

Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

Aula 07

Processo 13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, as características e os resultados dos processos.

Temas

Introdução

1 Controlar o engajamento das partes interessadas

Considerações finais

Referências

Introdução

No decorrer desta disciplina, veremos conceitos e definições relacionados ao processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas tomando como base o Guia PMBOK (PMI, 2013) e outras referências bibliográficas.

O processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas é muito similar ao processo Controlar as Comunicações, pois ambos usam as mesmas ferramentas e técnicas, e as saídas em seus processos, variando apenas as entradas; afinal, lidar com as partes interessadas sem envolver comunicação torna o processo de gestão do projeto completamente complexo.

Para entendermos melhor esse processo, veremos: as entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas do processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.

Espera-se que, ao final desta aula, você possa:

- Entender o processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.
- Revisar a importância do registro das mudanças.
- Revisar o uso de indicadores de controle.

1 Controlar o engajamento das partes interessadas

O processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas, em destaque na Figura 1, é o quarto e último processo da área de conhecimento de gerenciamento das partes interessadas no projeto. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 409), “[...] o processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das mesmas”.

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos x processos de gerenciamento das comunicações

GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
ÁREAS DE CONHECIMENTO	13. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS NO PROJETO
Grupo de processos de iniciação	13.1 Identificar as partes interessadas
Grupo de processos de planejamento	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas
Grupo de processos de execução	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas
Grupo de processos de monitoramento e controle	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas
Grupo de processos de encerramento	

Fonte: Adaptada de Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 61).

O processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas é muito similar ao processo Controlar as Comunicações, pois usam as mesmas ferramentas, técnicas e as saídas em seus processos, variando apenas as entradas, como podemos verificar na figura a seguir.

Figura 2 – Controlar o engajamento das partes interessadas x controlar as comunicações**Controlar as comunicações**

ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Comunicações do projeto 3. Registro das questões 4. Dados de desempenho do trabalho 5. Ativos de processos organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de gerenciamento de informações 2. Opinião especializada 3. Reuniões 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informações sobre o desempenho do trabalho 2. Solicitações de mudança 3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto 4. Atualizações nos documentos do projeto 5. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Controlar o engajamento das partes interessadas

ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de gerenciamento do projeto 2. Registro das questões 3. Dados de desempenho do trabalho 4. Documentos do projeto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de gerenciamento de informações 2. Opinião especializada 3. Reuniões 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informações sobre o desempenho do trabalho 2. Solicitações de mudança 3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto 4. Atualizações nos documentos do projeto 5. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Fonte: Adaptada do Guia PMBOK (PMI, 2013).

Lidar com as partes interessadas, sem a comunicação direta, torna o processo de gestão do projeto altamente complexo. Mesmo em projetos que envolvem recursos em locais físicos separados, por escritórios diferentes na mesma cidade ou até em países diferentes, dificilmente o gerente de projetos fugirá de algum tipo de conversa frente a frente, ainda que seja por meio de videoconferência. A comunicação com as partes interessadas utilizando somente o meio escrito (formal) também é possível, mas dependerá muito da interpretação de cada um, e difere da comunicação pessoal, visto que os gestos, o tom de voz e a interação com as partes interessadas influencia diretamente o resultado da mensagem.

Você já definiu o plano de gerenciamento das partes interessadas, incluindo as estratégias de engajamento e abordagens às partes interessadas. O projeto já está em andamento e o plano está sendo colocado em prática pelo processo Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas. Agora, por meio do processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas, você deverá monitorar se as estratégias que foram planejadas e implementadas são realmente efetivas. Além disso, verificará e analisará o relacionamento das partes interessadas durante o andamento do projeto.

Adotando esse monitoramento, é possível identificar alguma necessidade de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas, já que aquela determinada parte interessada – que no início do projeto se mostrava resistente –, pode ter se tornado líder no grupo e estar ajudando o projeto a atingir seus objetivos. Por outro lado, pode haver partes interessadas que ainda não chegaram ao nível desejado e o trabalho de engajamento precisa continuar.

Ressaltamos que é fácil para as partes interessadas se distraírem em projetos longos. Quanto mais o tempo passa, o projeto vai perdendo a importância e outras questões vão tomando seu lugar (HELDMAN, 2013, p. 462).

Um exemplo de projetos longos que podemos utilizar são os projetos de implantação de sistemas de gestão empresarial, ou ERP (*Enterprise Resource Planning*). Em empresas de grande porte, a duração desses projetos pode variar de um a três anos e, dependendo da complexidade ou do número de filiais que também utilizarão determinado sistema, pode chegar a cinco anos. Saiba que a fase de análise e desenho desse tipo de projeto pode consumir a maior parte do tempo, pois atua diretamente na atualização e modernização dos processos empresariais, fazendo com que muitas solicitações de mudanças e questões sejam abertas, dificultando ainda mais a gestão do projeto. Além disso, projetos dessa envergadura sofrem com a rotatividade das partes interessadas (entradas e saídas), contribuindo, assim, com a complexidade do gerenciamento e monitoramento das partes interessadas e do projeto.

Muitas questões podem surgir durante o processo de controle do engajamento das partes interessadas, principalmente quando se estiver controlando as comunicações. Essas questões precisam ser registradas em documento específico, o qual conterá, além da questão, o nome do responsável pela solução e uma data prevista de solução. As repostas às questões podem ser simples ou complexas, gerar ou não gerar mudanças no projeto; portanto, precisam ser gerenciadas com atenção.

Em nosso estudo, destacamos a necessidade de registrar a Solicitação de Mudança (SM), mas é importante comentarmos que, além de registrar a SM, é recomendado criar um registro das Solicitações de Mudança geradas no projeto, porque esse registro manterá o histórico de todas as SMs e o seu respectivo estado (aprovado, rejeitado etc.), entre outras informações.

Tomando como base o registro das mudanças e o registro das questões, você poderá criar indicadores de controle para o projeto e utilizá-los para fazer parte do relatório de acompanhamento do projeto (*status report*).

Agora, para apoiá-lo na realização desses controles, você deve conhecer as entradas, ferramentas, técnicas e as saídas do processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.

1.1 Entradas

Esse processo possui quatro entradas, as quais são apresentadas a seguir.

1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto contém ou faz referência a diversos outros planos auxiliares que geram insumos para esse processo. O Guia PMBOK elenca as seguintes informações usadas nesse processo:

- Ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase;
- Como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto;
- Como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos, como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados para o projeto;
- Um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas; e
- Necessidades e técnicas para a comunicação entre as partes interessadas. (PMI, 2013, p. 411).

1.1.2 Registro das questões

As comunicações podem gerar dúvidas e questionamentos por parte dos envolvidos no projeto. Para que essas perguntas não fiquem sem respostas e evitar que caiam no esquecimento, utiliza-se o registro de questões para documentar e também registrar, por exemplo:

- I. o proprietário da questão;
- II. o responsável por responder ou resolver a questão;
- III. a data-limite para solução;
- IV. a solução da questão; além de outras informações pertinentes.

Essas informações formam um documento importante, pois criam um repositório sobre o que já aconteceu no projeto e uma plataforma para as comunicações subsequentes a serem entregues (PMI, 2013).

1.1.3 Dados de desempenho do trabalho

Os dados de desempenho do trabalho são as observações e medições básicas identificadas durante a execução das atividades realizadas para concluir os trabalhos do projeto. Os dados são frequentemente vistos como o nível mais baixo de abstração de onde as informações são extraídas por outros processos (PMI, 2013, p. 411).

Os dados de desempenho podem ser, entre outros:

- Percentual do trabalho concluído.
- Medidas de desempenho técnico.
- Número de solicitações de mudanças.
- Custos e prazos reais.

1.1.4 Documentos do projeto

O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 412) explica que muitos documentos gerados nos processos de iniciação, planejamento, execução ou controle podem ser usados como entrada. Entre tantos outros, destacamos:

- Cronograma do projeto.
- Registro das partes interessadas.
- Registro das questões.
- Registro das mudanças.
- Comunicações do projeto.

1.2 Ferramentas e técnicas

Esse processo possui três ferramentas e técnicas que darão suporte ao processo Controlar as Comunicações.

1.2.1 Sistemas de gerenciamento de informações

Heldman (2013, p. 449), em tradução livre, afirma que “[...] sistemas de gerenciamento de informações são usados para registrar, armazenar e distribuir as informações sobre o projeto, incluindo os custos, o progresso do cronograma e o desempenho da informação”.

Segundo o Guia PMBOK:

[...] alguns pacotes de software permitem que o gerente de projetos consolide os relatórios de diversos sistemas e facilitam a distribuição dos relatórios para as partes interessadas do projeto. Alguns formatos de distribuição podem ser tabelas, análise de planilhas e apresentações. (PMI, 2013, p. 306).

1.2.2 Opinião especializada

Durante o processo de Controlar o Engajamento das Partes Interessadas, como vimos anteriormente, pode ser necessário ajustar as estratégias e a abordagem do plano de gerenciamento das partes interessadas.

Dependendo do grau de poder e influência da parte interessada, é válido consultar a opinião especializada.

O PMI (2013) orienta que consultar a opinião especializada ajuda na tomada de decisões de intervenções, ações a serem tomadas, a definir responsáveis pela fala e tomada de ações, bem como o período que será tratado.

O PMI (2013) elenca os seguintes grupos ou pessoas com conhecimento especializado:

- alta administração;
- outras unidades ou indivíduos dentro da organização;
- principais partes interessadas identificadas;
- gerentes de projeto que trabalharam em projetos da mesma área (diretamente ou por meio de lições aprendidas);
- especialistas no assunto da área de negócio ou do projeto;
- grupos e consultores do setor;
- associações profissionais e técnicas, entidades reguladoras e organizações não governamentais.

1.2.3 Reuniões

Heldman (2013), em tradução livre, cita que uma das reuniões mais importantes que o gerente de projeto conduzirá será a reunião de revisão do acompanhamento do projeto (*status review meeting*), através da qual serão apresentadas as atualizações sobre o andamento do projeto. Essa reunião pode acontecer entre o gerente de projeto e seu time, gerente de projeto e partes interessadas, gerente de projeto e os usuários e clientes.

Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 413), “[...] as reuniões de avaliação do andamento são usadas para trocar informações sobre o nível de engajamento das partes interessadas”.

1.3 Saídas

O processo Controlar as Comunicações possui cinco saídas, que veremos a seguir.

1.3.1 Informações sobre o desempenho do trabalho

Note que, como entrada desse processo temos os “dados” de desempenho do trabalho, os quais devem ser analisados e posteriormente processados, para gerar as “informações” sobre o desempenho do trabalho, gerando as informações do andamento do projeto e criando indicadores do andamento do projeto, dentre tantos outros que serão comunicados conforme o plano de gerenciamento das comunicações.

Para o Guia PMBOK:

[...] os dados por si mesmo não são usados no processo decisório, porque seu significado pode ser interpretado de modo incorreto. As informações, no entanto, são correlacionadas e contextualizadas, e fornecem uma base sólida para as decisões do projeto. (PMI, 2013, p. 413).

1.3.2 Solicitações de mudança

Heldman (2013, p. 451), em tradução livre, comenta que “[...] as solicitações de mudanças surgem como resultado de ações tomadas para corrigir problemas, modificar escopo, cronograma, orçamento, ou outros itens do projeto”. Essas ações e decisões são tomadas como resultado da revisão das informações de desempenho do projeto.

Gonçalves (2014, p. 156) acrescenta que “[...] a eventual solicitação de mudança descreve a necessidade e sua implementação é gerenciada conforme o controle integrado de mudança definido para o projeto”.

Para o PMI (2013, p. 413), as solicitações de mudanças são processadas pelo processo “realizar o controle integrado de mudanças” do seguinte modo:

- as ações corretivas recomendadas incluem mudanças que alinhem o desempenho futuro esperado com o plano de gerenciamento do projeto;
- as ações preventivas recomendadas podem produzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo futuro para o projeto.

1.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

O Guia PMBOK (PMI, 2013) cita que, conforme o andamento do projeto, as partes interessadas vão se comprometendo com ele e, mediante a avaliação realizada, a eficácia geral da estratégia de gerenciamento das partes interessadas pode ser avaliada.

Os elementos que podem sofrer atualizações são quase todos os planos auxiliares que compõem o plano e gerenciamento do projeto.

1.3.4 Atualizações nos documentos do projeto

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 414), os documentos que podem sofrer atualizações são:

- **Registro das partes interessadas:** atualizado quando é identificada qualquer atualização necessária nos registros das partes interessadas.
- **Registro das questões:** é atualizado quando são identificadas novas questões e as questões atuais são resolvidas.

1.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais também são entradas desse processo e podem ajudar o gerente de projetos com as lições aprendidas, os modelos de comunicação utilizados pela companhia, dentre outros; porém, quando são utilizados em um projeto, podem sofrer atualizações.

Para o Guia PMBOK, os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- **Notificações das partes interessadas:** exemplos, questões solucionadas, mudanças aprovadas e situação geral do projeto;
- **Relatórios do projeto:** exemplos, relatórios de desempenho, relatórios de encerramento, relatórios de entregas etc.;
- **Apresentações do projeto:** informações formal ou informalmente fornecidas pela equipe do projeto às partes interessadas;
- **Registros do projeto:** exemplos, correspondências, memorandos, atas de reuniões;
- **Feedback das partes interessadas:** informações recebidas das partes interessadas podem ser utilizadas para melhorar o desempenho futuro do projeto;
- **Documentação de lições aprendidas:** a documentação inclui a análise da causa-raiz dos problemas, com o motivo e a ação corretiva, entre outros. (PMI, 2013, p. 415).



Importante

As lições aprendidas são documentadas e distribuídas para que façam parte do banco de dados histórico, tanto do projeto como da organização executora (PMI, 2013, p. 415).

Considerações finais

Muito bem! Chegamos ao final desta aula.

Esperamos que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados até aqui.

Como vimos, o processo de Controlar o Engajamento das Partes Interessadas tem suas ferramentas e técnicas, e as saídas, e é muito parecido com o processo Controlar as Comunicações. Sugere-se, por isso, que você faça uma revisão nos documentos de registro das mudanças e das questões, aproveitando para fazer os ajustes que se façam necessários.

Bons estudos!

Referências

GONÇALVES, José Abranches. **Gerenciamento das Comunicações em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

HELDMAN, Kim. **PMP – Project management professional exam study guide**. 7. ed. Indianápolis: Sybex, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.