



ERIC KENZO TANIGUCHI ONUKI

UMA ABORDAGEM DO MODELO DIAMANTE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

UMA ABORDAGEM DO MODELO DIAMANTE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL, elaborado por Eric Kenzo Taniguchi Onuki 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, 21/05/2013

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Eric Kenzo Taniguchi Onuki, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP24-Curitiba (5/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/08/2011 a 05/04/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **UMA ABORDAGEM DO MODELO DIAMANTE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL**, é autêntico e original.

Curitiba, 21/05/2013

Eric Kenzo Taniguchi Onuki

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar ferramentas que apoiem o gerenciamento de mudanças nas organizações do terceiro milênio. Nesse intuito, foram apresentadas definições de mudança organizacional, gestão da mudança organizacional e modelo diamante. Aplicou-se então o modelo diamante à gestão de algumas empresas para verificar seu impacto. Iniciou-se o estudo com um breve referencial teórico sobre o modelo diamante aplicado à mudança organizacional, propondo então em seguida a abordagem da mudança organizacional com o modelo diamante modificado. Este estudo elucidou a importância dos stakeholders na mudança organizacional, e seu impacto em todas as outras áreas, tais como custo, tempo, prazo, qualidade, escopo, abrindo novos horizontes e novas perspectivas para trabalhos futuros.

Palavras Chave: Modelo diamante, Mudanças, Stakeholders, Posicionamento dos Stakeholders.

Abstract

The objective of this paper is to identify tools that support change management in organizations of the third millennium. To reach the goal, was important to define organizational change, change management and diamond model. Applying the diamond framework on a couple of companies' management, we could verify its impact. The study began with a brief theory about diamond model applied to change management, suggesting a new approach with a modified diamond model. This study enlightens the importance of stakeholders in organizational change, and warns about its impacts in all other areas, such as cost, time, deadline, quality, scope, expanding new fields for future research.

Key Words: Diamond Model, Change Management, Stakeholder, Stakeholder Learning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. METODOLOGIA	11
3. DESENVOLVIMENTO	12
3.1. Mudança Organizacional	12
3.2. Gestão da Mudança Organizacional	14
3.3. Modelo Diamante	15
3.3.1. O Impacto Dos Estilos De Gestão No modelo diamante	16
4. MODELO DIAMANTE APLICADA ÀS MUDANÇAS	19
4.1. Posicionamento dos stakeholders	20
4.2. Distinguindo projetos de mudança com base no posicionamento dos stakeholders	22
4.2.1. Suporte	23
4.2.2. Indiferente	23
4.2.3. Oposição	24
4.3. Foco de atuação em cada posicionamento	25
4.3.1. Suporte	25
4.3.2. Indiferente	25
4.3.3. Oposição	25
5. COMBINANDO GERENCIA DE PROJETOS E O POSICIONAMENTO DE STAKEHOLDERS	26
5.1. Recomendações gerais para a negociação das mudanças	26
5.2. Esforço necessário para cada posição dos stakeholders	28
5.2.1. Suporte	29

5.2.2. Indiferentes	29
5.2.3. Oposição	29
6. CONCLUSÕES	30
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
8. APÊNDICES	34
8.1. Contribuição Individual: Eric Kenzo Taniguchi Onuki	34

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual está significativamente dinâmico, servindo como agente para estimular as empresas a iniciarem processos transformacionais em suas estratégias, buscado uma adaptação rápida, pois não há opção à mudança. Novas iniciativas, melhorias tecnológicas, reengenharia, eficiência operacional, enfim, uma soma de fatores que busca colocar a organização a frente da concorrência. A utilização de ferramentas que leve as organizações no sentido de atingir seus objetivos, está cada dia mais procurada, porém estas ferramentas, mudanças, geralmente encontram barreiras a sua implementação, seja pelo motivo que for.

Os projetos, em geral, possuem stakeholders favoráveis à sua conclusão, e, embora não seja regra, os projetos de mudança organizacional são os que mais sofrem oposição e são os que mais necessitam de esforços na gerencia de stakeholders para serem bem sucedidos. Estes esforços são focados principalmente nas negociações com os stakeholders. Justifica-se assim o interesse em verificar o modelo diamante para a Negociação de Mudanças.

Para isso, o artigo se inicia com a composição de um referencial teórico no qual se aborda o tema de Mudança Organizacional e a Gestão das Mudanças nas organizações. Somado a isso, apresenta-se os perfis organizacionais da Google e IBM vistas através do modelo diamante.

Uma das contribuições do trabalho é uma nova ponta na análise diamante, o posicionamento dos stakeholders, que, tal como todas as pontas da análise diamante, tem função de alerta. Um alerta que se não verificado pode indicar a ruína de um projeto que pode ser aparentemente fácil.

Esta nova ponta do diamante reforça a ideia central do trabalho, que é a mudança, focando principalmente em qual é a estratégia que será adotada pelo projeto. A negociação de mudanças está implícita nas recomendações em cada posicionamento.

Na metodologia, explicitaram-se os procedimentos técnicos de pesquisa e sua justificativa, o desenvolvimento possui a parte teórica de negociações, mudança organizacional, modelo diamante, análise diamante aplicada ao modo de operação de empresas globais.

Os capítulos seguintes introduzem então a proposta da nova ponta do modelo diamante, que é então expandida para sua aplicação principalmente em projetos que sofrem oposição.

2. METODOLOGIA

O objetivo principal deste artigo é levantar a importância da mudança organizacional, e, visto que, segundo um relatório da IBM, 59% dos projetos de mudança fracassam (IBM, 2008) e segundo (MOURIER e SMITH, 2001), 75% dos esforços de mudança fracassam. Busca-se então focar em uma das barreiras enfrentadas pelos projetos de mudança, os stakeholders, que não só afetam os projetos de mudança, mas principalmente estes.

O modelo diamante propõe a verificação de quatro aspectos de um projeto para determinar quais serão os fatores críticos de sucesso do projeto e auxiliar numa melhor abordagem na forma de gerenciá-lo.

Começou-se pela teoria de negociação, visto que a negociação é o principal pilar das mudanças bem sucedidas. Nesta sessão utilizou-se além de opiniões de especialistas na área e bibliografia, também material inédito, disponibilizado por professores da fundação Getúlio Vargas. Nesta sessão nenhuma ideia nova é apresentada. A opinião dos autores somente é utilizada para escolher os temas que são apresentados, não sendo criadas ideias novas.

A mudança organizacional é abordada de um ângulo focado em seus fatores críticos de sucesso, levando em consideração tanto a opinião dos autores, quanto a opinião dos pesquisadores atuais do tema. A maior parte desta seção foi baseada no estado da arte e teorias bem consolidadas. Como a mudança organizacional é um tema relativamente novo e ainda amplamente discutido, um dos autores utilizados é um professor da fundação Getúlio Vargas, utilizando material inédito. Muitas das opiniões e ideias levantadas também são ideias que foram discutidas amplamente em classe e exaustivamente filosofada pelos autores.

É feita então uma rápida introdução do modelo diamante, aplicando então o modelo de quatro pontas sobre empresas bem conhecidas. O modelo diamante, embora não seja conhecido há muito tempo, já é conhecido, e dispensa longas explicações. Não é feita nenhuma pesquisa nova, e nenhum novo conceito é inserido nesta parte.

Propõe-se então uma nova ponta no modelo diamante, analisando quais são os possíveis estados desta ponta, e seus impactos no projeto. Por fim, é feita uma análise e recomendações de como gerenciar o projeto, quais pontos que devem ser gerenciados mais atentamente, e qual o grau de incerteza inserido nos outros números e indicadores do projeto. Nesta sessão, quase todo o conteúdo é de opinião dos autores, há o estudo de caso precursor da ideia (ver apêndice), e há uma grande necessidade de trabalhos futuros sobre o tema.

3. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo, um resumo crítico do estado da teoria de gestão de mudança organizacional.

3.1. Mudança Organizacional

O cenário atual está significativamente dinâmico, servindo como agente para estimular as empresas a iniciarem processos transformacionais em suas estratégias, buscado uma adaptação rápida, pois não há opção à mudança. Novas iniciativas, melhorias tecnológicas, reengenharia, eficiência operacional, enfim, uma soma de fatores que busca colocar a organização a frente da concorrência.

Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.
(LIMA, 2003)

A mudança não é um "evento", mas sim um processo dinâmico que se desenvolve ao longo tempo e ter uma estratégia inteligente para trabalhá-lo não é suficiente, as organizações bem sucedidas devem pro-ativamente desenvolver a capacidade interna para implementar a mudança mais rápida e eficazmente que seus concorrentes. A complexidade do processo requer uma abordagem mais disciplinada, comunicada, competente e estruturada, apoiada em uma liderança altamente comprometida.

Quando a organização muda, os líderes precisam mudar seus próprios estilos e comportamentos para lidar com a nova empresa. De fato muitos projetos corporativos de mudança falham e são abortados exatamente no momento que torna-se claro que os próprios líderes precisam mudar a si mesmos. Aqueles que são bem sucedidos na sua adaptação pessoal acabam trabalhando com novas competências e orientações em uma empresa que servirá melhor a seus clientes e se ajustará às novas realidades externas.

Há seis fatores críticos de sucesso que devem ser considerados para a implantação bem-sucedida, o entendimento desses fatores ajuda a garantir que requisitos organizacionais e necessidades locais estão sendo geridos de forma eficaz, são eles:

- 1) Dividir a proposta da mudança: manter o propósito da mudança compartilhado, para motivar as pessoas da organização mostrando que há clareza na nova direção a seguir e assim construindo o compromisso do time com a organização.
- 2) A Liderança de uma mudança eficaz: construir líderes fortes, capazes de executar a mudança com energia e influenciar seus times na mesma direção.
- 3) Poderosos processos de engajamento: desenvolver poderosos processos que superem a resistência e construam o compromisso das pessoas. Envolver, oferecer oportunidades de formação, recompensar o engajamento e assegurar a comunicação.
- 4) Compromisso de Sponsor Local: envolvimento de média e alta gerencia no engajamento, porque eles são os responsáveis pela mudança em suas áreas e possuem uma ligação forte com os colaboradores.
- 5) Ligação forte pessoal: acreditar que a mudança é aceitável e pode ser bem sucedida no futuro, construir o compromisso de mudança nos times.
- 6) Sustained Personal Performance: ajudar as pessoas a se adaptarem a mudança, suavizando os impactos negativos e maximizando os benefícios a longo prazo.



Figura 1 - The Six Critical Success Factors (CSF)

Fonte: (Change First, 2012)

3.2. Gestão da Mudança Organizacional

Um dos temas críticos para qualquer profissional nos dias de hoje é a gestão das mudanças que ocorrem na organização, responsáveis pela implantação de estratégias e pela geração de resultados de negócio esperados. Sem sombra de dúvidas a importância de se estabelecer um processo de gestão de mudança organizacional estruturado e integrado às metodologias de gerenciamento de projetos resulta positivamente na implantação da mudança. Resultados de transformação devidamente gerenciados são melhores do que aqueles conduzidos sem método algum.

A gerencia de mudança precisa começar no início do projeto e deve estar integrada em todas as facetas do mesmo. Ambas as perspectivas de gerencia de mudanças devem ser trabalhadas, a dos gerentes que são os pessoas que querem implementar a mudança e a dos funcionários que serão os receptores (alvos) da mudança.

Conforme citado em por (CHAVES, 2012), a perspectiva organizacional terá que definir que processos e ferramentas que os gerentes de projetos e mudança, membros do time, recursos humanos, executivos, e supervisores terão que usar para auxiliar os indivíduos a realizarem de forma bem sucedida à mudança. É recomendada a aplicação de módulos como: preparação, planejamento, implementação e controle de mudança. Além de atividade de comunicação, coaching, treinamento e gerencia de resistência.

Já no ponto de vista da perspectiva individual (CHAVES, 2012) enfatiza que necessidade de aplicação de uma metodologia estruturada que identifique as resistências e desenvolva o comprometimento dos alvos, o processo EDCAS (entendimento, desejo, conhecimento, aptidão e sustentação) é o recomendado pelo autor como ferramenta de gerenciamento individual.

Para entregar os objetivos de negócio almejados com a mudança, os colaboradores devem estar prontos, dispostos e capazes de mudar o seu comportamento. Compreender os fatores chave da mudança permite que os gestores possam quantificar e acompanhar o andamento das ações de mudança e decidir por tomar medidas corretivas ou ajustes se necessário.

3.3. Modelo Diamante

O modelo diamante, descrita no livro de Aaron Shenhar¹, é uma ferramenta que pode ser utilizada para regular os esforços necessários para o gerenciamento de cada projeto. É bem sabido que nenhum projeto é igual a outro. Todo projeto, por mais parecido que possa parecer, tem mudanças e modificações, que, podem ser pequenas ou grandes, e causam impacto na forma que o projeto é realizado e o seu resultado.

É de se esperar que projetos semelhantes gerenciados de maneira semelhante produza um resultado semelhante. Desta maneira, também podemos afirmar que projetos muito diferentes, produzam resultados muito diferentes.

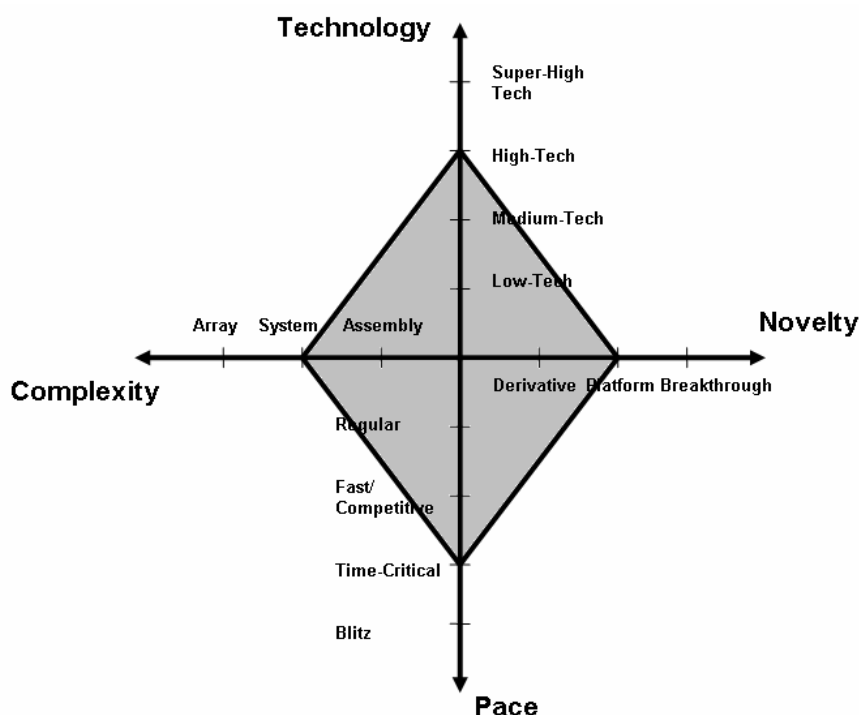
As equipes de projeto geralmente tentam seguir um conjunto bem-estabelecido de diretrizes que se tornaram padrão(...) A pergunta básica é: Se aplicarmos as ferramentas-padrão e seguirmos as regras e os processos como prescrito, o nosso projeto terá sucesso? A resposta é: Nem sempre. (SHENHAR e DVIR, 2010)

¹ (SHENHAR e DVIR, 2010)

O modelo diamante propõe a verificação de quatro aspectos de um projeto para determinar quais serão os fatores críticos de sucesso do projeto e auxiliar numa melhor abordagem na forma de gerenciá-lo. Os quatro aspectos que devem ser analisados são os abaixo, conforme a Figura 2:

- Novidade – derivativo, plataforma ou inovação.
- Tecnologia – baixa tecnologia, média tecnologia, alta tecnologia ou super-alta tecnologia.
- Complexidade – montagem, matriz, sistema.
- Ritmo – Regular, rápido/competitivo, de tempo crítico e blitz.

Cada aspecto traz importantes informações de como o gerenciamento dos projetos deve diferir.



*Figura 2 – Modelo Diamante
Fonte: (SHENHAR e DVIR, 2010)*

3.3.1. O Impacto Dos Estilos De Gestão No modelo diamante

Não existe uma fórmula exata para o sucesso no mundo empresarial. Múltiplas organizações de sucessos possuem culturas distintas e até antagônicas. O Google, por exemplo, possui uma cultura completamente diferente de uma empresa como a IBM.

O Google é uma empresa jovem, inovadora e que dá grande liberdade a seus funcionários. O dia-a-dia da empresa permite que os funcionários joguem sinuca durante o expediente, façam massagem, se vistam da forma que queiram, etc. O ambiente é cercado de descontração e frequentemente ela é listada como uma das melhores empresas do mundo para trabalhar.

A IBM por outro lado segue outra postura. Esta é uma companhia centenária, estritamente voltada a processos formais, com um ambiente de trabalho sério e funcionários com idade avançada que procuram passar uma imagem de confiabilidade em todas as situações. Essas diferenças, porém, não impedem que ela também esteja listada entre as melhores empresas do mundo para trabalhar.

Naturalmente, as expectativas desses clientes seriam distintas em relação a um projeto. Alguns critérios serão cobrados por ambas, como entrega no prazo, qualidade da entrega e trabalho dentro do orçamento. Porém, como sabemos, a percepção de sucesso de um projeto e satisfação do cliente vai além desses critérios.

O modelo diamante aborda o gerenciamento de projetos de acordo com suas quatro óticas: **Tecnologia, inovação, ritmo e complexidade**. Podemos comparar dentro desse modelo não só a característica do projeto em si, mas o perfil da empresa como um todo.

Existem organizações que são mais avançadas **tecnologicamente** que outras. Da mesma forma, algumas trabalham em **ritmo** mais acelerado que outras, possuem processos mais **complexos** que outras e são mais ou menos abertas à **inovação**.

Além do projeto em si, devemos avaliar a organização dentro deste modelo. Isso ajudaria o gerente de projeto a melhor entender quais fatores devem ser levados em consideração para garantir a satisfação do cliente. Fora isso, poderia revelar detalhes culturais da organização que ainda não foram conscientemente definidos. O líder iria se poupar o trabalho, por exemplo, de propor um projeto altamente inovador e de lenta implementação a uma empresa que exige soluções tradicionais e resultados rápidos. Podemos inclusive fazer um comparativo entre empresas como Google e IBM:

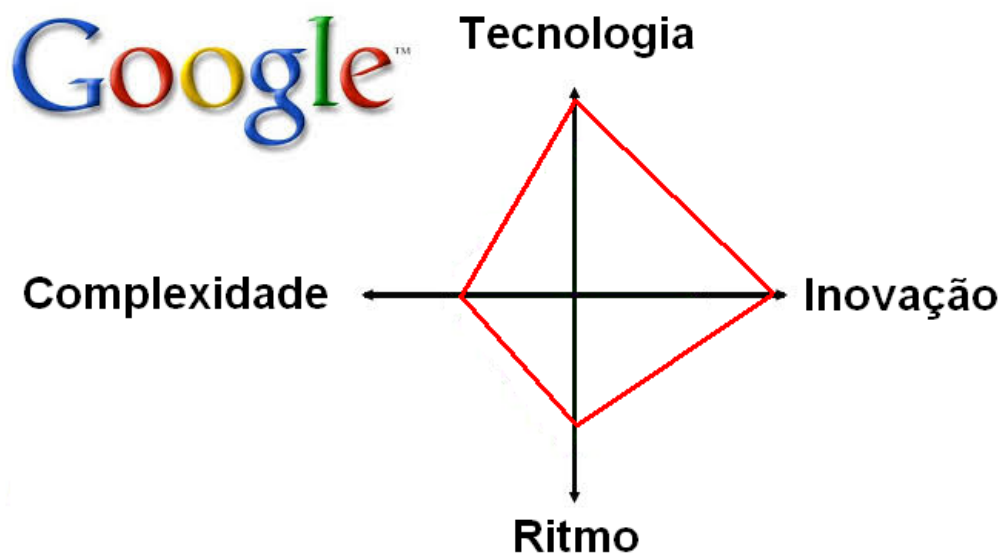


Figura 3 - Diamante do Google

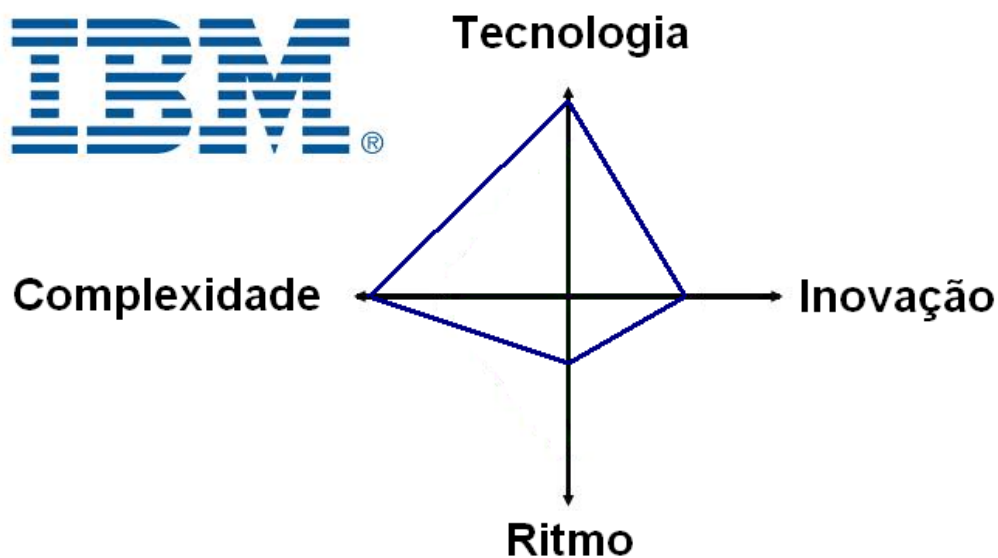


Figura 4 - Diamante da IBM

Uma das habilidades chave que todo gerente de projeto deve ter é a de entender o negócio com o qual ele está lidando. Conforme exemplificado, o modelo diamante pode ser usado como ferramenta de colaboração para acelerar esse processo.

4. Modelo diamante aplicada às mudanças

O processo de mudança envolve em sua maior parte, uma quebra do paradigma corrente que se encontra a organização, saindo da zona de conforto das pessoas.

Ou seja, muitas vezes, as mudanças organizacionais são fortemente opostas pelas próprias pessoas que deveriam estar realizando a mudança. As mudanças organizacionais podem ser de qualquer forma, e, se o componente humano for ignorado durante o processo da mudança, problemas podem ocorrer.

O problema em ignorar o aspecto humano das mudanças organizacionais é deixar de lado uma gama de iniciativas que requerem uma gestão de mudanças focada para serem bem sucedidas. (*MOURIER e SMITH, 2001*)

Segundo ainda (*MOURIER e SMITH, 2001*), 75% dos esforços para mudanças falham. E falham por diversos fatores, mas principalmente, porque mudanças são complexas.

Como as mudanças são processos que ocorrem uma vez, e produzem resultados únicos, pode-se dizer que as mudanças são projetos.

Dada a natureza das mudanças em resultar em fracassos, os esforços poderiam, em uma tentativa em reduzir este índice, exatamente focar na forma com que a mudança deve ser gerenciada e conduzida. Para tal, sugere-se a aplicação do modelo diamante nas mudanças. Só que a abordagem sugerida por (*SHENHAR e DVIR, 2010*) não trata diretamente das mudanças, e sim genericamente de projetos. Por sugestão dos próprios autores, deve-se adicionar ou subtrair aspectos do diamante para atender as necessidades de cada situação e/ou organização.

Sugere-se então a adição de pelo menos um novo fator no diamante da análise da mudança, que é a posicionamento dos stakeholders em relação à mudança.

4.1. Posicionamento dos stakeholders

Obviamente num projeto de mudança, os stakeholders² não possuem todos o mesmo posicionamento, ou o mesmo interesse para que a mudança ocorra. Seria pura presunção acreditar que a opinião de um é igual a opinião de outro.

Entretanto, pode-se afirmar que há uma posição geral em relação à mudança, uma média geral que pode variar entre o suporte absoluto à mudança e à oposição absoluta.

Numa rápida análise, pode-se dividir o posicionamento geral dos stakeholders em 5:

- 1) Suporte absoluto.
- 2) Suporte moderado.
- 3) Indiferente.
- 4) Oposição moderada.
- 5) Oposição absoluta.

Ao analisarmos novamente esta escala, verificamos que tanto a posição 1 quanto a posição 5 são cenários praticamente impossíveis, sendo a maioria dos cenários situados entre o suporte e a oposição.

Portanto, utilizando uma abordagem parecida com a utilizada no modelo diamante, dividimos em 3 níveis de posicionamento:

- 1) Suporte.
- 2) Indiferença.
- 3) Oposição.

² A utilização de Stakeholders neste ensaio refere-se a todos os envolvidos no processo de mudança, e não somente aos patrocinadores. Esta utilização engloba tanto os usuários finais como os próprios membros do projeto.

Obtém-se então, o diamante visto na Figura 5.

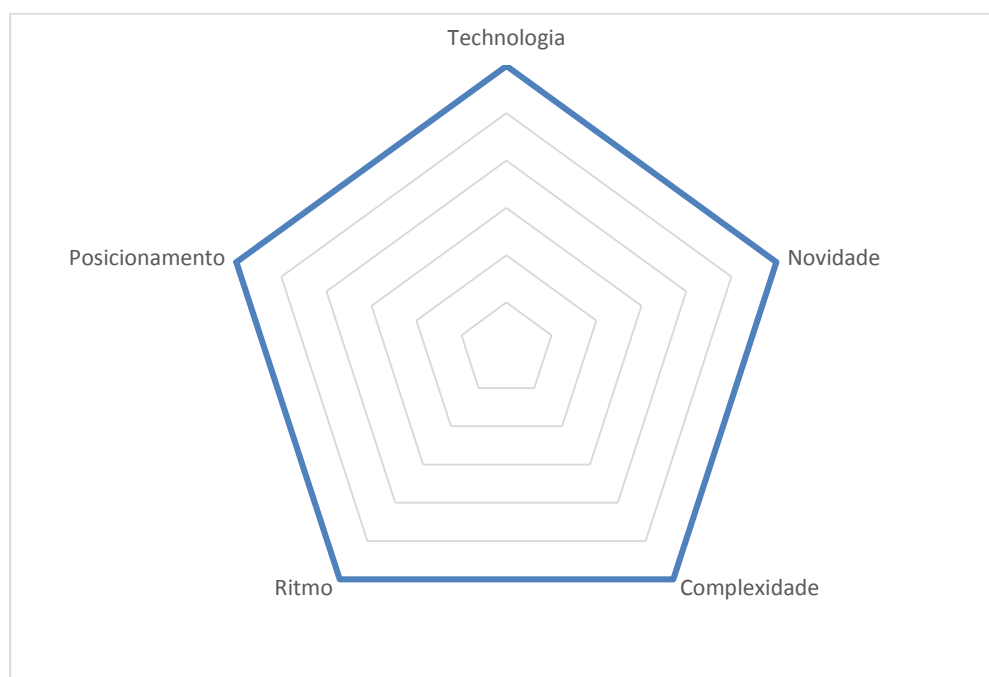


Figura 5 - Diamante de Mudanças

Definições e exemplos do posicionamento dos stakeholders pode ser comparado na Tabela 1 - Definições e Exemplos e o que esperar no projeto de acordo com o posicionamento do cliente pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 1 - Definições e Exemplos

Definições e exemplos de posicionamento dos stakeholders		
Posicionamento	Definição	Exemplos
Suporte	A maioria dos stakeholders está a favor do projeto de mudanças.	Stakeholders mostrando interesse positivo na mudança. Os stakeholders desejam e anseiam pela mudança
Indiferente	Não existe uma definição se desejam ou não. Não há apoio, mas também não há uma oposição forte. Pode ser também que há uma oposição tão forte quanto suporte.	Se perguntados, não se importam de mudar ou não. Caso haja mudança, alguns irão se opor, alguns irão apoiar.
Oposição	A maioria dos stakeholders se opõe à mudança, Barreiras deverão ser transpostas.	Em mudanças de redução de custo, e mudanças na forma de trabalhar, redução de desperdício existe um grande contingente de pessoas que se opõe.

Tabela 2 - Posicionamento dos Stakeholders

Posicionamento dos stakeholders e sucesso do projeto			
Dimensões de Sucesso e Fracassos Possíveis	Nível de Posicionamento dos stakeholders		
	Suporte	Indiferente	Oposição
Eficiência	Com o suporte dos stakeholders, a eficiência passa a ser crítica para o sucesso. Deve ser tratado como um projeto normal.	A eficiência da mudança não é parte mais importante, sendo necessário um esforço para engajar os stakeholders.	A eficiência da mudança está seriamente comprometida se a maior parte dos stakeholders é opositora à ela.
Impacto no usuário	Possivelmente os usuários estão vendo uma melhora significativa.	Uma parte vê vantagem, a outra não está disposta a sair da própria zona de conforto.	Possivelmente a mudança trará consequências negativas para os stakeholders, ou a visão da mudança ainda não é esclarecedora.
Impacto na equipe	Com o suporte dos stakeholders a moral da equipe fica em alta, e a mudança tende a ser mais suave.	Com indiferença, possivelmente terá momentos motivadores e momentos desmotivadores. Muita negociação será necessária.	Com os stakeholders se opondo ao projeto, a moral da equipe possivelmente será baixa, pois muitas barreiras devem ser transpostas. É importante ter uma forte base de negociação.
Fracasso e riscos possíveis	Com o suporte dos stakeholders, o risco de fracasso é próximo ao de um projeto comum. Como é um projeto de mudanças, o risco é de baixo a moderado .	Quando os stakeholders se dividem em relação à mudança, o risco de fracasso é moderado , sendo necessária muita negociação para mudar suas posições.	Quando os stakeholders se opõe ao projeto em maioria, o risco de fracasso vai de alto a altíssimo , sendo necessária muita negociação para que a mudança ocorra.

4.2. Distinguindo projetos de mudança com base no posicionamento dos stakeholders

Os projetos de mudança no nível de posicionamento dos stakeholders possuem basicamente o mesmo elemento de análise para determinar qual sua categoria, e as fronteiras entre os diferentes níveis é **confusa e subjetiva**. Embora alguns projetos definitivamente pertençam a um tipo de posicionamento, outros projetos beiram a incerteza. Portanto, recomenda-se que na dúvida faça que seu projeto utilize as características que melhor convier de ambos os níveis. A dificuldade de determinar a qual nível um projeto pertence também deve-se em grande parte pelo poder e influência de cada stakeholder envolvido. Algumas vezes um

stakeholder com maior poder e influência pode levar a balança a se deslocar para um lado ou para outro. A seguir será explorado um pouco mais sobre cada nível.

4.2.1. Suporte

Quando os stakeholders estão posicionados no nível de suporte ao projeto, isto significa que a maior parte dos stakeholders (para este consideraremos maior que 66% dos envolvidos) possui uma posição favorável de apoio, e desejam que a mudança ocorra.

Pode-se dizer que este é o caso do **Projeto Padrão** que se está acostumado a lidar. A grande maioria dos projetos pode aplicar as melhores práticas citadas nos compêndios de gerenciamento de projeto³ pois há uma posição favorável para que ele ocorra.

Neste caso, o projeto encontra menos barreiras dos stakeholders.

Quando um projeto está no nível de suporte, todas as boas práticas para atingir os critérios de sucesso de um projeto, tais como eficiência, escopo, custo, tempo, qualidade, satisfação do cliente são críticos para o seu sucesso, havendo pouca necessidade de negociar com os stakeholders além do que já é recomendado.

Recomenda-se que trate o diamante da análise diamante como um diamante de 4 pontas e aplique as práticas descritas⁴.

4.2.2. Indiferente

Este nível de suporte é relativamente difícil de identificar por diversos fatores, muitos deles tem origem nas relações humanas e dificuldades de explicitar o que se deseja. A fronteira deste nível, tanto com o nível de Suporte quanto com o nível de Oposição é tênue e está em constante mudança. Não é por menos, pois este nível de apoio é o meio termo entre a quantidade de pessoas (ou poder, influência, posições etc.) que apoiam o projeto e de pessoas que se opõe ao projeto.

Existem dois casos distintos que equilibrariam as forças:

³ Pode-se citar o PMBoK, métodos ágeis, entre outros...

⁴ (SHENHAR e DVIR, 2010)

O primeiro, é quando não existe uma força opositora forte ao projeto, porém ele não é visto com muito entusiasmo pelos stakeholders. Este tipo de projeto é relativamente mais fácil de se lidar que o outro

O segundo tipo é quando existe uma forte oposição a conclusão do projeto, e também existe uma forte pressão para que o projeto seja concluído.

Este segundo é um projeto difícil de se lidar e de se concluir, pois neste nível de projeto, existe uma influência que está pressionando para que algo mude, e uma resistência que se opõe a esta mudança. Particularmente neste caso, dependendo da mudança, o gerente do projeto deve estar atento aos conflitos que podem eventualmente surgir em decorrência desta disputa entre os lados, visto que ambos teriam forças equivalentes, e interesses conflitantes.

Em ambos os casos, há uma forte necessidade de que haja negociação dos interesses das partes, de modo que consiga alterar a indiferença para suporte. Em caso de não acordo, o projeto tem uma forte tendência a ser um fracasso.

4.2.3. Oposição

Este nível de projeto ocorre quando há uma maioria (consideramos neste caso que a força dos opositores seja mais que 66%) que se opõe ao projeto.

Neste tipo de projeto o gerente de projetos deve ficar muito atento aos detalhes, pois seus opositores nem sempre serão conhecidos. Realizar um projeto que há oposição é como trilhar um campo minado, não há certeza do que acontecerá em seguida.

Em linhas gerais, recomenda-se que não continue um projeto desta natureza, pois o seu fracasso é quase certo. Entretanto, caso seja absolutamente necessário que seja concluído, todos os indicadores de sucesso de um projeto terão mais folgas, e deve-se preparar um plano detalhado de como lidar com os stakeholders.

A parte mais importante para um projeto desta natureza é a **NEGOCIAÇÃO**. Não existe forma que um projeto desses seja bem sucedido sem que haja uma forte negociação com os stakeholders, provavelmente muitas mudanças ocorrerão, e a gerência de stakeholders deve ser feita com muita precisão e cuidado.

4.3. Foco de atuação em cada posicionamento

Tendo em mente os três níveis de posicionamento e identificado em qual deles o projeto de mudança se encaixa, o gerente de projetos pode focar os seus esforços para que o projeto seja bem sucedido e agrade seus stakeholders.

4.3.1. Suporte

O foco de projetos com suporte dos stakeholders deve o mesmo aplicado ao gerenciamento de projetos padrão. Os fatores críticos de sucesso serão os mesmos para projetos que se está habitualmente acostumado.

4.3.2. Indiferente

Este tipo de projeto deve focar uma boa parte de seus recursos para a gerência dos stakeholders. As negociações devem ser precisas, e devem principalmente ser voltadas para a melhoria do relacionamento com os stakeholders, buscando o seu apoio. Caso não seja possível convencer um opositor a mudar sua opinião, é interessante que o torne pelo menos neutro em relação ao projeto.

Deve-se também ter em mente que este nível de posicionamento precisará de revisões de escopo para agradar os stakeholders.

4.3.3. Oposição

O foco de todo gerente de projeto, de toda equipe de projeto de mudança que possui uma força maior de opositores que de apoiadores deve ser a negociação com os opositores. Dificilmente um projeto desta natureza será bem sucedido se as forças de oposição não se tornarem aliados do projeto.

Este tipo de projeto encontra inúmeras barreiras, podendo ser elas desde a não cooperação até a campanha contra o projeto, que poderá inclusive contaminar os poucos que o apoiam.

Os índices de sucesso deste tipo de projeto dificilmente serão atingidos, pois o custo, tempo, qualidade podem ser largamente afetados pela forte oposição.

Projetos desta natureza muitas vezes são necessários para a sobrevivência da empresa. Talvez se a empresa não sofrer uma mudança crítica em tempos de desespero, com muitos

stakeholders envolvidos e afetados negativamente, a empresa acabará por sucumbir, e por fim, todos os stakeholders serão afetados.

Não há como prever como será o andamento de um projeto desta natureza. Recomenda-se que o escopo somente se consolide após negociação com os stakeholders, e haja uma campanha de explicação do motivo porque a mudança é importante, e as consequências no caso de fracasso do projeto.

É importante que o cronograma seja revisado constantemente, e recomenda-se também que o planejamento seja feito por ondas sucessivas⁵ nas entregas que não há certeza que haverá uma concordância dos stakeholders, bem como controlar o custo com muito cuidado, pois projetos com oposição forte tendem a desviar dos planos muito rapidamente.

A gerência dos stakeholders deve ser feita diariamente.

A boa negociação e a gerência dos stakeholders são os pontos chaves, sem eles, a única certeza que se tem é que o projeto será um fracasso.

5. COMBINANDO GERENCIA DE PROJETOS E O POSICIONAMENTO DE STAKEHOLDERS

Quando se fala de posicionamento dos stakeholders, é importante pensar em uma palavra: **NEGOCIAÇÃO**. De uma forma ou de outra, o suporte ou a oposição dos stakeholders levará a um maior nível de gerencia dos stakeholders e negociação ou menor, aumentando os esforços necessários a estes setores conforme a oposição aumenta, e na mesma intensidade, as previsões de tempo, custo, prazo, qualidade tornam-se menos confiáveis com o aumento da oposição.

5.1. Recomendações gerais para a negociação das mudanças

O modelo diamante é algo relativamente novo quando falamos em gerenciamento de projetos. Existe um contraste com o PMBoK, que é altamente difundido e aceito, tanto no meio acadêmico quanto no meio corporativo. Naturalmente, abordagens inovadoras como essa podem levantar dúvidas, questionamentos e até temores em relação ao seu uso apropriado.

⁵ (GOODPASTURE, 2003)

Gestores tendem a gostar de inovações, porém poucos se dispõem ao risco de aplicá-las sem a garantia de resultados concretos. Por esse e outros motivos, negociar mudanças junto ao modelo diamante tende a ser uma atividade dispendiosa.

EDI CHAVES (CHAVES, 2012) afirma que a gerência de mudanças pode ser vista sob duas perspectivas: do ponto de vista dos que querem implementar a mudança e o ponto de vista dos que serão os "receptores" (alvos) da mudança.

Devemos utilizar abordagens distintas quando atuando sob essas perspectivas pois as necessidades e ambições são diferentes em cada uma delas. Abaixo são sugeridas as abordagens diferentes que devemos utilizar ao lidar com essas perspectivas:

Do ponto de vista dos que querem implementar a mudança

- a) Apresente dados concretos = Mais do que estarem buscando novidades, o real interesse dos que buscam a mudança é a garantia da entrega de seu resultado. Apresente estatísticas e cases de sucesso de projetos anteriores. Se possível, apresente em números os resultados das ocasiões em que o modelo diamante determinou a negociação de uma mudança e esta foi concluída com sucesso. Os dados combatem o medo dos gestores e diminuem a ideia de que as mudanças nos levam ao desconhecido.
- b) Busque apoio da alta gestão = O apoio de pessoas de alto nível hierárquico gera subordinação dos que serão impactados pela mudança. Quanto maior o posto da pessoa que apoia a mudança, maior a chance de que outras pessoas a sigam quando ela for implantada.
- c) Comunique-se de forma simplificada = A linguagem que utilizamos tem impacto crítico na forma que o receptor entende a mensagem que repassamos. Ao negociar uma mudança esta deve ser apresentada da forma menos complexa e mais atrativa possível. O entendimento dos interlocutores é o primeiro passo para a aceitação da mesma.

Do ponto de vista dos que serão os "receptores" (alvos) da mudança

- a) Defenda a mudança como a única saída = As pessoas tendem a adotar mudanças quando aceitam que sem ela as coisas serão piores. Ao ter a consciência que o esforço de fazer a mudança é menor que o esforço de manter tudo como está, a resistência em relação à mesma é menor.
- b) Tente diminuir o impacto sobre os hábitos = Mudanças tendem a mexer com os hábitos das pessoas. Por melhor que seja a novidade, ela tende ao fracasso se as

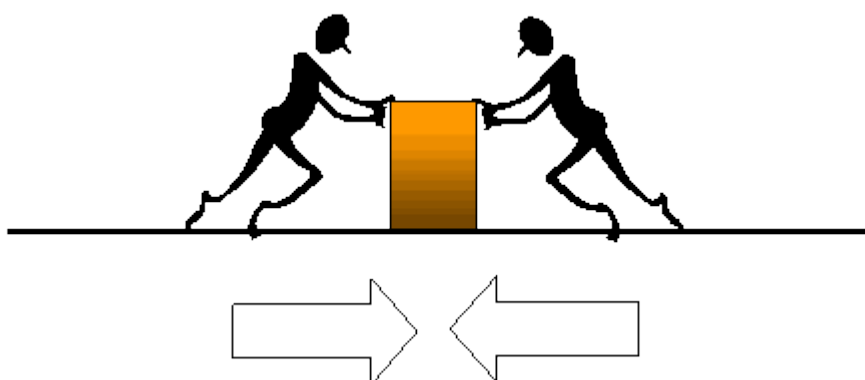
pessoas que devem adotá-la não conseguirem se habituar a ela. Ao planejar as mudanças deve-se procurar manter hábitos que não necessitem de alterações. Isso ajudará a aumentar a familiaridade com a mudança.

- c) Garanta treinamento adequado = Mais do que implementar uma novidade, deve-se garantir que ela será sustentável após sua implantação. Treinar os indivíduos para que possam lidar adequadamente com a mudança irá facilitar seu processo de adaptação, além de reduzir o medo e resistência vinculados à mudança de hábito.

5.2. Esforço necessário para cada posição dos stakeholders

Como foi visto, o posicionamento dos stakeholders influencia diretamente o foco do gerenciamento do projeto, bem como os resultados esperados, estimativas, custos, tempo, qualidade, ou seja, afeta diretamente tanto a tripla restrição, quanto os outros critérios de sucesso do projeto apontados inclusive pela análise diamante. Pode-se comparar o esforço necessário para a conclusão do projeto, e também o esforço direcionado para a gerencia dos stakeholders como proporcional à força exercida pela oposição ao projeto.

Quando pensamos em forças opostas, pensamos que as forças opostas se anulam, como na física visto na Figura 6.



*Figura 6 - forças opostas na física
Fonte: (SCIENCE, 2013)*

Porém, quando se trata de relações humanas, as forças opostas e a favor não necessariamente se anulam. Por vezes, mesmo quando existe uma força a favor do projeto que seja muito forte, este pode fracassar, pois a força de oposição pode vir a criar barreiras intransponíveis.

Imagine-se nesta situação hipotética: Acontecerá uma grande mudança numa fábrica, e um dos funcionários não está satisfeito. Não há nenhuma negociação, e você, como gerente de projetos, decide que o melhor é afastar o funcionário que se opõe. Ele não faz muita diferença, e um funcionário a mais, um a menos, não fará falta. Este funcionário, transtornado, pode iniciar uma greve, pode sabotar a linha de produção, entre outros empecilhos que poderá criar.

Não é saudável criar inimigos em seus projetos, não é saudável de modo geral criar inimigos. E por mais forte que você seja, seu inimigo sempre pensará numa forma de lhe prejudicar.

5.2.1. Suporte

Quando seus stakeholders estão lhe dando suporte, dê exatamente o suporte que você normalmente daria a um projeto normal. Não há necessidade dispendir mais esforços do que isto. Nunca descuide, entretanto, dos stakeholders, pois se não forem bem gerenciados, podem fazer um projeto que tem tudo para dar certo, um fracasso.

5.2.2. Indiferentes

Neste caso dispenda mais tempo que o planejado com seus stakeholders talvez o dobro do tempo, descubra o que gostariam, tente transformar os stakeholders que se opõe ao projeto em apoiadores. Mantenha o objetivo inicial do projeto, faça pequenas mudanças no rumo, se isto for trazer mais pessoas beneficiando o projeto. Esteja sempre atento às necessidades dos stakeholders, e tenha em mente que haverá mudanças, principalmente por causa dos stakeholders.

5.2.3. Oposição

Nunca force um projeto que possui mais oposição que apoio. Dificilmente este será bem sucedido. Num caso desses, deve-se dispendir muito mais tempo do que o planejado com os stakeholders. Talvez o projeto nem possa começar caso não haja suporte suficiente. Certifique-se que não há sabotadores, mantenha todos os stakeholders próximos, principalmente os que mais são opositores ao projeto. Tente ao máximo mudar a posição dos stakeholders mais fortes opositores. Mudanças de rumo acontecerão por consequência desta oposição, melhor que seja antes do que depois, quando os custos das mudanças são mais elevados.

6. CONCLUSÕES

Com este trabalho concluímos que o posicionamento dos stakeholders e a cultura organizacional influenciam substancialmente o gerenciamento de projetos como também ações de negociações.

O processo de mudança envolve em sua maior parte, uma quebra do paradigma corrente que se encontra a organização, saindo da zona de conforto das pessoas. Assim, foi possível observar que a identificação do posicionamento do stakeholders pode ser considerado o fator resultando do sucesso da organização. A Negociação terá suas técnicas aplicadas com mais necessidade no caso de uma posição de Opositor. Não existe forma que um projeto desses seja bem sucedido sem que haja uma forte negociação com os stakeholders, provavelmente muitas mudanças ocorrerão, e a gerência de stakeholders deve ser feita com muita precisão e cuidado.

O presente texto também resume que a gerência de mudanças deve ser vista sob duas perspectivas: do ponto de vista dos que querem implementar a mudança e o ponto de vista dos que serão os "receptores" (alvos) da mudança. Assim, as abordagens utilizadas são distintas quando atuando sob essas perspectivas pois as necessidades e ambições são diferentes em cada uma delas.

Como grande contribuição, espera-se que os gestores enxerguem a necessidade de entender melhor as tendências de seus stakeholders, sejam elas positivas ou negativas, e com base nisto, obterem uma maior previsibilidade em projetos.

Portanto, a mudança já faz parte do dia a dia das empresas e é a força que permite o crescimento através da inovação constante e melhoria contínua. Para tanto, as organizações já identificaram que técnicas de negociação e ferramentas como a análise diamante podem ser entendidas como o fator chave de sucesso para Gerenciar Projetos de Mudanças.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Conclui-se este trabalho com muito **mais dúvidas que certezas**, pois espera-se que este seja um trabalho que expanda o horizonte de conhecimento, trazendo novas fontes de pesquisa e novas formas de gerenciar projetos.

Sabe-se que este tema já foi muito explorado pelo marketing, pois embora fale-se muito de produto, e como será aceito pelo público alvo, pode-se fazer uma relação entre a aceitação de um produto num público e a aceitação da mudança em uma organização.

Ainda complementando o tema anterior, pode-se expandir a pesquisa de marketing, e utilizar a pesquisa de marketing para determinar qual o posicionamento dos stakeholders em qualquer projeto, utilizando o novo modelo diamante.

Explorando ainda o tema de posicionamento dos stakeholders, pode-se verificar o paralelo deste com o novo guia PMBoK 5ª edição, que está disponível desde o início de 2013. (Este trabalho foi realizado utilizando teorias e ideias que existiam antes da publicação da quinta edição.)

O tema mudança organizacional é um tema relativamente novo, com muita área para ser explorado. A negociação da mudança organizacional é um possível desdobramento deste tema, pois não foi exaustivamente explorado neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPLEGATE, L. M.; AUSTIN, R.; COLLINS, E. **IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth**. Boston: Harvard Business School, 2009.
- BRANDÃO, A.; SPINOLA, A. T.; DUZERT, Y. **Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHANGE First. **Change First**, 2012. Disponível em: <<http://www.changefirst.com/what-is-pci>>. Acesso em: 12 dez. 2012.
- CHAVES, L. E. **Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- COHEN, H. Definig Negotiation. **Herb Cohen Online**, 07 Agosto 2012. Disponível em: <<http://www.herbcohenonline.com/negotiation.htm>>.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. D. F. **Implantando a governança de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOODPASTURE, J. **Quantitative Methods in Project Management**. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing, 2003.
- GREENE, J.; STELLMAN, A. **Use a Cabeça! PMP**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2010.
- IBM. MAKING CHANGE WORK. **IBM**, 2008. Disponível em: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2013.
- LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MOURIER, P.; SMITH, M. Organizational Change: A Risky Proposition, 2001. Disponível em: <<http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=2485>>. Acesso em: 5 março 2013.
- ROSALEM, V.; SANTOS, A. C. **Estudo dos Principais Estilos de Negociação Adotados Por Gestores de Micro e Pequenas Empresas Varejistas**. Bambuí: CEFET, 1998.
- SCIENCE, L. Logan Science. **Logan Science**, 2013. Disponível em: <https://loganscience.wikispaces.com/file/view/edu_newton_balforce.gif/178205605/edu_newton_balforce.gif>. Acesso em: 01 abr. 2013.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: M. Books Editora do Brasil Ltda., 2010.

8. APÊNDICES

8.1. Contribuição Individual: Eric Kenzo Taniguchi Onuki

Estudo de Caso: Posicionamento dos Stakeholders.

❖ Introdução:

O posicionamento dos stakeholders conforme apresentado neste trabalho, foi inspirado neste estudo de caso. Primeiramente será explicado o contexto, então será feita a análise diamante tradicional, seus impactos sobre o projeto, o resultado do projeto, a análise diamante com a nova ponta da estrela e como influenciaria o projeto.

➤ Cenário:

O cenário que ocorreu o caso é uma licitação pública, feita por uma empresa de economia mista (maior parte pública e menor parte privada) e uma empresa privada. Como uma empresa de economia mista, regida pelo parágrafo III do DECRETO LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967, seus funcionários são regidos pela CLT, mas gozam de diversos privilégios e deveres inerentes de funcionários públicos. No caso da empresa privada, os funcionários são regidos pela CLT e não possuem as mesmas regras, direitos e deveres dos funcionários públicos, portanto, o *modus operandi* difere, visto que os interesses são distintos.

No caso em questão, a licitação pública foi feita para uma obra de valor de R\$400.000,00, por um período de 4 meses, considerado pequeno pela contratada (empresa privada) e mínimo e desprezível pela contratante (empresa pública), sendo o trabalho simples, sem nenhuma complicação, com várias restrições de custo e prazo.

➤ Análise Diamante Inicial e seus impactos no projeto:

A análise diamante inicial do projeto,

Figura 7, a tecnologia foi considerada baixa (construção civil e engenharia mecânica, especialidade da contratada, vários projetos realizados), ritmo rápido e competitivo por se tratar de um projeto com data fixa para terminar, sujeito a multas contratuais por dia de atraso, com janelas de trabalho bem específicas e baixa complexidade por se tratar de um projeto de manutenção. É um diamante padrão encontrado pela empresa contratante, em que a **eficiência, prazo, custo, qualidade, tempo são fundamentais para que o projeto seja bem sucedido.**

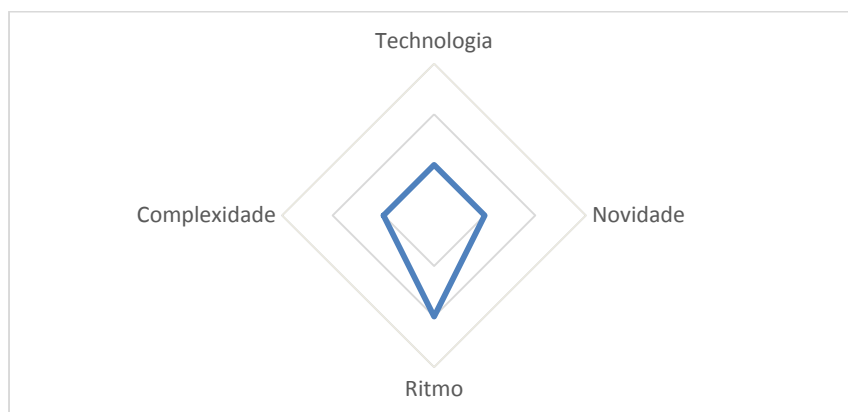


Figura 7 - Análise Diamante

Neste projeto estavam envolvidos: A contratante, representada pelo Gerente de Portfólio da contratante (sponsor do projeto), o fiscal do projeto, que era o contato direto com a contratante (na verdade este fazia o papel de sponsor), o Gerente de Projetos da contratada, a equipe de Gerenciamento de Projetos da contratada, e o corpo de execução da contratada.

➤ O projeto:

Como sempre, o Gerente de projetos designado utilizou as ferramentas conhecidas e utilizadas há tempos para trabalhos com a contratante, a contratada não havia trabalhado especificamente naquela filial da contratada, porém já havia trabalhado em outras bases, inclusive na matriz, que devem todas seguir as mesmas regras.

Quando os documentos entregues começaram a retornar com erros inexistentes, sendo recomendados que fossem refeitos por empresas recomendadas pelo fiscal, sentiu-se que alguma coisa não estava muito certa nesta licitação. Este sentimento continuou ao longo de todo o processo, em que havia um sentimento coletivo que tudo era feito que estava no poder do fiscal em atrasar e atrapalhar a execução da obra. Estes empecilhos criados pelo fiscal não poderiam ser caracterizados como ilegais, pois este seguia rigorosamente as regras, utilizava-se de todas as regras, e, nunca se expunha, pois caso fosse algum documento contivesse seu nome, poderia inclusive perder seu emprego, mas as suas atitudes eram conhecidas inclusive por seus colegas de trabalho.

Com todas as precauções tomadas pelo fiscal, e, dado o seu poder de intimidação e coerção dos seus subordinados, era praticamente impossível enquadrá-lo em qualquer crime.

Ou seja, o projeto foi um fracasso total.

Ao longo do tempo, os custos adicionais para superar as barreiras impostas, falta de apoio, atrasos adicionais, replanejamentos, readequações, o projeto que deveria durar 120 dias já estava atrasado um total de 45 dias, após 90 dias de execução, e os custos já haviam extrapolado as reservas de contingência e reservas regenciais da obra. Diversas reuniões haviam sido feitas entre o gerente de portfólio da contratante e a gerência da contratada, sem sucesso. Ao final a empresa contratante terminou o contrato sem terminar a obra, e a empresa contratada não foi ressarcida pelos custos extras causadas pelo fiscal. No momento que finalizou-se o contrato, ficou-se sabendo que iniciou-se uma auditoria interna para apurar envolvimento, e, a última notícia que se tem é que o fiscal encontra-se afastado de seu cargo.

➤ Análise do projeto utilizando a nova ponta da análise diamante:

Analisando o projeto com a nova ponta da análise diamante (Figura 8), tem-se que há um outro aspecto relevante do projeto. Os stakeholders estão posicionados de forma indiferente, conforme pode-se ver na seção de posicionamento de stakeholders, os stakeholders quando posicionados indiferentes podem ser de dois tipos, ou todos são indiferentes, ou há duas forças opostas. Neste caso, existem duas forças opostas, uma se opondo ao projeto (fiscal) e outra a favor do projeto (GP, equipe de gerenciamento, empresa contratada), ambas com forças similares, visto que a força do fiscal é limitada.

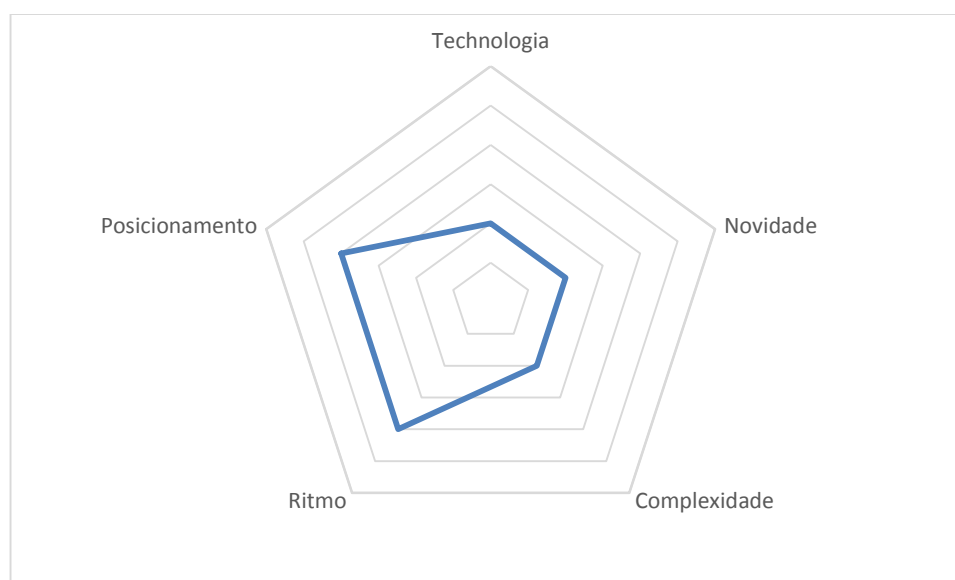


Figura 8 - Análise Diamante Revisada do Projeto

- Como o projeto poderia ser influenciado por esta nova análise:

Se esta análise tivesse sido realizada no início do projeto, já seria sabido que o valor do projeto seria alterado, bem como o seu prazo. Poderia muito mais ser investido em gerenciamento dos stakeholders, ou então já ser determinado que o projeto seria um fracasso por seu valor.

- Conclusão:

A gerência dos stakeholders é tão importante que o PMBoK quinta edição separou uma seção inteira para o seu gerenciamento, que não havia na quarta edição. Fazendo uso desta ponta da análise diamante neste estudo de caso, a empresa contratada poderia ter identificado o problema no início, tendo maneiras de tratar, e uma visão que o posicionamento dos stakeholders influenciam os valores de custo, tempo, qualidade e escopo. Caso a empresa tivesse adotado uma visão mais abrangente do posicionamento dos stakeholders, poderia ter empregado mais esforços no seu gerenciamento, que teria minimizado ou evitado grande parte dos problemas enfrentados neste projeto.