



[Blog MundoPM](#) Revista Mundo Project Management



- [Sobre o Blog](#)
- [Colaboradores](#)
- [Contato](#)

Find Us Online:



- [Capa](#)
- [Cases Projetos](#)
- [Eventos »](#)
- [Melhores Práticas »](#)
- [Mercado »](#)
- [Pesquisas](#)
- [PPM](#)
- [Resenhas Livro](#)
- [Vídeos](#)

About the Post



Author Information

Posted by: [Mario H Trentim, MSc](#)

Mario Trentim é consultor em gestão de projetos e professor do ITA, FAAP e FGV. Autor dos livros "Gerenciamento de Projetos"; "Manual do MS-Project 2010 e Melhores Práticas do PMI®"; e, "Managing Stakeholders as Clients".
(<http://linkedin.com/in/trentim>)

Post Information

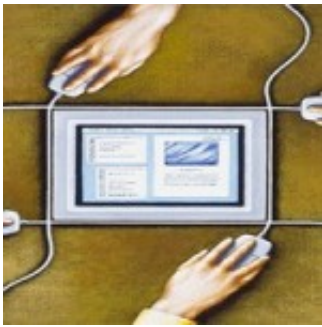
Posted on: 28 de março de 2012
Posted in: [Melhores Práticas](#), [Métodos Ágeis](#)
Comments: Ver 1 comentário

Share The Post

Please use the following buttons below to share the post that you are reading with the popular aggregators:



Engajamento de Stakeholders



Existem vários motivos para se preocupar com os stakeholders. Em resumo, diríamos que eles podem alavancar e viabilizar o sucesso dos seus projetos ou também podem atrapalhar ou mesmo destruir um projeto.

Se o sucesso dos projetos é medido pela satisfação dos stakeholders (Hartman, 2000), torna-se óbvio que identificar as partes interessadas, engajá-las e gerenciar suas expectativas é um fator crítico de sucesso nos projetos. O projeto deve gerar valor não apenas para os stakeholders diretamente ligados ao projeto (cliente, usuário, GP, equipe, patrocinador, gerentes funcionais etc), mas também deve ser útil à sociedade como um todo, englobando dimensões de sustentabilidade, responsabilidade social, ambiental e mais (Kerzner, 2001).

Devemos colocar a satisfação dos stakeholders em primeiro lugar, fazendo tudo o que for possível para envolver, informar e influenciar os stakeholders (Wideman, 2004). Isso vai além do gerenciamento da comunicação, que não é a mesma coisa que gerenciamento de partes interessadas.

Muitas vezes, cria-se uma certa barreira entre os gerentes de projetos e seus stakeholders. Essa barreira existe, em grande parte, porque os GPs não se colocam no lugar dos stakeholders. Para vencer esse obstáculo, precisamos adotar uma postura proativa e enxergar os stakeholders como parte do projeto, um processo que deve ser mantido desde o início até o final do projeto (Mulcahy, 2010).

Dentre as ferramentas de identificação de stakeholders, temos os tradicionais *brainstormings*. As ferramentas e técnicas elencadas para o processo Identificar Stakeholders (Guia PMBOK 4ª edição) são:

- Análise de Partes Interessadas
 - 1) identificar todos os stakeholders potenciais e obter informações relevantes
 - 2) identificar atitude e impacto para priorizar os principais stakeholders
 - 3) classificar os stakeholders segundo suas expectativas, podendo reuni-los em grupos
- Opinião Especializada
 - 1) Além dos tradicionais especialistas internos, vale a pena consultar os stakeholders já identificados para saber se eles reconhecem algum outro stakeholder que não tenha sido mapeado

Para que seja possível traçar as estratégias de gerenciamento das expectativas e engajamento das partes interessadas, é interessante ter em mente a abordagem de vendas complexas. Em vendas complexas, o vendedor é praticamente um GP. Frequentemente, esse tipo de venda envolve relacionamentos de longo prazo e decisões estratégicas das organizações, motivos pelos quais o vendedor deve compreender o contexto e ambiente de seus compradores (stakeholders).

Vamos adotar a abordagem SPIN Selling (Rackham, 1998): *Situation – Problem – Implication – Need of Payoff*.

O primeiro passo é identificar a *Situação* sob a perspectiva de cada stakeholder ou grupos de stakeholders, ao menos para os mais importantes. Feito isso, devemos identificar o *Problema* a ser criado ou solucionado pelo projeto, também sob a perspectiva de cada stakeholder.

Eu disse problema criado pelo projeto porque é assim que o projeto é visto pelos stakeholders negativos ou contrários. É preciso entender porque o projeto é um problema para eles. No caso dos apoiadores ou stakeholders positivos, é interessante descrever como o projeto contribui para satisfazer as expectativas deles, de modo a explorar esses pontos e obter maior apoio.

A partir da Situação-Problema, podemos imaginar as *Implicações*, isto é, como os stakeholders serão afetados pelo projeto e como poderão influenciar o mesmo. Essa análise deve ser feita sob a ótica das *Recompensas* (ou Valor Agregado pelo projeto).

Para tornar essa explanação toda um pouco mais palpável, vamos tentar um exemplo rápido.

Imagine que o nosso projeto é a implantação de um Escritório de Projetos. Eu (ou você) sou o GP deste projeto. Agora desejo identificar e analisar meus stakeholders conforme a abordagem de vendas complexas de Rackham.

Meus stakeholders (identificação):

- Patrocinador: VP de Engenharia
- Minha equipe do projeto
- Membros de equipes de projetos
- Gerentes de Projetos
- Gerentes Funcionais

A partir da coleta diligente de informações, podemos ter uma idéia das expectativas dos stakeholders. Obviamente, devemos identifica-los de modo mais pontual e detalhado do que feito acima.

Na segunda análise, pensaríamos qual é a situação dos principais stakeholders e como é visto o projeto (*Problema*).

- Patrocinador: VP de Engenharia – deseja centralizar as informações dos projetos para a tomada de decisão
- Minha equipe
 - João – especialista em MS-Project, quer direcionar para adoção do EPM Microsoft
 - Ana – PMP e PRINCE2 Practioner, possui grandes conhecimentos em gerenciamento de projetos; não deseja se dedicar à implantação do PMO porque está envolvida num projeto de desenvolvimento de novos produtos
 - Carlos – GP adjunto, não possui grande experiência, mas deseja se aprofundar na carreira, proativo.
- Membros das equipes de projetos
 - Elencar principais líderes e seus objetivos
 - Categorizar em grupos e identificar suas necessidades e expectativas
- Gerentes de Projetos
 - Identificar GPs mais influentes, analisar suas necessidades e expectativas – evangelizar e obter apoio
- Gerentes Funcionais

- Gerente de RH – preocupado com a carreira dos GPs e a capacitação, não deseja abrir mão do poder de avaliar e controlar o pessoal
- Gerente Financeiro – tem como objetivo reduzir custos administrativos para aumentar a rentabilidade da empresa, enxerga a implantação do PMO como um overhead desnecessário

São poucos exemplos, mas acredito que deu para entender a idéia. Já identificamos os stakeholders, algo que deve ser feito sistematicamente durante todo o ciclo de vida do projeto. Lembre-se de utilizar histórico de outros projetos, lições aprendidas e opinião especializada. Procure obter o máximo de informações sobre os stakeholders. Para os principais, faça uma análise mais detalhada para compreender a Situação-Problema sob a perspectiva deles.

Os últimos passos envolvem descrever os benefícios (implicações positivas) para cada stakeholder principal e apresentar a eles. Na apresentação do projeto, formal ou informalmente, ressaltaremos as *recompensas* a partir do contexto dos principais stakeholders. Dessa forma, será possível aumentar o apoio e diminuir as resistências.

- Patrocinador: implicação do PMO é centralizar as informações – ressaltar outros benefícios do PMO (*Implication – Need of Payoff*)
- Equipe do Projeto
 - João – oferecer oportunidade de estudar e analisar outras plataformas, fazer cursos
 - Ana – mostrar a ela os desafios da implantação do PMO, visibilidade que ela teria na empresa e outras recompensas do projeto
 - Carlos – motivar, orientar (*coaching*), delegar e desafiar
 - ...

Resumidamente, essa é a idéia por trás das vendas complexas: colocar-se no lugar do outro, ensinar, persuadir e construir relacionamentos de longo prazo (*Walk on their shoes*). Uma característica interessante é o papel proativo do GP, como um verdadeiro vendedor das vantagens do projeto. Ele deve atuar como um professor-consultor, procurando identificar o problema e conduzir as partes interessadas às soluções.

Até a próxima!

Gosto { 37 } Tweet { 25 }

30

Tags: [engajamento](#), [gerente](#), [gerente funcional](#), [partes interessadas](#), [patrocinador](#), [projetos](#), [SPIN](#), [stakeholders](#)

[← Sustentabilidade como critério na Seleção de Portfólios](#)

[IPEMAC 2012 – Lições Aprendidas em Mega Projetos e PMO's →](#)

Ver 1 comentário

to “Engajamento de Stakeholders”



1.

Fernando Palhares #

Parabéns Mario! Ótimo post....Abs

8 de abril de 2012 at 8:23 PM [Faça login para responder](#)



2.

[Mario H Trentim #](#)

Obrigado!

11 de abril de 2012 at 12:00 PM [Faça login para responder](#)

Leave a Reply

You must be [logged in](#) to post a comment.

Busca

- [Latest](#)
- [Tags](#)
- [O exame PMP® vai mudar a partir de 12 de janeiro de 2016.](#) 31 de agosto de 2015
- [Por que Design Thinking?](#) 9 de julho de 2015
- [Complexidade e estratégia: como alinhar os resultados imaginados com a realidade?](#) 6 de julho de 2015
- [Por que a visão tradicional em gestão de projetos não gera resultados efetivos?](#) 4 de junho de 2015
- [Transparência na gestão das organizações: a gestão de projetos como competência das organizações](#) 7 de maio de 2015
- [Certificações PfMP e PgMP – Portfolio / Program Management Professional](#) 5 de maio de 2015
- [Competência: o quê é importante na gestão de projetos](#) 19 de abril de 2015
- [Design Thinking e projetos de inovação](#) 17 de abril de 2015
- [Carreira e Certificações em Gerenciamento de Projetos](#) 2 de abril de 2015

Photos on flickr





Destaques MundoPM



Cadastre seu Email

Assine Newsletter Blog MundoPM

Cadastrar

MPM Videocast

Videocast: Convivendo com as Incertezas

- [Videocast: Convivendo com as Incertezas](#)

MundoPM FREE Webinars

Watch [live streaming video](#) from [mundopmlive](#) at
livestream.com

espaço patrocinado:

academy.mundopm.com.br

Selecione Posts

Selecione Posts Selecionar o mês ▼

Twitter Stream

•

Follow [@mundopm](#) on Twitter

Share Blog Post

Gosto 37 Tweet 25 30

Academy MundoPM

Demonstrativo Mundo Academy



Seguir @mundopm



© 2015 Blog MundoPM. All Rights Reserved.

[Mundo Project Management](http://blog.mundopm.com.br/2012/03/28/engajamento-de-stakeholders/)