poder/influência, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto;
- grau de influência/impacto, que agrupa as partes interessadas com base no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto e na sua habilidade para efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (“impacto”).

Figura 10 - Classificação de *stakeholders* por poder e interesse



Fonte: Chaves, 2013

3.6 FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NO CONTROLE DO ENGAJAMENTO E GERENCIAMENTO DO COMPROMETIMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

3.6.1 Atribuição de responsabilidades

Um assunto de fundamental importância é a definição prévia dos papéis e responsabilidades, que faz com que os *stakeholders* tenham clareza na forma que devem atuar do início ao final do projeto (KASTNER, 2010).

O modelo RACI é uma ferramenta utilizada para a identificação de papéis e responsabilidades e evita a confusão sobre os papéis e responsabilidades durante o projeto. Os significados da sigla RACI são:

- Responsável: trata-se da pessoa que faz o trabalho para realizar a tarefa;
- Autorizador: refere-se à pessoa que é responsável pelo preenchimento correto e completo da tarefa, ele é muitas vezes o executivo ou patrocinador do projeto que aprova o trabalho;
- Consultados: tratam-se de pessoas que fornecem informações para o projeto;
- Informados: tratam-se das pessoas que são informadas sobre o progresso da atividade ou projeto.

Abaixo, no Quadro 6, para compreendermos graficamente, a ferramenta em modelo RACI e um exemplo de identificação de papéis e responsabilidades.

Quadro 6 - Exemplo de matriz RACI

	Patrocinador do Projeto	Gerente do Projeto	Time do projeto	Usuário 1	Usuário 2	Usuário 3
Atividade 1	A	R	C	I	I	I
Atividade 2	A	C	I	R	I	I
Atividade 3	A	C	I	I	R	I
Atividade 4	A	C	I	I	I	R

Fonte: Chaves, 2013

4 ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

O envolvimento dos *stakeholders* viabiliza as implantações dos projetos. O aumento do nível de envolvimento e influência dos *stakeholders* aumenta o sucesso do projeto. Também o acompanhamento das atividades de implantação do projeto por meio dos instrumentos de acompanhamento: relatório de status, análise de risco, plano do projeto, lista de problemas, testes-desafios, e outros. Todas estas atividades possibilitam alinhamento constante para controlar as expectativas de entregas do projeto e para que não se tenham desencontros no projeto pósimplantação. Os *stakeholders* também são muito importantes no gerenciamento de mudanças, pois podem se antecipar a uma eventual necessidade do mercado ou da empresa. Finalmente, outra situação citada a ser observada é maior atenção em caso de substituições dos *stakeholders*, que muitas vezes gera impacto no projeto (CHAVES, 2013).

Sem o envolvimento dos *stakeholders*, grandes ideias podem nunca ser comunicadas e ficar esquecidas, tornando difícil o desenvolvimento do produto do projeto. Os gerentes de projetos não podem somente pensar em entregar o projeto dentro do escopo, tempo e custo planejados, devem também se preocupar em agregar valor e liderar seus times para o sucesso, sendo isto mais facilmente alcançado se utilizado o gerenciamento de projetos. Ao engajar as pessoas certas no rumo certo, faz-se uma grande diferença para o projeto e para a carreira pessoal do gerente de projetos (HAM, 2011; KENNON, 2005).

O sucesso do projeto pode, em última instância, depender da habilidade do gerente de projetos em engajar a equipe, gerenciar as expectativas e identificar os *stakeholders* chave do projeto. *Stakeholders* satisfeitos podem rapidamente melhorar o desempenho e impactar significativamente no sucesso do projeto (KENNON, 2005).

5 METODOLOGIA

Para este trabalho optou-se por utilizar um estudo de casos múltiplos do tipo descritivo exploratório, que será mais detalhado abaixo. Esta técnica de pesquisa foi escolhida visto que possibilita investigar fenômenos contemporâneos não apenas de forma teórica, mas também dentro de seu contexto na vida real, aproximando assim o trabalho da realidade profissional dos membros da equipe e possibilitando mais profundidade na análise dos resultados (YIN, 2001). O estudo de caso, segundo Gil (2009), é um delineamento de pesquisa que permite a descrição e o aprofundamento sobre uma dada realidade.

Há diversas divisões de estudos de caso na literatura, para enquadrar este trabalho como um estudo de casos múltiplos descritivo exploratório, foi adotada a divisão de Gil (2009), que categoriza os estudos de caso, segundo os objetivos do estudo, em quatro tipos:

- a) estudo de caso exploratório: no qual o pesquisador não espera obter uma resposta definitiva para o problema proposto. O que se pretende é obter uma visão mais acurada do problema para posteriormente realizar uma pesquisa mais aprofundada;
- b) estudo de caso descritivo: tem o propósito de proporcionar uma ampla descrição de um fenômeno em seu contexto. Não buscam descrever com precisão as variáveis em estudo, nem a relação entre elas, mas visam a identificação das diversas manifestações do fenômeno em estudo para descrevê-lo de formas diversas, sob pontos de vista diferentes;
- c) estudo de caso explicativo: visa desenvolver categorias para ilustrar, corroborar ou refutar teorias. Estuda as razões de um problema para fornecer respostas a eles, mas não têm por objetivo estabelecer relações do tipo causa-efeito. O propósito deste estudo é identificar a multiplicidade de fatores capazes de influenciar o fenômeno e construir teorias capazes de explicar sua ocorrência em um determinado contexto;
- d) estudo de caso avaliativo: além de descrever e explicar o problema, também visa julgá-lo. Proporcionam descrições robustas e consistentes, simplificam os dados a serem expostos, esclarecem significados e proporcionam conhecimentos táticos.

Gil (2009) também categoriza os estudos de caso em mais dois tipos, de acordo com a quantidade de casos estudada:

- a) estudo de caso único: refere-se à um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno, etc;
- b) estudo de casos múltiplos: mais de um caso é estudado para investigar um determinado fenômeno.

A maioria dos delineamentos de estudo utilizam-se de instrumentos padronizados para coleta de dados (como questionários e entrevistas estruturadas) contendo um número reduzido de itens para que se possa atingir um grande número de respondentes e, assim, facilitar o processo de tabulação e análise de dados. Já nos estudos de caso, as entrevistas tendem a ser pouco estruturadas, de modo à obter dados caracterizados por um maior nível de profundidade. Porém, para garantir a qualidade das informações obtidas no estudo de caso, a utilização de múltiplas fontes de evidência é requerida para que se possa contrastar dados obtidos por diferentes fontes (GIL, 2009).

Conforme já descrito no início do capítulo, o estudo de caso deste trabalho foi classificado como um estudo de casos múltiplos exploratório, no qual serão utilizadas 2 técnicas de coleta de dados: entrevistas e verificação de documentação. Serão realizadas entrevistas cujas perguntas estarão previamente especificadas (nota: as perguntas estão listadas nos apêndice A deste trabalho, já com as respostas dos entrevistados). Estas entrevistas serão realizadas com participantes de projetos de diferentes níveis hierárquicos, porém com função semelhante à gerente/líder/chefe de projetos que trabalhem com engenharia de produto em 3 empresas automotivas localizadas na região metropolitana de Curitiba. Para preservar a identidade dos entrevistados, somente serão descritos no trabalho o cargo dos mesmos, sem mencionar seus nomes ou iniciais. Além disso, também serão mencionados a formação, tempo de experiência em projetos e tempo de trabalho na atual empresa. Será ainda realizada uma coleta de dados a partir da verificação da documentação de projetos destas empresas, documentação esta que pode compreender procedimentos, instruções de trabalhos, atas de reuniões, memorandos, relatórios, entre outros documentos (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001), a análise de dados de um estudo de caso pode ser realizada através de quatro técnicas dominantes: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa. A análise

de resultados deste estudo de caso será feita através da técnica de construção da explicação, na qual o objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explicação sobre o caso, ou seja, será feita uma tentativa de estipular um conjunto de elos causais em relação ao fenômeno estudado, partindo tanto de narrativa dos entrevistados quanto de proposições teoricamente significativas encontradas no referencial teórico deste trabalho. Esta correlação será feita utilizando uma tabela, como mostrado no item apresentação de resultados deste trabalho e toda a discussão dos resultados obtidos será pautada nas informações obtidas dos entrevistados frente às informações levantadas no referencial teórico. Também será elaborado um gráfico a partir dos resultados inseridos na tabela a fim de estabelecer um comparativo entre as empresas e o referencial teórico.

A metodologia utilizada para apresentação dos resultados foi à compilação dos dados obtidos através de entrevistas aplicadas e análise documental em uma tabela, com o intuito de facilitar a análise dos resultados.

Foram formuladas questões que abordassem as quatro etapas do processo de gerenciamento dos *stakeholders*:

- a) identificação dos *stakeholders*;
- b) plano de gerenciamento dos *stakeholders*;
- c) gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*;
- d) controle dos engajamento dos *stakeholders*.

As entrevistas foram aplicadas e seus resultados foram compilados em uma tabela disponível no Apêndice B, a totalidade das entrevistas estão disponíveis no Apêndice A.

A tabela de apresentação dos resultados foi feita a partir da comparação das respostas apresentadas pelos entrevistados com o referencial teórico apresentado, segundo as regras abaixo pré-estabelecidas no Quadro 7.

Quadro 7 - Regras

Processo	Descrição da Atividade	Classificação
Identificação dos <i>stakeholders</i>	Possui um documento onde estão identificados os <i>stakeholders</i> do projeto;	Faz
	Não possui nenhuma identificação do <i>stakeholders</i> do projeto;	Não
Classificação dos <i>stakeholders</i>	Possui um documento onde os <i>stakeholders</i> do projeto são classificados em relação a sua importância;	Faz
	Não possui nenhuma classificação do <i>stakeholders</i> do projeto;	Não
Plano de gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Faz uma análise do nível de Engajamento atual versus o desejados dos <i>stakeholders</i> chaves;	Faz
	Lista os requisitos de comunicação para cada um dos <i>stakeholders</i> chaves em cada fase do projeto;	
	Documenta como a Informação será distribuída aos <i>stakeholders</i> incluindo a linguagem, formato, conteúdo e nível de detalhamento;	
	Prazo e frequência de distribuição das informações necessárias para os <i>stakeholders</i> ;	
	Possui uma metodologia para atualizar o plano de gerenciamento dos <i>stakeholders</i> durante a execução do projeto;	
	Identifica inter-relações entre <i>stakeholders</i> e sua potencial sobreposição;	
	Realiza entre 1 a 5 atividades listadas acima;	Parcialmente
Não realiza nenhuma das atividades listadas acima;	Não	
Gerenciamento do engajamento dos <i>stakeholders</i>	Possui um caderno de registro, onde são tratados os problemas encontrados no gerenciamento do engajamento dos <i>stakeholders</i> ;	Faz
	Gerenciar o engajamento dos <i>stakeholders</i> pode resultar em um pedido de mudança de escopo ou gerar ações preventivas / corretivas;	
	Atualização do Plano de Gerenciamento dos <i>stakeholders</i> ;	
	Alteração de estratégias de gerenciamento dos <i>stakeholders</i> ;	
	Lições Aprendidas e atualização das documentações da empresa;	
	Realiza entre 1 a 4 atividades listadas acima;	Parcialmente
Não realiza nenhuma das atividades listadas acima;	Não	
Controle do Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Possui um controle do desempenho das atividades realizadas;	Faz
	São realizadas ações corretivas e preventivas devido à constatação ou risco de deriva no desempenho;	
	Atualiza o caderno de registro onde são tratados os problemas encontrados no gerenciamento do engajamento dos <i>stakeholders</i> ;	
	Atualização do Plano de Gerenciamento dos <i>stakeholders</i> ;	
	Lições Aprendidas e atualização das documentações da empresa;	
	Realiza entre 1 a 4 atividades listadas acima;	Parcialmente
Não realiza nenhuma das atividades listadas acima;	Não	

Fonte: Os autores, 2014

A partir da tabela de apresentação dos resultados será montado um gráfico comparativo entre as empresas e o referencial teórico, sendo que o referencial teórico representará 100% das boas práticas do gerenciamento dos *stakeholders*.

A organização dos temas e a métrica utilizada para a representação gráfica, esta apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Organização e métrica utilizada

Processo		Classificação	Avaliação
Identificação dos <i>stakeholders</i> ;	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Faz	0%
		Não	12,50%
	Classificação dos <i>stakeholders</i>	Faz	0%
		Não	12,50%
Plano de gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Faz	25%	
	Parcialmente	12,50%	
	Não	0%	
Gerenciamento do engajamento <i>stakeholders</i>	Faz	25%	
	Parcialmente	12,50%	
	Não	0%	
Controle do engajamento <i>stakeholders</i>	Faz	25%	
	Parcialmente	12,50%	
	Não	0%	

Fonte: Os autores, 2014

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A metodologia utilizada para apresentação dos resultados foi à compilação dos dados obtidos através de entrevistas aplicadas e análise documental em uma tabela, com o intuito de facilitar a análise dos resultados. Assim sendo, foi levantado um estudo de casos múltiplos do Departamento de Engenharia de Produto de 3 empresas do ramo automobilístico, comparando-se, ao final, com o referencial teórico.

Foram formuladas questões quais abordassem as quatro etapas do processo de gerenciamento dos *stakeholders*: identificação dos *stakeholders*, plano de gerenciamento dos *stakeholders*, gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e controle dos engajamento dos *stakeholders*. Por se tratar de um tema atual, foram apresentados junto ao questionário alguns exemplos de processos identificados no nosso referencia teórico. Foram formuladas também duas questões abertas para identificação de casos de sucesso e insucesso destas empresas, assim estimulando o entrevistado a fazer uma análise sobre os seus pontos fortes e fracos após os questionamentos técnicos apresentados.

As entrevistas foram aplicadas e seus resultados foram resumidos e compilados na Quadro 9, a totalidade das entrevistas estão disponíveis no Apêndice A.

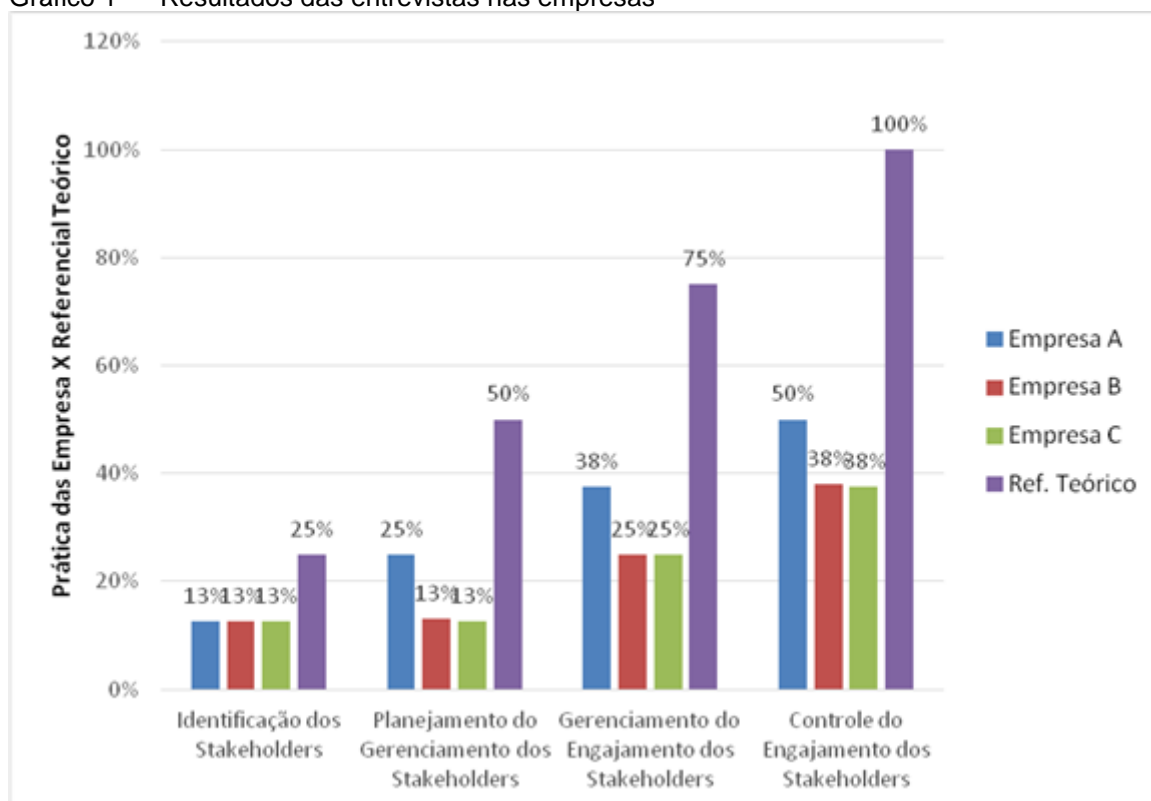
Quadro 9 - Resultados das entrevistas nas empresas

		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		Quantitativa	Processo Definido	Quantitativa	Processo Definido	Quantitativa	Processo Definido
		Faz Faz Parcialmente Não Faz	Sim Não	Faz Faz Parcialmente Não Faz	Sim Não	Faz Faz Parcialmente Não Faz	Sim Não
1	Identificação dos Stakeholders	Faz	Sim	Faz	Sim	Faz	Sim
2	Classificação dos Stakeholders	Faz Parcialmente	Não	Faz Parcialmente	Não	Não Faz	Não
3	Plano de Gerenciamento dos Stakeholders	Faz Parcialmente	Não	Não Faz	Não	Não Faz	Não
4	Gerenciamento do Engajamento dos Stakeholders	Faz Parcialmente	Não	Faz Parcialmente	Não	Faz Parcialmente	Não
5	Controle do Engajamento dos Stakeholders	Faz Parcialmente	Não	Faz Parcialmente	Não	Faz Parcialmente	Não

Fonte: Os autores, 2014

A partir do Quadro 9 de apresentação dos resultados foi realizado o gráfico 1, no qual foi gerado um comparativo entre as empresas e o referencial teórico, sendo o referencial teórico representado por 100% das boas praticas do gerenciamento dos *stakeholders*.

Gráfico 1 - Resultados das entrevistas nas empresas



Fonte: Os autores, 2014

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na empresa A os *stakeholders* internos, ou seja, as áreas envolvidas dificilmente mudam de um projeto para outro. Devido a este fato existe um documento o qual descreve todas as áreas que em alguma fase do projeto se envolvem no mesmo. Já para os *stakeholders* externos, não existe nenhum processo definido para a identificação. Fazendo uma analogia com o referencial teórico podemos dizer que a identificação de *stakeholders* realizada pela empresa A é realizada de forma incompleta uma vez que a definição de *stakeholder* diz que são todas as pessoas, grupos ou organizações que possam afetar ou ser afetada por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. Portanto, existem alguns *stakeholders*, principalmente externos que não são identificados no processo da empresa A.

Com relação ao mapeamento das partes interessadas, não existe na empresa A uma metodologia específica para este projeto. Existem documentos que indicam todos os envolvidos nos projetos e em que fase do projeto eles devem participar. Intrinsecamente estão mapeando os *stakeholders* e direcionando em que fase do projeto deve ser envolvida e qual o nível de informação que os mesmos devem receber e/ou apresentar. Mais uma vez em comparação ao referencial teórico o processo está incompleto uma vez que acaba deixando de lado os *stakeholders* externos. E principalmente neste quesito um robusto mapeamento destes *stakeholders* externos seria necessário.

Analisando o planejamento do engajamento dos *stakeholders* para com o projeto, mais uma vez não é realizado formalmente. Não existem processos ou documentos que mostre qual era o planejado versus o real e o que pode ser feito para aumentar o nível de envolvimento destes *stakeholders* no projeto, assim como recomenda o referencial teórico. Entretanto, existe um documento padrão que preconiza a análise do nível de envolvimento das áreas interessadas pelo nível e qualidade das informações apresentadas em cada fase do projeto.

De uma forma geral, podemos dizer que na empresa A são realizadas ações e até existem algum procedimentos de gerenciamento dos *stakeholders*, entretanto, em alguns pontos não são aplicadas todas as boas praticas descritas no referencial teórico, principalmente no que diz respeito aos *stakeholders* externos.

Na empresa B, a identificação dos *stakeholders* é um dos entregáveis na fase Pré-Projeto e faz parte de um documento padrão da empresa B. O documento é de

responsabilidade do gerente de projeto, que utiliza os seus líderes de projeto para preenchimento da lista exaustiva dos impactados pelas atividades da Engenharia de Produto.

A classificação das partes interessadas foi realizada através da capitalização de problemas de comunicação de projetos anteriores, onde foram identificados alguns *stakeholders* que possuem grande influencia e que necessitavam estar engajados para o sucesso do projeto.

Em analogia ao referencial teórico, pode-se perceber a utilização da metodologia de ativos de processo organizacional na análise dos *stakeholders* realizado pela empresa B. Entretanto a empresa não possui uma metodologia para classificação dos *stakeholders*, a mesma foi feita a partir da experiência profissional da equipe de projeto, neste caso, não foi realizando a análise exaustiva dos *stakeholders* e sua classificação em relação aos interesses, expectativas e influência. Desta maneira o documento de saída gerado pela empresa está incompleto em relação ao apresentado no referencial, pois não possuem as informações de avaliação e classificação das partes interessadas.

O planejamento do engajamento dos *stakeholders* não é realizado pela Empresa B e também não faz parte dos ativos de processos organizacionais da empresa, entretanto durante a entrevista pode-se perceber que a equipe de projeto percebeu que alguns participantes não estavam engajados de maneira desejada durante a fase de planejamento do projeto e foram gerados planos de ação específicos. Em relação ao referencial teórico as atividades realizadas pelo gerente de projetos não são suficientes e não ocorrem de maneira sistemática como mencionado no referencial e teórico, não são feita análise do posicionamento atual x desejado para os principais *stakeholders*, não são planejados a comunicação por fase de projetos, e tampouco o motivo da comunicação em relação ao impacto esperado para o engajamento dos *stakeholders*.

O gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* é realizado pela Empresa B, através de ações padrões previstas no plano de comunicação de projetos, onde se coloca em pratica uma agenda semanal que contém: reuniões de tomadas decisões, reuniões de verificação de avanço de projeto, reuniões entre equipes, reunião de balanço e reuniões com a direção. Outras ações foram tomadas pelo gerente de projetos com o intuito de manter a equipes engajadas, tais como: bilaterais com áreas sensíveis, reunião de abertura a cada marco, reuniões operacionais com a gerencia

no chão de fábrica, seguimento do plano de ação diário e o auxílio do presidente para o engajamento das direções. Em relação ao referencial teórico a as atividades realizadas pela empresa e gerente de projeto estão em correlação com as boas praticas, entretanto existem outros processos que não são observados, como: um livro de registros e a atualização sistemática do plano de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders*.

O controle do engajamento dos *stakeholders* não é realizado pela Empresa B e também não faz parte dos ativos de processos organizacionais da empresa, entretanto durante a entrevista pode-se perceber que a equipe de projeto percebeu que alguns participantes não estavam reagindo de maneira desejada durante a fase de execução do projeto, e foram gerados novos planos de ação específicos para manter a equipe engajada e favorável ao projeto. Em relação ao referencial teórico as atividades realizadas pelo gerente de projetos não são suficientes e não ocorrem de maneira sistemática. Como demonstrado no referencial teórico a empresa não realiza o registros de problemas de comunicação e não é feito o controle entre o previsto e realizado em relação ao engajamento dos *stakeholders*.

Na entrevista realizada, o gerente de projeto foi questionado em relação a ações de comunicação de sucesso e pontos a melhorar em relação ao seu projeto, dentre eles temos:

a) Pontos Positivos

- Proximidade e disponibilidade do Gerente de Projeto com a Equipe;
- A participação de todos no planejamento;
- Reunir a Equipe em um mesmo ambiente;

b) Pontos as melhorar:

- Comunicação Transversal – Entre Equipes;
- Remodelagem na Reunião de Avanço de Projeto;
- Utilizar a Bilateral com outras áreas não previstas;

Em relação às ações de sucesso, verificam-se ligações entre ações de comunicação apresentadas no referencial teórico e o resultado obtido pelo gerente de projeto. A participação de todos no planejamento fez com que a equipe se envolva com o projeto, obtendo assim um o compromisso contínuo. A proximidade da equipe criou uma união e cumplicidade do time. A proximidade e disponibilidade do Gerente de Projeto auxiliaram na resolução de pequenos problemas, tomada de decisões rápidas, lembrança do objetivo e a comunicação.

Em relação aos pontos a melhorar, verificam-se ligações entre o referencial teórico apresentado e o resultado obtido segundo o entrevistado. Em relação aos pontos de melhoria o gerente de projeto verificou a ineficiência do modelo da reunião atual, problema de comunicação entre equipe e a necessidade de comunicação diferenciada com determinados dos *stakeholders*. Os problemas encontrados pelo gerente de projeto estão relacionados diretamente com o objetivo do gerenciamento do *stakeholder* apresentados no referencial que são, planejamento apropriado de estratégias para o efetivo engajamento, comunicação contínua e efetiva com os *stakeholder*, gerenciar os conflitos e fomentar de maneira apropriada o engajamento de cada *stakeholder* nas decisões e atividades do projeto.

Na empresa C, a identificação oficial dos *stakeholders* ocorre de maneira restrita. Simplesmente a equipe de projeto é identificada dentro do escopo e difundida internamente. Basicamente, em função da complexidade do projeto, uma equipe é desdobrada de forma padrão dentro da empresa. O nome de cada representante é oficializado pelos gerentes funcionais.

Comparado ao referencial teórico, não houve uma análise exaustiva sobre todos os impactados, bem como uma classificação relacionando poder e interesse aos mesmos. Percebe-se que a identificação é feita de forma incompleta com relação às boas práticas identificadas, impossibilitando a boa gestão futura dos *stakeholders*.

Além disso, nem mesmo a equipe de projetos que foi oficializada é gerida quanto ao seu engajamento. Não há nenhum planejamento relacionando envolvimento com tempo do projeto para cada uma das funções. A consequência direta é que os interlocutores não estejam envolvidos de maneira adequada às suas funcionalidades no momento correto. Problemas relacionados à comunicação, execução das tarefas de forma coerente e desmotivação são consequências diretas desta forma de funcionamento.

Como não há um planejamento adequado sobre os *stakeholders*, ações para manter e/ou aumentar a motivação das equipes são feitas segundo a característica pessoal de cada chefe de projeto. Exemplos destas ações são boletins semanais do andamento do projeto, eventos fora do trabalho envolvendo a equipe, workshops entre outros. A consequência é que, sem um planejamento, muitas vezes estas ações não são eficazes. Ora elas não ocorrem no momento correto, ora elas não envolvem os *stakeholders* necessários ou mesmo não abordam da maneira correta uma necessidade de maior engajamento. Assim sendo, ações de motivação são positivas,

porém, quando associadas a um planejamento têm muito mais chance de obterem sucesso.

Por fim, analisando-se os quatro macroprocessos identificados no referencial teórico (Identificação, planejamento, gerenciamento e controle dos *stakeholders*), e comparando-os com as práticas de cada uma das três empresas, obtém-se as seguintes conclusões (Conforme pode-se observar na Gráfico 2):

Identificação dos *stakeholders* é feita de forma parcial em todas elas. Somente a equipe diretamente envolvida no projeto é identificada e não é sistemática a aplicação de uma classificação sobre os mesmos em se tratando de poder e interessa.

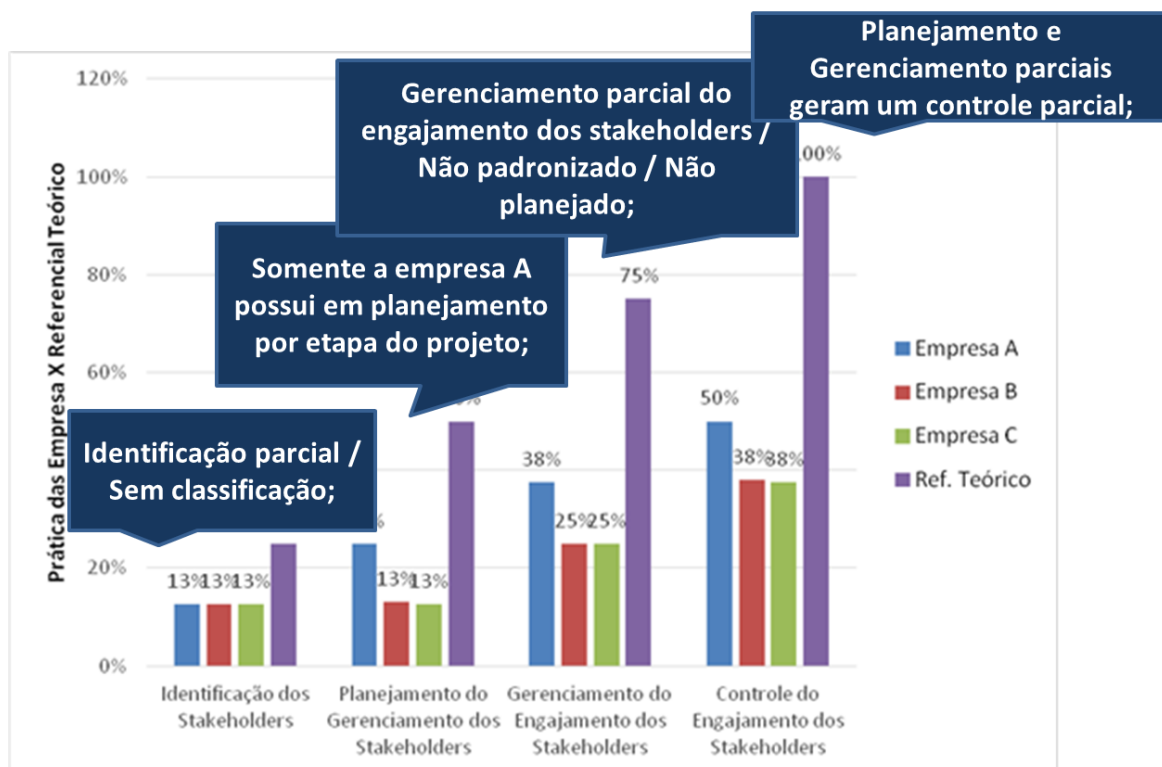
O planejamento não é realizado de forma total por nenhuma das empresas. A empresa A se destaca sobre as outras por possuir um documento padrão que determina-se o nível de engajamento esperado para cada função no tempo do projeto.

O gerenciamento, a aplicação de técnicas para manter o engajamento dos *stakeholders* no decorrer do projeto, é aplicado por todas as empresas. Porém não é feito de forma padronizada.

O controle do envolvimento é feito por todas, porém, como não há um planejamento padronizado, este controle não necessariamente é feito da forma correta. Assim considera-se que este processo aplica-se de parcialmente.

Por fim, conclui-se que a empresa A é que se aproxima mais do referencial teórico, mesmo apresentando somente 50% das boas práticas do referencial teórico.

Gráfico 2 - Síntese da análise dos resultados



Fonte: Os autores, 2014

8 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Por fim, observa-se que o objetivo geral do trabalho, que é o de demonstrar a importância de identificar, classificar e acompanhar os *Stakeholders* durante a execução de um projeto, a fim de manter o comprometimento das partes interessadas, foi atingido com sucesso.

Através dos passos antecessores de elaborar-se uma revisão bibliográfica, realizar-se uma pesquisa no setor automotivo, compara-se as empresas pesquisadas e efetuar-se a reflexão sobre os desvios, obteve-se o então esperado resultado.

A importância no gerenciamento dos *stakeholders* está em obter-se o mapeamento completo dos envolvidos no projeto, no mapeamento do real interesse desejado dos mesmos, na realização de um plano eficaz na comunicação, no controle do engajamento dos envolvidos no projeto, no controle eficaz das entregas esperadas e, por fim, no plano de ações para recuperação do engajamento dos tais *stakeholders* no momento correto do projeto.

Conforme a análise dos resultados realizada anteriormente, conclui-se que a empresa A é que se aproxima mais do referencial teórico, mesmo apresentando somente 50% das boas práticas indicadas na referência.

Com o objetivo de orientar as empresas em comento a aproximarem-se ao que foi identificado no referencial teórico, são relacionadas algumas recomendações em gestão de *stakeholder*.













Durante a execução das entrevistas e as análise documentais, verificou-se que as empresas possuíam um processo de identificação dos *stakeholders*, entretanto dentro deste processo não possuíam nenhuma metodologia de classificação.

Sendo assim, esta sendo proposto um padrão para a identificação e classificação dos *stakeholders* específicos para o departamento de desenvolvimento de produto na indústria automotiva. Este documento padrão é composto de normas para identificação e classificação de *stakeholders* e uma ferramenta para a priorização dos *stakeholders*.

Como levantado na análise documental das empresas, estas possuem documentos padrões para identificação onde as áreas estão identificadas e se necessita o preenchimento dos participantes. Sendo assim se propõem um padrão de identificação e classificação apresentado no Quadro 2, onde a denominação do cliente, departamento e função já esta pré-estabelecidos. Ficando a carga da equipe

de projeto o preenchimento dos dados pessoais de todos os *stakeholders* identificados e a classificação em relação ao seu poder/interesse.

Quadro 10 - Identificação e classificação dos *Stakeholders*

Empresa		XX Automotiva											
Projeto		XX		País		BRASIL		Usina		SJP2			
Chefe de Projeto		José da Silva		Data Elaboração		19/01/2014		Proxima Revisão		Marco 2 - 03/2014			
Elaborador		José da Silva		Revisão		V1		Standard		BR5JP2014-0001			
Base BRASIL													
Ciente	Departamento	Função	Nome	Nacionalidade	SEDE	USINA	Fuso Horário	Língua de Contato	Telefone	E-mail	Celular	Poder	Interesse
Externo	DIREÇÃO	PRESIDENTE	Henrique da Silva			BERLIN	+3H		+49 12345678	jose_da_silva@xxautomotive.com	+49 912345678	Alto	Alto
Externo	DIREÇÃO	Vice Presidente	Marcelo da Silva			SJP2	0H		+55 41 12345678	marcelo_da_silva@xxautomotive.com	+55 41 912345678	Baixo	Baixo
Externo	PROGRAMA	DIRETOR	Eduardo da Silva			BERLIN	+3H		+49 12345678	eduardo_da_silva@xxautomotive.com	+49 912345678	Alto	Baixo
Externo	PROGRAMA	GERENTE	Maria da Silva			SJP2	0H		+55 41 12345678	maria_da_silva@xxautomotive.com	+55 41 912345678	Baixo	Alto
INTERNO	ENGENHARIA	DIRETOR											
INTERNO	ENGENHARIA	GERENTES											
INTERNO	ENG DP 1	GERENTE											
INTERNO	ENG DP 1	CP											
INTERNO	ENG DP 1	ENGENHEIROS											
INTERNO	ENG DP 2	GERENTE											
INTERNO	ENG DP 2	CP											
INTERNO	ENG DP 2	ENGENHEIROS											

MACRO
CLASSIFICAÇÃO

Fonte: Os autores, 2014

O processo é constituído a partir das seguintes regras:

1) Metodologia de Identificação dos *Stakeholders*:

a) Clientes Externos:

- O gerente de projeto identificar os stakeholders em conjunto com os gerentes departamentais até o nível dos Coordenadores de Projetos;

b) Clientes Internos:

- O gerente de projeto identificar os stakeholders em conjunto com os gerentes departamentais até o nível dos Coordenadores de Projetos;
- Os coordenadores de projeto serão responsáveis por identificar todos os participantes de sua equipe que possuem interface com o projeto;

2) Metodologia de Classificação dos *Stakeholders*:

a) Clientes Externos:

- O gerente de projeto ira classificar os stakeholders em conjunto com Gerentes Departamentais/RH da Engenharia/Convidados Importantes - Equipe 5 pessoas;

b) Clientes Internos:

- O gerente de projeto ira classificar os stakeholders Internos, Gerente/Coordenadores em conjunto com o RH da Engenharia e Convidados Importantes - Equipe 4 pessoas;

- O gerente de projeto ira classificar os stakeholders Internos, Engenheiros em conjunto com o RH da Engenharia / Coordenadores de Projeto / Supervisores de Engenharia - Equipe 4 pessoas;
- 3) Classificação dos *Stakeholders*:
- a) Poder
 - Alto;
 - Baixo.
 - b) Interesse
 - Alto;
 - Baixo.
- 4) Metodologia de priorização dos Stakeholders:
- a) A partir de uma macro em excell os stakeholders serão ordenados segundo a determinação abaixo e apresentados em uma tabela excell representada no Quadro 11:
 - Vermelho: Alto Poder e Alto Interesse - Seguir de Perto;
 - Amarelo: Alto Poder e Baixo Interesse - Manter satisfeito;
 - Verde: Baixo Poder e Alto Interesse - Manter Informado;
 - Azul: Baixo Poder e Baixo Interesse – Informar – Não serão tratados;

Quadro 11 - Tabela de Priorização dos *Stakeholders*

		Cliente		Base BRASIL									
Poder	Interesse	Classificação	Departamento	Função	Nome	Nacionalidade	SEDE	USINA	Fuso Horário	Língua de Contato	Telefone	E-mail	Celular
Alto	Alto	Externo	DIREÇÃO	PRESIDENTE	Henrique da Silva	Espanhol	Alemanha	BERLIN	+3H	Espanhol/Inglês	+49 12345678	jode.da.silva@xxautomotive.com	+49 912345678
Alto	Baixo	Externo	PROGRAMA	DIRETOR	Eduardo da Silva	Alemã	Alemanha	BERLIN	+3H	Alemão/Inglês	+49 12345678	eduardo.da.silva@xxautomotive.com	+49 912345678
Baixo	Alto	Externo	PROGRAMA	GERENTE	Maria da Silva	Brasil	Brasil	SJP2	0H	Português/Inglês	+55 41 12345678	maria.da.silva@xxautomotive.com	+55 41 912345678

Fonte: Os autores, 2014

Para proceder com o planejamento da gestão em comento, propõe-se uma metodologia em que identifica-se, por marco do projeto, o nível de engajamento que necessita-se de cada *stakeholder*. Associado a esta informação, aplica-se uma forma de comunicação diferente para cada grupo. Assim, sendo, o processo torna-se mais eficaz.

Segue abaixo um exemplo proposto:

Quadro 12 - Exemplo I

Planejamento Comunicação	Iniciação		Planejamento		Execução		Controle		Fechamento	
	Marco 1	Marco 2	Marco 3	Marco 4	Marco 5	Marco 6	Marco 7	Marco 8	Marco 9	Marco 10
Stakeholder 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Stakeholder 2	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3
Stakeholder 3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3
Stakeholder 4	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3
Stakeholder 5	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3

Fonte: Os autores, 2014

Quadro 13 - Exemplo II

Classificação Stakeholder	Participação Necessária ao Projeto	Forma de Comunicação
1	Participação fraca	Informação (Boletins, difusão do escopo, emails, reuniões rápidas...)
2	Participação média	Informação + Envolvimento quando necessário (Boletins, difusão do escopo, emails, reuniões)
3	Participação forte	Envolvimento forte (Reuniões com frequência forte, comunicação ativa, monitoramento forte)

Fonte: Os autores, 2014

Para aprofundar o planejamento da comunicação com os *stakeholders*, orienta-se que, para cada marco, identifiquem-se os principais entregáveis e criem-se matrizes do tipo RACI, comentada no referencial teórico, sobre os mesmos. De maneira mais orientada será feita a identificação dos responsáveis pela atividade, tomadores de decisão, consultores sobre as atividades e aqueles que são simplesmente informados. Fica, assim, claro o engajamento necessário de cada *stakeholder* sobre cada requisito e, por consequência, sobre cada marco.

Segue a sequência do exemplo com a matriz RACI sobre um MARCO:

Quadro 14 - Exemplo III

Marco 1	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Stakeholder 5
Entregável 1	A	R	C	I	I
Entregável 2	A	R	C	I	I
Entregável 3	A	C	R	I	I
Entregável 4	A	C	R	I	I

Fonte: Os autores, 2014

O planejamento da comunicação e dos *stakeholders* precede o gerenciamento dos mesmos, no decorrer do projeto. Este é representado por um processo de aplicação daquilo que fora planejado e garante que o engajamento dos participantes seja atingido no momento oportuno. Ferramentas, técnicas e habilidades específicas são requisitadas neste processo a fim de obter-se sucesso.

REFERÊNCIAS

- BARBI, F.C. **Análise dos Stakeholders**. 2010. Disponível em: <<http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders>> Acesso em: 02 jan.2014.
- BOURNE, L. **5 dicas de comunicação para uma melhor gestão de stakeholders**. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pmies.org.br%2Fsite%2Farquivo%2Fdownload%2Fid%2F275%2Ftable%2Fdocumento&ei=dFPVUre6KoXLSQTxg4KwDA&usg=AFQjCNGsN03eWZPVYzxoOy-OoYvCipZqKg>> Acesso em: 02 jan.2014.
- CHAVES, E.C.J. et al. **Avaliação da gestão de stakeholders em implantações de projetos de sistemas em serviços**. 2013. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/008-workshop-2013/trabalhos/gestao_estrategica_de_tecnologia_da_informacao/121305_634_645_FINAL.pdf> Acesso em: 02/01/2014.
- CLELAND, David I. **Field Guide to Project Management**. 2.ed. [s.l.]:John Wiley & Sons, 2004.
- GERRING, John. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, , 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRASS, J. **Análise de stakeholder (partes interessadas) de um projeto**. 2006. Disponível em: <<http://blog.tenstep.com.br/category/comunicacao/page/6/>>. Acesso em: 02/01/2014.
- HAM, E. **Some practical tools for stakeholder management**. 2011. Disponível em: <<http://www.brainmates.com.au/brainrants/some-practical-tools-for-stakeholder-management>> Acesso em: 02 jan. 2014.
- HARTMAN, Francis T. **Don't Park Your Brain Outside: A Practical Guide to Improving Shareholder Value With Smart Management**. [s.l.]: Project Management Institute, 2000.
- KASTNER, R. **Why Projects Succeed: Stakeholder Management Tools& Processes**. 2010. Disponível em: <<http://blog.slalom.com/2010/12/15/why-projects-succeed-stakeholder-management-tools-processes-2/>> Acesso em: 02 jan. 2014.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KKENNON, N. et al. **Who really matters? A stakeholder analysis tool**. 2005. Disponível em:

<http://www.csu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0018/109602/EFS_Journal_vol_5_no_2_02_Kennon_et_al.pdf> Acesso em: 02 jan. 2014.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.** [s.l.]:Academy of Management Review, 1997.

ORTH, A.I. **Planejamento e gerência de projetos.** Porto Alegre: Edipucrs, 2009.
PATTON, Q. M. **Utilization Focused Evaluation.** [s.l.]:Sage,1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK GUIDE)** 5.ed. Pennsylvania USA:PMI, 2012.

QUALMAN, A. **Note on actors analysis.** 1997. Disponível em:
<[http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/1997-11TKAnalysis.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/1997-11TKAnalysis.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2014.

SAVAGE,G.T.; NIX,T.W; WHITEHEAD,C.J.; BLAIR,J.D. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.** [s.l.]:Academy of Management Executive, 1991.

SILVA, B.A. **O gerenciamento de stakeholders e a saúde do projeto.** 2013. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/o-gerenciamento-de-stakeholders-e-a-saude-do-projeto/>> Acesso em: 02/01/2014.

SOARES, 2010 – SOARES, B. A. **Gerenciamento de stakeholders: em busca da garantia de sucesso nos projetos.** 2010. Disponível em:
<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1201> Acesso em: 02 jan. 2014.

THE STANDISH GROUP. **The chaos report.** 2012. Disponível em:
<<http://versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2012.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

THIRY, Michel. A learning loop for successful program management. **Proceedings...** 31 st Symposium. Project Management Institute Seminar., Houston, Texas, 2000.

VOGE, W. **Stakeholder Commitment: Why Is It Important?** Project Smart. 2009. Disponível em <<http://www.projectsart.co.uk/pdf/stakeholder-commitment-why-is-it-important.pdf>> Acesso em: 02 jan. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Brainstorming – em português significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É um método usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos para levantamento de dados.

Intranet – A intranet é uma rede de computadores privada que assenta sobre a suite de protocolos da Internet, porém, de uso exclusivo de um determinado local, como, por exemplo, a rede de uma empresa, que só pode ser acessada por seus usuários ou colaboradores internos, tanto internamente como externamente ao local físico da empresa.

Macro EXCEL – macrocomandos, ou uma sequência de comandos encadeados que traduzia alguma atividade rotineira.

Marco – objeto para materializar uma linha de fronteira.

Métier – Especialista

Stakeholders – Em português, parte interessada ou interveniente, é um termo usado em Gerenciamento de Projetos para se referir as partes interessadas de um projeto. O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores.

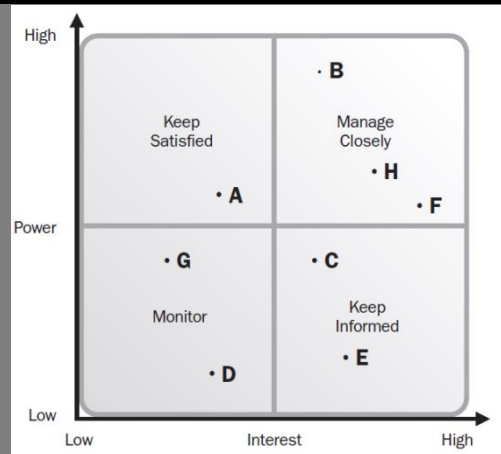
Standard – Padrão ou Norma.

APÊNDICES

- APÊNDICE A – ENTREVISTAS
- APÊNDICE B – TABELA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS
- APÊNDICE C – PROPOSTA DE PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*
- APÊNDICE D – FÁBIO VINICIUS SANCHEZ STARKE

APENDICE A - ENTREVISTAS

<p>Empresa: A</p> <p>Função: Engenheiro Industrial Mecânico / MBA Gerenciamento de Projetos</p> <p>Formação: Engenharia de Produção</p> <p>Experiência em Projetos Automobilísticos: 13 anos</p> <p>Tempo de Empresa: 7 anos</p>
<p>1) Como é feita a identificação das partes interessadas nos seus projetos?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Como é feita a identificação de todos os atores que possuem qualquer tipo de relação com o projeto;</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Qual a metodologia utilizada;</p> <p style="margin-left: 20px;">c. Qual o documento de saída;</p>
<p><u>Resposta:</u></p> <p>Não existe um processo exclusivo para identificação das partes interessadas. Nos projetos que desenvolvemos os stakeholders (áreas envolvidas) são geralmente as mesas (mudam as pessoas) Por este motivo para a identificação dos stakeholders são seguidas as políticas e procedimentos dentro da organização.</p> <p>Existem procedimentos internos (manuais) os quais descrevem todas as áreas intervenientes e em que fase do projeto estas áreas devem ser comunicadas. Por exemplo, para uma reunião de kick off de projeto, os manuais descrevem quais áreas devem participar e quando a reunião deve ser realizada.</p> <p>Devido a maioria dos stakeholders serem clientes internos, a identificação é via estrutura organizacional da empresa e são criadas listas de distribuições (e-mail) dependendo do que deve ser reportado. Para cada tipo de lista de distribuição existe um modelo de relatório (apresentação, tabela, planilha) a ser seguido.</p> <p>Formalmente não existe um mapeamento ou ferramenta de classificação das partes interessadas. Dependendo do tipo da mensagem a ser transmitida e da fase do projeto, os manuais indicam quem devem ser as pessoas envolvidas (informação, direcionamento ou decisão);</p>
<p>2) Existe algum tipo de classificação das partes interessadas com relação ao seu poder/influência no projeto?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Apresentar uma ferramenta descrita no PMBOK;</p>
<p>Figura 1 – Grade de Classificação de Poder/Interesse dos Stakeholders</p>



Fonte: PMBOK, 5ª Edição

b. Identificação da influência/poder das partes interessadas;

Resposta:

Formalmente não existe um mapeamento ou ferramenta de classificação das partes interessadas. Dependendo do tipo da mensagem a ser transmitida e da fase do projeto, os manuais indicam quem devem ser as pessoas envolvidas (informação, direcionamento ou decisão);

3) Como é feito o Planejamento do Envolvimento/Interesse das Partes Interessadas ESPERADO x REAL?

- a. Alheio – Alheio ao projeto e impacto potencial;
- b. Resistente – Consciente do Projeto e potencial impacto e resistente a mudança;
- c. Neutro – Consciente do Projeto ainda não suporta o projeto e não é resistente;
- d. Apoia – Consciente do projeto, impacto potencial e aberto a mudanças;
- e. Lidera / Patrocina – Consciente do projeto e potencial impacto e engajado para assegurar o sucesso do projeto;

Figura 2 – Matriz de Evolução de Engajamento das Partes Interessadas

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				D C	

Fonte: PMBOK, 5ª Edição

Resposta:

Não é realizado. Como respondido nas questões anteriores devido a similaridade dos projetos e dos stakeholders, são seguidos os manuais de desenvolvimento de projeto. Isto é, dependendo da fase do projeto as informações são difundidas para as áreas necessárias.

4) São planejadas ações ou estratégias para aumentar/manter o envolvimento das partes envolvidas?

- a. Reuniões/Apresentações/Churrascos/Comites/Jornais/Informes/E-mails
- b. Agenda TIPO

Resposta:

A própria metodologia de desenvolvimento de projeto utilizada pela empresa obriga as pessoas a se envolverem no projeto e trazer as informações necessárias, garantido o envolvimento esperado dentro do projeto. Dentro da metodologia de desenvolvimento de projeto existem os gates e reuniões formais de projeto nas quais já estão definidos quem deve atender estas reuniões e o que deve ser apresentado. O envolvimento é medido pelo nível e qualidade das informações apresentadas. Baseado nisso são tomadas as decisões e julgamentos do nível do envolvimento das partes interessadas.

5) Como é feito o acompanhamento do envolvimento das partes interessadas? Existe algum processo de replanejamento em caso de deriva do planejado?

Resposta:

Com base nos resultados das reuniões formais previamente planejadas e solicitadas pela metodologia de desenvolvimento são definidas ações e estratégias. Geralmente estas ações ou estratégias são propostas pelos chefes de projeto (gerencial) e a decisão fica sob responsabilidade do chefe técnico do veículo.

6) Você poderia citar alguns exemplos de sucesso/insucesso onde ações de comunicação foram realizadas e resultaram em pontos positivos / negativos de projeto?

Resposta:

Como caso de sucesso podemos citar o Projeto A. Este projeto foi uma reestilização de um veículo já presente no mercado a 6 anos. Neste projeto, houve uma grande interação e participação de praticamente todas as partes envolvidas (técnicas e gerenciais) na fase da definição do escopo do projeto e escopo do produto. Uma vez que o escopo do projeto e produto foi bem definido por grande parte das áreas envolvidas, o projeto foi iniciado e desenvolvido conforme planejado.

Como caso de não sucesso podemos citar o Projeto B. Este projeto foi a nacionalização da fabricação de um veículo até então fabricado em outra planta fora do Brasil. Por se tratar de uma localização de produção, o envolvimento das partes interessadas foi menor na definição principalmente do escopo do projeto. O projeto foi então lançado desta forma, e uma série de modificações no escopo e principalmente em cronograma foram necessárias na medida em que as outras partes interessadas foram sendo envolvidas.

7) Você teria alguma proposta de melhoria no processo de gerenciamento das partes interessadas nos seus projetos?

Resposta:

Um bom envolvimento e um bom planejamento das partes interessadas no início do projeto vão garantir uma boa definição do escopo do produto projeto e conseqüentemente sucesso no desenvolvimento do projeto. Ou seja, não basta ter uma boa comunicação tendo um escopo mal definido. É fundamental que o escopo seja bem definido pelas principais partes interessadas e no início do projeto.

Empresa: B

Função: Gerente de Projeto

Formação: Engenharia de Produção

Experiência em Projetos Automobilísticos: 10 anos

Tempo de Empresa: 10 anos

- 1) Como é feita a identificação das partes interessadas nos seus projetos?**
- a. Como é feita a identificação de todos os atores que possuem qualquer tipo de relação com o projeto;
 - b. Qual a metodologia utilizada;
 - c. Qual o documento de saída;

Resposta:

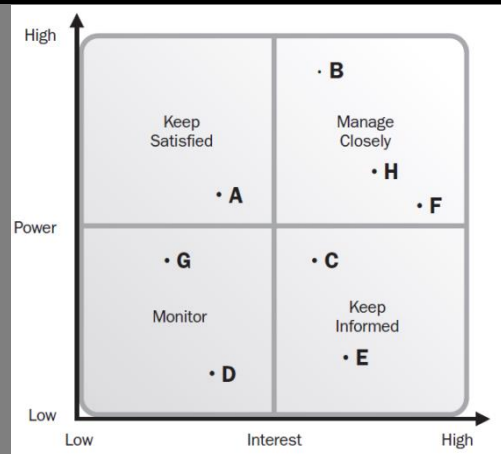
A identificação de todas as partes interessadas no projeto é feita através de uma lista padrão, que é um documento oficial da empresa e um dos entregáveis para passagem do marco de contrato do projeto.

O documento gerado no projeto anterior serve como base para gerar o documento futuro, assim atualizado apenas o nome e contato de todos as parte interessada. Este documento é de responsabilidade do gerente de projeto, que solicita o preenchimento dos campos aos líderes de projeto de cada departamento, quais terão a responsabilidade de documentar todos os campos.

O documento de saída é uma tabela em formato excell que contem as seguintes informações: direção, função, nome, contato e-mail, contato telefone e atribuições. Este documento é arquivado em uma pasta na intranet com acesso exclusivo aos participantes deste projeto.

- 2) Existe algum tipo de classificação das partes interessadas com relação ao seu poder/influencia no projeto?**
- a. Apresentar uma ferramenta descrita no PMBOK;

Figura 1 – Grade de Classificação de Poder/Interesse dos Stakeholders



Fonte: PMBOK, 5ª Edição

b. Identificação da influência/poder das partes interessadas;

Resposta:

Não foi realizada a classificação das partes interessadas segundo a sua influência, entretanto para este projeto foram capitalizados alguns problemas de comunicação de projetos anteriores e estabelecidas comunicações prioritárias e diferenciadas com alguns participantes que são de extrema importância para o sucesso do projeto.

3) Como é feito o Planejamento do Envolvimento/Interesse das Partes Interessadas ESPERADO x REAL?

- a. Alheio – Alheio ao projeto e impacto potencial;
- b. Resistente – Consciente do Projeto e potencial impacto e resistente a mudança;
- c. Neutro – Consciente do Projeto ainda não suporta o projeto e não é resistente;
- d. Apoia – Consciente do projeto, impacto potencial e aberto a mudanças;
- e. Lidera / Patrocina – Consciente do projeto e potencial impacto e engajado para assegurar o sucesso do projeto;

Figura 2 – Matriz de Evolução de Engajamento das Partes Interessadas

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				D C	

Fonte: PMBOK, 5ª Edição

Resposta:

Não foi realizado o planejamento do engajamento segundo as fontes apresentadas, entretanto foi constatado que alguns participantes não estavam engajados de maneira desejada ao projeto e foram gerados planos de ação.

4) São planejadas ações ou estratégias para aumentar/manter o envolvimento das partes envolvidas?

- a. Reuniões/Apresentações/Churrascos/Comites/Jornais/Informes/E-mails
- b. Agenda TIPO

Resposta:

Foram planejadas diversas estratégias para aumentar o engajamento dos envolvidos, dentre elas:

- Todos os Envolvidos – Inscrição de todas as partes interessadas no sistema automático de compartilhamento de informações do projeto, divulgação da lista dos participantes do projeto e divulgação da agenda contendo todas as reuniões e instâncias de decisão do projeto.
- Engenharia – Reunião de abertura a cada nova fase do Projeto, onde foi apresentando os objetivos da fase, o avanço do desenvolvimento e os pontos fortes e pontos fracos.
- Fabricação – Durante a fase de desenvolvimentos foram realizadas quinzenalmente reuniões bilaterais entre o Diretor de Fabricação e o Gerente de Projeto da Engenharia, com o intuito de tratar a divisão de carga de trabalho, problemas de avanço no projeto e pontos duros. Durante a fase de industrialização, foram realizadas reuniões de acompanhamento com a participação de todas as direções diretamente no chão de fábrica, com intuito de engajar toda a equipe e obter um retorno mais rápido dos problemas de avanço no projeto.

5) Como é feito o acompanhamento do envolvimento das partes interessadas? Existe algum processo de replanejamento em caso de deriva do planejado?

Resposta:

Não foi realizado acompanhamento do envolvimento das partes interessadas, entretanto algumas estratégias de planejamento da comunicação tiveram que ser revistas devido à falta de engajamento de algumas equipes.

Durante a fase de desenvolvimento foi percebido a falta de engajamento e dificuldade de comunicação entre as direções: Comercial, Produto, Marketing, Logística, Compras e Engenharia.

Para obter um melhor engajamento da equipe, o gerente de projeto solicitou o apoio do Presidente da Empresa, este passou a gerenciar um ponto específico durante o comitê de Direção, assim assegurando a participação e o engajamento das Equipes.

6) Você poderia citar alguns exemplos de sucesso/insucesso onde ações de comunicação foram realizadas e resultaram em pontos positivos / negativos de projeto?

Resposta:

O entrevistado citou um exemplo de sucesso em um projeto no qual o caminho crítico era o tempo.

Tendo o tempo como o caminho crítico, o gerente de projeto teve de assegurar que as equipes fossem bem coordenadas, conhecessem bem as suas atividades, estivessem motivadas e solícitas.

Para realização do planejado o gerente de projeto buscou que todos os participantes estivessem engajados com o projeto, possuíssem o mesmo nível de informação e um nível grande de maturidade.

Para atingir o resultado esperado ele juntou um equipe de trabalho experiente, colocou todos focados 100% nas atividades relacionados a este trabalho, instalou toda a equipe em um escritório único para facilitar a interação e se colocou 100% a disposição de todos.

Todos participantes deste projeto trabalharam efetivamente em conjunto para o planejamento das atividades, todos sabiam exatamente o que deveria ser feito e todos estavam solícitos para ajudar ao colega quando existia alguma deriva ou problema na realização das atividades.

O entrevistado acredita que em criar um ambiente exclusivo, como foco 100% no objetivo, com a disponibilidade 100% do gerente de projeto e principalmente pela participação de todos no planejamento a equipe esteve sempre motivada e engajada em finalizar o projeto dentro do prazo determinado.

7) Você teria alguma proposta de melhoria no processo de gerenciamento das partes interessadas nos seus projetos?

Resposta:

Durante a execução deste projeto o entrevistado percebeu um atrito muito grande entre algumas direções, o que causou muitas discussões em reuniões e dificuldade de aplicação de soluções.

Para o próximo projeto o entrevistado buscara uma melhor comunicação transversal, através de uma remodelagem nas reuniões de Avanço de Projeto e implantação de bilaterais com as áreas mais importantes no projeto.

Empresa: C

Função: Chefe de Projeto

Formação: Engenharia Mecânica

Experiência em Projetos Automobilísticos: 10 anos

Tempo de Empresa: 10 anos

- 1) Como é feita a identificação das partes interessadas nos seus projetos?**
- Como é feita a identificação de todos os atores que possuem qualquer tipo de relação com o projeto;**
 - Qual a metodologia utilizada;**
 - Qual o documento de saída;**

Resposta:

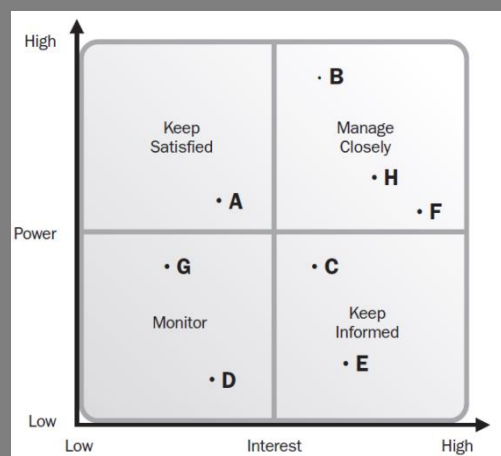
Existe um padrão qual é utilizado nos projetos, onde se identifica as funções necessárias para integrar a equipe do projeto.

A identificação das pessoas é feita pelos chefes funcionais, e é limitada a equipe de projeto.

O documento de saída com a equipe do projeto faz parte do escopo do projeto .

- 2) Existe algum tipo de classificação das partes interessadas com relação ao seu poder/influencia no projeto?**
- Apresentar uma ferramenta descrita no PMBOK;**

Figura 1 – Grade de Classificação de Poder/Interesse dos Stakeholders



Fonte: PMBOK, 5ª Edição

- Identificação da influencia/poder das partes interessadas;**

Resposta:

Não foi realizada a classificação das partes interessadas segundo a sua influencia.

3) Como é feito o Planejamento do Envolvimento/Interesse das Partes Interessadas ESPERADO x REAL?

- a. Alheio – Alheio ao projeto e impacto potencial;
- b. Resistente – Consciente do Projeto e potencial impacto e resistente a mudança;
- c. Neutro – Consciente do Projeto ainda não suporta o projeto e não é resistente;
- d. Apoia – Consciente do projeto, impacto potencial e aberto a mudanças;
- e. Lidera / Patrocina – Consciente do projeto e potencial impacto e engajado para assegurar o sucesso do projeto;

Figura 2 – Matriz de Evolução de Engajamento das Partes Interessadas

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				D C	

Fonte: PMBOK, 5ª Edição

Resposta:

Não foi realizado o planejamento do engajamento segundo as fontes apresentadas.

4) São planejadas ações ou estratégias para aumentar/manter o envolvimento das partes envolvidas?

- a. Reuniões/Apresentações/Churrascos/Comites/Jornais/Informes/E-mails
- b. Agenda TIPO

Resposta:

É feito de maneira indireta através das reuniões de avanço projeto, sem um planejamento específico.

Cada chefe de projeto tenta promover ações específicas, como: churrasco, boletim de difusão de informações.

5) Como é feito o acompanhamento do envolvimento das partes interessadas? Existe algum processo de replanejamento em caso de deriva do planejado?

Resposta:

É feito de maneira indireta através das reuniões de avanço projeto, sem um planejamento específico.

6) Você poderia citar alguns exemplos de sucesso/insucesso onde ações de comunicação foram realizadas e resultaram em pontos positivos / negativos de projeto?**Resposta:**

Decisões de projeto *Top Down* geram menor eficiência no trabalho. Decisões em conjunto com os especialistas são mais demoradas, porém não geram retrabalho e insatisfação.

7) Você teria alguma proposta de melhoria no processo de gerenciamento das partes interessadas nos seus projetos?**Resposta:**

Organizando uma difusão de boletins para todas as partes interessadas durante todo o projeto.

APÊNDICE B – TABELA DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

	Empresa A			Empresa B			Empresa C		
	Aplicação	Pré ou Pós Definição	Comentário	Aplicação	Pré ou Pós Definição	Comentário	Aplicação	Pré ou Pós Definição	Comentário
Identificação da c	- Faz - Faz Parcialmente - Não Faz	Bim Não	Este é um documento que lista todas as áreas envolvidas nos projetos. Este é um documento que faz parte dos procedimentos da empresa.	- Faz - Faz Parcialmente - Não Faz	Bim Não	A identificação de todas as partes interessadas no projeto é feita através de uma lista preparada, um documento oficial da empresa e um dos integrantes para pesquisar o nome de cada um dos envolvidos no projeto.	- Faz - Faz Parcialmente - Não Faz	Bim Não	A identificação da equipe é feita através de uma lista preparada, um documento oficial da empresa e um dos integrantes para pesquisar o nome de cada um dos envolvidos no projeto.
Definição da c	Faz	Bim	Fundamentalmente não existe um planejamento ou levantamento de necessidades das partes interessadas. Existe procedimentos de quem deve ser informado qual fase do projeto isso deve acontecer.	Faz	Bim	Não foi realizada a identificação das partes interessadas, em nenhum momento foram listados problemas de comunicação de projeto, prioridades e necessidades de comunicação para identificar quem são os membros importantes para o sucesso do projeto.	Faz	Bim	Não
Orçamento da c	Faz Parcialmente	Não	Orçamento não existe em planejamento ou levantamento de necessidades das partes interessadas. Existe procedimentos de quem deve ser informado qual fase do projeto isso deve acontecer.	Faz Parcialmente	Não	Não foi realizado o planejamento do orçamento quando se tomou as necessidades, em nenhum momento foram listados problemas de comunicação de projeto, prioridades e necessidades de comunicação para identificar quem são os membros importantes para o sucesso do projeto.	Não	Não	Não
Definição da c	Faz Parcialmente	Não	Não é realizado um planejamento formal. Nos procedimentos da empresa para cada fase de projeto há uma lista de quem deve ser envolvido e quem deve participar das reuniões, onde são as entregas. Uma vez que os resultados apresentados nos reuniões são listados, o plano de comunicação é elaborado para garantir o entendimento das equipes e melhorar o nível de comunicação.	Não	Não	Não foi realizado o planejamento do orçamento quando se tomou as necessidades, em nenhum momento foram listados problemas de comunicação de projeto, prioridades e necessidades de comunicação para identificar quem são os membros importantes para o sucesso do projeto.	Faz Parcialmente	Não	Não
Definição da c	Faz Parcialmente	Não	O acompanhamento do desenvolvimento é basicamente mensal sobre reuniões, reuniões apresentadas nas reuniões formais de projeto.	Faz Parcialmente	Não	Foram gerados documentos e tabelas para manter o acompanhamento das partes interessadas.	Faz Parcialmente	Não	Não
Definição da c	Faz Parcialmente	Não	O acompanhamento do desenvolvimento é basicamente mensal sobre reuniões, reuniões apresentadas nas reuniões formais de projeto.	Faz Parcialmente	Não	Não foi realizado o planejamento do orçamento quando se tomou as necessidades, em nenhum momento foram listados problemas de comunicação de projeto, prioridades e necessidades de comunicação para identificar quem são os membros importantes para o sucesso do projeto.	Faz Parcialmente	Não	Não
Definição da c	Não	N/A	Não foi realizado o planejamento do orçamento quando se tomou as necessidades, em nenhum momento foram listados problemas de comunicação de projeto, prioridades e necessidades de comunicação para identificar quem são os membros importantes para o sucesso do projeto.	Não	N/A	Um caso de sucesso no qual o caminho crítico era o tempo para manter a equipe engajada de forma adequada para o projeto. Como resultado, uma equipe pequena, que estava trabalhando apenas no projeto, foi montada um caminho crítico com todos os componentes do projeto, todos os componentes do planejamento e o nível de projeto estavam sempre disponíveis.	N/A	N/A	Um caso de sucesso no qual o caminho crítico era o tempo para manter a equipe engajada de forma adequada para o projeto. Como resultado, uma equipe pequena, que estava trabalhando apenas no projeto, foi montada um caminho crítico com todos os componentes do projeto, todos os componentes do planejamento e o nível de projeto estavam sempre disponíveis.
Definição da c	Não	N/A	Não foi realizado o planejamento do orçamento quando se tomou as necessidades, em nenhum momento foram listados problemas de comunicação de projeto, prioridades e necessidades de comunicação para identificar quem são os membros importantes para o sucesso do projeto.	Não	N/A	Um caso de sucesso no qual o caminho crítico era o tempo para manter a equipe engajada de forma adequada para o projeto. Como resultado, uma equipe pequena, que estava trabalhando apenas no projeto, foi montada um caminho crítico com todos os componentes do projeto, todos os componentes do planejamento e o nível de projeto estavam sempre disponíveis.	N/A	N/A	Um caso de sucesso no qual o caminho crítico era o tempo para manter a equipe engajada de forma adequada para o projeto. Como resultado, uma equipe pequena, que estava trabalhando apenas no projeto, foi montada um caminho crítico com todos os componentes do projeto, todos os componentes do planejamento e o nível de projeto estavam sempre disponíveis.

APÊNDICE C – PROPOSTA DE PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

TABELA PARA IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Cliente Classificação	Departamento	Função	Nome	Nacionalidade	BRASIL			Língua de Contato	Telefone	E-mail	Celular	Poder	Interesse
					País	SEDE	USINA						
					Próxima Revisão	Fuso Horário	USINA						
XX Automotive	Projeto	XX	BRASIL										
	Chefe de Projeto	José da Silva	12/01/2014	SEDE	USINA	USINA	Próxima Revisão	Telefone	E-mail	Celular	Poder	Interesse	
	Elaborador	José da Silva	Revisão	V1			Standard	BRSJP2014-0001					
Externo	DIREÇÃO	PRESIDENTE	Henrique da Silva					+49 12345678	Jose.da.silva@xxautomotive.com	+49 912345678	Alto	Alto	
Externo	DIREÇÃO	Vice Presidente	Marcelo da Silva					+55 41 12345678	marcelo.da.silva@xxautomotive.com	+55 41 912345678	Baixo	Baixo	
Externo	PROGRAMA	DIRETOR	Eduardo da Silva					+49 12345678	eduardo.da.silva@xxautomotive.com	+49 912345678	Alto	Baixo	
Externo	PROGRAMA	GERENTE	Maria da Silva					+55 41 12345678	maria.da.silva@xxautomotive.com	+55 41 912345678	Baixo	Alto	
Externo	PRODUTO	GERENTE											
Externo	PRODUTO	CP											
Externo	MARKETING	GERENTE											
Externo	MARKETING	CP											
Externo	DESIGN	GERENTE											
Externo	DESIGN	CP											
Externo	COMPRAS	GERENTE											
Externo	COMPRAS	CP											
Externo	COMPRAS	COMPRADORES											
Externo	FINANCEIRO	GERENTE											
Externo	FINANCEIRO	CP											
Externo	FINANCEIRO	COMPRADORES											
Externo	LOGISTICA	GERENTE											
Externo	LOGISTICA	CP											
Externo	LOGISTICA	COMPRADORES											
Externo	DISTRIBUIÇÃO	GERENTE											
Externo	DISTRIBUIÇÃO	CP											
Externo	DISTRIBUIÇÃO	COMPRADORES											
Externo	POS-VENDA	GERENTE											
Externo	POS-VENDA	CP											
Externo	FABRICAÇÃO	GERENTE											
Externo	FABRICAÇÃO	CP											
Externo	FABRICAÇÃO	OPERADORES											
Externo	QUALIDADE	GERENTE											
Externo	QUALIDADE	CP											
Externo	RH	GERENTE											
INTERNO	ENGENHARIA	DIRETOR											
INTERNO	ENGENHARIA	GERENTES											
INTERNO	ENG DP 1	GERENTE											
INTERNO	ENG DP 1	CP											
INTERNO	ENG DP 1	ENGENHEIROS											
INTERNO	ENG DP 2	GERENTE											
INTERNO	ENG DP 2	CP											
INTERNO	ENG DP 2	ENGENHEIROS											

MACRO CLASSIFICAÇÃO

TABELA PARA PRIORIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Poder	Interesse	Cliente			Base BRASIL			Telefone	E-mail	Celular			
		Classificação	Departamento	Função	Nome	Nacionalidade	SEDE				USINA	Fuso Horário	Lingua de Contato
Alto	Alto	Externo	DIREÇÃO	PRESIDENTE	Henrique da Silva	Espanhol	Alemanha	Berlin	+3H	Espanhol/Inglês	+49 12345678	jode.da.silva@xxautomotive.com	+49 912345678
Alto	Baixo	Externo	PROGRAMA	DIRETOR	Eduardo da Silva	Alemã	Alemanha	Berlin	+3H	Alemão/Inglês	+49 12345678	eduardo.da.silva@xxautomotive.com	+49 912345678
Baixo	Alto	Externo	PROGRAMA	GERENTE	Maria da Silva	Brasil	Brasil	SJP2	0H	Português/Inglês	+55 41 12345678	maria.da.silva@xxautomotive.com	+55 41 912345678

ORIENTAÇÕES DA METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Realizando a Classificação dos Stakeholders

Metodologia de Identificação dos Stakeholders

Regra de Preenchimento - Clientes Externos - Identificação dos Stakeholders

1) O gerente de projeto irá identificar os stakeholders em conjunto com os gerentes departamentais até o nível dos Coordenadores de Projetos;

Regra de Preenchimento - Clientes Internos - Identificação dos Stakeholders

- 1) O gerente de projeto irá identificar os stakeholders em conjunto com os gerentes departamentais até o nível dos Coordenadores de Projetos
- 2) Os coordenadores de projeto serão responsáveis por identificar todos os participantes de sua equipe que possuem interface com o projeto;

Metodologia de Classificação dos Stakeholders

Clientes Externos - Classificação dos Stakeholders

1) O gerente de projeto irá classificar os stakeholders em conjunto com Gerentes Departamentais/RH da Engenharia/Convidados Importantes - Equipe 5 pessoas;

Clientes Internos - Classificação dos Stakeholders

- 1) O gerente de projeto irá classificar os stakeholders Internos, Gerente/Coordenadores em conjunto com o RH da Engenharia e Convidados Importantes - Equipe 4 pessoas;
- 2) O gerente de projeto irá classificar os stakeholders Internos, Engenheiros em conjunto com o RH da Engenharia / Coordenadores de Projeto / Supervisores de Engenharia - Equipe 4 pessoas;

Classificação dos Stakeholders

Poder Alto

 Baixo

Interesse Alto

 Baixo

Metodologia de Priorização

- 1) Alto Poder e Alto Interesse - Seguir de Perto
- 2) Alto Poder e Baixo Interesse - Manter satisfeito
- 3) Baixo Poder e Alto Interesse - Manter informado
- 4) Baixo Poder e Baixo Interesse - Informar

Macro

Clique sobre o botão Macro para classificar os stakeholders segundo a metodologia de priorização, o resultado será apresentado na aba priorização;

APÊNDICE D – FÁBIO VINICIUS SANCHEZ STARKE

O que aprendi com esse curso? Bom, primeiramente, nos mínimos detalhes da administração da minha vida pessoal. Como investir meu dinheiro. Como planejar meus gastos. Como organizar meus pagamentos. Como organizar meus documentos. Como organizar minhas viagens. Como me programar para uma simples saída de casa.

Influenciou também para que eu buscasse um novo emprego. Me sentia estagnado no meu antigo emprego. Sem crescimento, sem perspectiva. Propunha mudanças e nada acontecia. Quando, enfim, percebi que eu não conseguiria mudar o meio, saí dele. Estou em um novo emprego, onde exigem mais de mim. Trabalho com dados, porcentagens e resultados. Trabalho com comunicação, relacionamentos e troca de informações importantes. Ou seja, requer confiança, segurança e estabilidade. Tudo isso representa, para mim, amadurecimento.

No segundo momento, o curso me ajudou profissionalmente. Sou um profissional mais astuto, maleável, que entende melhor o mundo corporativo. Não estou aqui descrevendo que entendo tudo de qualquer negócio ou que sou “o lobo de Wall Street”. Pelo contrário, não acredito que o curso tenha me ensinado nada disso. Apenas me abriu os olhos para entender que o mercado brasileiro hoje, está repleto de oportunidades e com pouquíssima mão de obra qualificada para tudo que oferta. Basta estar atualizado, com vontade de trabalhar, com gana de fazer melhor e de aprender o que a empresa tem para oferecer. Basta abraçar a causa e acreditar naquilo que está fazendo.

Falando agora sobre MBA em gestão de Projetos. Escolhi esse curso porque sou Publicitário, com foco na área de criação. Ou pelo menos fui. Atualmente, sinto que desenvolvi minha capacidade de analisar, desenvolvi a habilidade de tomar decisões, na maioria das vezes com velocidade que não tinha antes, tenho uma melhor capacidade crítica e visão do todo dentro de um projeto ou situação de negócio. A troca de experiência com os demais alunos é essencial também. Não vou ser hipócrita, em sala de aula, não presenciei grandes acontecimentos no que diz respeito a troca de informações ou experiências. Mas, dentro desse grupo de trabalho, com essas pessoas que tive a oportunidade de ter uma maior afinidade, aprendi muito sobre suas empresas, seus sistemas de trabalho e o perfil de profissionais que eles são. Isso influenciou muito no modo de operar, pensar e realizar minhas atividades no

dia a dia dentro do meu perfil de trabalho. Essa é a verdadeira troca de informação e experiência de trabalho.

Não alcancei a gerencia do local que trabalho. Não ainda. Mas acredito que tudo isso, essa ampla visão, essa troca de experiências e valores que o curso proporcionou, me fizeram uma pessoa de influência, pela maneira que interajo com as equipes que trabalho e pela forma de identificação de possíveis melhorias, pela necessidade de mudanças contínuas para melhorar a visão dos objetivos e a autonomia de cada indivíduo dentro da equipe.