

Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

Aula 02

- **Processo 13.1 Identificar as Partes Interessadas**
- **Processo 13.2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas**

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, características e resultados dos processos;
- Conhecer as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo.

Temas

Introdução

1 Identificar as partes interessadas

2 Planejar o Gerenciamento das partes interessadas

Considerações finais

Referências

Introdução

No decorrer desta disciplina, veremos os conceitos e definições relacionados aos processos de identificação das partes interessadas e planejamento do Gerenciamento das partes interessadas no projeto, tomando como base o Guia PMBOK e outras referências bibliográficas.

Identificar as partes interessadas ajuda o gerente de projetos a analisar quais delas poderão ajudá-lo durante o projeto ou mesmo aquelas que possuem um interesse diferente e que poderão dificultar um pouco mais o seu trabalho.

Visto que nesta disciplina também falaremos sobre plano de Gerenciamento das partes interessadas, as estratégias de gestão precisam ser revistas conforme o andamento do projeto, pois, como bem sabemos, fatores ambientais podem mudar o rumo do projeto e a satisfação das partes interessadas também. Logo, as estratégias desse planejamento sofrem constantes atualizações.

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

- Criar o registro das partes interessadas;
- Criar o plano de Gerenciamento das partes interessadas.

1 Identificar as partes interessadas

A parte interessada, também conhecida por *Stakeholder*, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 555), “[...] é um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto”.

Já o processo Identificar as partes interessadas, em destaque na figura abaixo, é o primeiro processo da área de conhecimento de gerenciamento das partes interessadas no projeto. Esse processo visa a:

[...] identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto, e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no sucesso do projeto. (PMI, 2013, p. 393).

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos X processos de gerenciamento das partes interessadas

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).

A classificação das partes interessadas é muito importante, pois é no início do projeto que elas têm maior poder de influência nos requisitos e restrições. Não mapear o interesse ou a influência de uma delas pode, na pior das hipóteses, resultar no fracasso do projeto, caso se trate de uma parte importante. (HURTADO, 2014, p. 59).

Partes interessadas são grupos diferentes com suas próprias personalidades, interesses, expectativas e muito mais (HELDMAN, 2013, p. 223).

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), o principal objetivo desse processo é permitir ao gerente de projeto identificar o direcionamento apropriado para cada parte interessada ou grupo de partes interessadas.

Segundo Hurtado (2014), as partes interessadas podem ser identificadas como sendo:

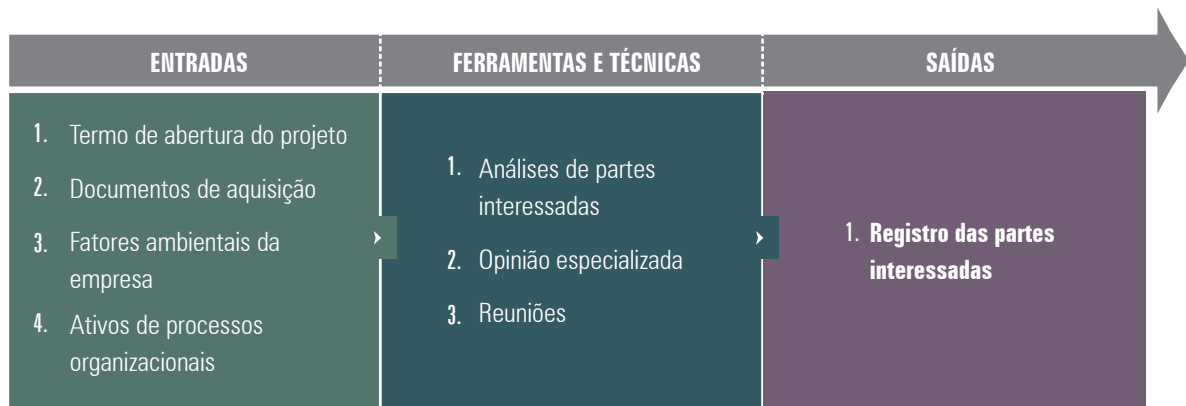
- **Cientes/Usuários:** são aqueles que utilizam ou utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto;
- **Patrocinador:** é a principal parte interessada do projeto, pois, além de fornecer os recursos financeiros do projeto, também tem poder de decisão nas possíveis modificações de escopo do projeto;

- **Gerente de portfólios/Comitê de análise de portfólios:** responsável por identificar, priorizar, autorizar o gerenciamento e o controle do projeto, do programa e de outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócio estratégicos específicos;
- **Gerente de programas:** responsável pelo gerenciamento coordenado de múltiplos projetos inter-relacionados, direcionados a objetivos estratégicos;
- **Escritório de projetos (PMO):** pode ser indicado como um importante deliberante durante o início de cada projeto, fazer recomendações ou encerrar projetos. Pode também estar envolvido na seleção, o gerenciamento e na mobilização de recursos de projeto compartilhados ou dedicados;
- **Gerente do projeto:** é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto;
- **Equipe do projeto:** composta pelo gerente do projeto e pelos outros membros da equipe que executam o trabalho.
- **Gerentes funcionais:** desempenham função gerencial dentro da área administrativa do negócio e na maioria das vezes são os responsáveis pelos recursos humanos que fazem parte da equipe do projeto;
- **Gerente de operações:** lidam diretamente com a produção e manutenção dos produtos da empresa;
- **Fornecedores/Parceiros comerciais:** fornecedores são vendedores externos que assinam contratos para o fornecimento de componentes do projeto em execução. Parceiros comerciais que fornecem consultorias especializadas para um fim específico aos envolvidos no projeto.

É comum que no dia a dia de projetos conheçamos as pessoas, saibamos como contatá-las, porém, não fazemos a devida análise dessas partes interessadas. A figura a seguir apresenta as entradas, ferramentas, técnicas e saídas do processo “Identificar as partes interessadas” para explicar esses conceitos.



Lembre-se que as partes interessadas são pessoas ou organizações que têm interesse no resultado do projeto. Elas têm alguma coisa a ganhar ou a perder com o resultado do projeto e têm a habilidade de influenciar o resultado do projeto (HELDMAN, 2013, p. 79).

Figura 2 – Entradas, ferramentas e técnicas, e saídas do processo “Identificar as partes interessadas”

Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 393).

Como podemos verificar na figura, a única saída desse processo é o Registro das partes interessadas. Para chegarmos nesse documento, vamos analisar agora as entradas e as ferramentas e técnicas desse processo.

Segundo Hurtado (2014, p. 61), “[...] o processo de identificação das partes interessadas é contínuo e pode ser muito difícil, mas é um dos primeiros passos para que todos os possíveis intervenientes sejam conhecidos.”

1.1 Entradas

A seguir são detalhadas as entradas do processo para identificar as partes interessadas.

1.1.1 Termo de Abertura do Projeto

Sabemos que durante a preparação do Termo de Abertura do Projeto (TAP), já estão identificadas algumas das principais partes interessadas no projeto. Logo, esse documento é entrada para identificação das partes interessadas.

O TAP:

[...] pode fornecer informações sobre as partes internas e externas relacionadas e afetadas pelo resultado ou a execução do projeto, tais como, patrocinadores, clientes, membros da equipe, grupos e departamentos que participam do projeto e outras pessoas e organizações afetadas pelo projeto. (PMI, 2013, p. 394).

1.1.2 Documentos de aquisição

Muitas vezes, as empresas de consultoria participam de algum tipo de licitação, pela qual precisam seguir algumas diretrizes do edital de licitação. Nesse edital podem estar descritas as principais partes interessadas.

Segundo o PMI (2013, p. 394), “[...] outras partes relevantes, como fornecedores, também devem ser consideradas na lista das partes interessadas do projeto.”

1.1.3 Fatores Ambientais da Empresa

Em muitas organizações, a cultura, a estrutura da organização, as práticas e os hábitos de trabalho podem afetar o processo de identificar as partes interessadas. É muito comum ouvirmos dizer: “Para que fazer isso? Nunca fizemos assim, não precisa fazer agora!”

Pois bem, esses fatores podem dificultar ou até arruinar o trabalho do gerente do projeto. Além disso, o PMI (2013) também inclui nesse item os padrões governamentais ou do setor e as tendências globais, regionais ou locais.

Segundo Heldman (2013, p. 80, tradução nossa) “[...] a estrutura organizacional ajudará você a entender quem tem influência e poder baseado na sua posição e onde ele se encaixa na organização”.

1.1.4 Ativos de processos organizacionais

Segundo o PMI (2013), os ativos de processos organizacionais podem influenciar a identificação das partes interessadas, através de:

- Modelos para registro das partes interessadas;
- Lições aprendidas em projetos e fases anteriores; e
- Registro das partes interessadas de projetos anteriores.

1.2 Ferramentas e técnicas

Através das ferramentas e técnicas do processo “Identificar as partes interessadas” é que o gerente de projeto começará a classificar as partes interessadas. Vejamos:

1.2.1 Análise das partes interessadas

A análise das partes interessadas, segundo o Guia PMBOK:

[...] é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto. Ela identifica os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto. (PMI, 2013, p. 395).

O Guia PMBOK (PMI, 2013) elenca três etapas para analisar as partes interessadas, sendo:

- Identificar todas as potenciais partes interessadas do projeto;
- Analisar o potencial impacto de cada parte interessada; e
- Avaliar a reação das partes interessadas.

Isso quer dizer que, após você ter elencado as informações básicas das partes interessadas (como: nome, departamento, telefone, *e-mail*), você passa a analisar essas partes interessadas com outros olhos, complementando esses dados, com informações mais interessantes para administrar o projeto. Segundo o PMI (2013), essas informações podem ser, entre outras, os interesses, os conhecimentos, as expectativas e os níveis de influência das partes interessadas.

É importante também identificar o possível impacto ou potencial apoio que as partes interessadas podem ter no projeto e definir uma estratégia de abordagem para cada uma dessas partes interessadas.

Por exemplo, se analisarmos a equipe do projeto, teremos aqueles recursos que estão trabalhando simplesmente para receber seu salário – sem maiores objetivos. Porém, há outros que têm um alto nível de interesse e querem desenvolver um bom trabalho, com o objetivo de galgar novos cargos ou desafios na organização. É importante que o gerente tenha esse controle, pois um dos grandes desafios das organizações atualmente é a retenção de talentos.

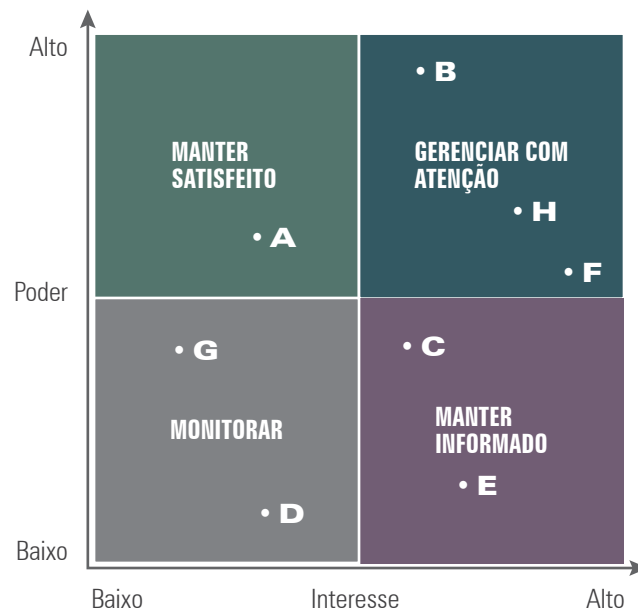
Por fim, avaliando a reação das partes interessadas em possíveis cenários do projeto, o gerente deverá planejar como influenciá-las para aumentar seu apoio e mitigar os impactos negativos.

Tendo o mapeamento das partes interessadas, agora é possível utilizar alguns modelos classificatórios para facilitar a visualização do quadro geral das partes interessadas do projeto. O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 396) elenca os seguintes modelos classificatórios:

- **Grau de poder/interesse:** agrupa as partes interessadas com base no nível de poder *versus* interesse em relação aos resultados do projeto;
- **Grau de poder/influência:** agrupa as partes interessadas com base no nível de poder *versus* influência em relação aos resultados do projeto;
- **Grau de influência/impacto:** agrupa as partes interessadas com base no nível de influência *versus* impacto em relação aos resultados do projeto;
- **Modelo de relevância:** que relaciona o poder (capacidade de impor sua vontade) *versus* urgência (necessidade de atenção imediata) *versus* a legitimidade (seu envolvimento é apropriado).

A figura a seguir apresenta o modelo de grau de poder *versus* interesse.

Figura 3 – Exemplo de rede de poder *versus* interesse com as partes interessadas



Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 397).

Analisando a figura anterior, se estudarmos uma parte interessada que tenha Interesse Alto, porém, Baixo Poder, precisamos mantê-la informada sobre a situação do projeto, pois, apesar de não ter grande poder de decisão, temos que manter essa parte interessada executando seu trabalho da melhor maneira possível.

Já uma parte interessada que tem Baixo Interesse, porém, Alto Poder, precisamos mantê-la satisfeita, pois, a qualquer momento essa parte interessada poderá dificultar ou trazer impedimentos ao projeto, uma vez que seu interesse é baixo e seu poder de influência sobre outras partes interessadas pode ser alto.

Análises e gráficos como esses podem ser realizadas também para outros eixos, conforme apresentado anteriormente.

1.2.2 Opinião especializada

Para que a análise das partes interessadas não fique viciada somente na visão do gerente de projetos, solicitar a opinião de especialistas (por exemplo, pessoas da alta administração, principais partes interessadas já identificadas, especialistas no assunto da área de negócio do projeto, outros gerentes de projetos que já trabalharam em projetos da mesma área) pode ajudar o gerente de projetos a realizar uma análise mais apurada, evitando pré-julgamentos.

1.2.3 Reuniões

Segundo o PMI:

[...] as reuniões para análise de perfis são reuniões do projeto concebidas para desenvolver o entendimento das principais partes interessadas do projeto, e podem ser usadas para a troca ou análise de informações sobre papéis, interesses, conhecimentos e a situação geral de cada parte interessada do projeto. (PMI, 2013, p. 398).

1.3 Saídas

Esse processo possui apenas uma saída, o registro das partes interessadas, que detalharemos a seguir.

1.3.1 Registro das partes interessadas

O documento de saída desse processo pode ser descrito como uma matriz contendo dados específicos de cada uma das partes interessadas. O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 398) orienta o uso das seguintes informações:

- **Informações de identificação:** nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato;
- **Informações de avaliação:** requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida; e
- **Classificação das partes interessadas:** interna/externa, de apoio/neutro/resistente/desinformado/lidera, entre outros.



Importante

Não podemos confundir o documento de registro das partes interessadas com a lista de contatos do projeto. O documento que registra as partes interessadas contém informações sensíveis e que podem ser compartilhadas somente com pessoas-chave do projeto.

Agora que você já entendeu os conceitos desse capítulo, você já pode preparar o seu registro das partes interessadas conforme as instruções apresentadas.

A seguir, falaremos sobre o plano de gerenciamento das partes interessadas.

2 Planejar o Gerenciamento das partes interessadas

O processo Planejar o Gerenciamento das partes interessadas, em destaque na figura abaixo, é o segundo processo da área de conhecimento de Gerenciamento das partes interessadas no projeto. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 399), “[...] é o processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para envolver as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no êxito do projeto”.

Figura 4 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos X processos de gerenciamento das partes interessadas

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).

Agora que você já identificou, pelo menos, as principais partes interessadas no projeto e já fez uma primeira avaliação de cada uma delas (descrevendo seu poder, influência, impactos, interesses, sua importância, nível de engajamento, as principais expectativas entre outras informações), chegou o momento de estudar essas partes interessadas do ponto de vista estratégico. Ou seja, que tipo de envolvimento ou abordagem com as partes interessadas você terá que executar para mantê-las motivadas e engajadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

É importante lembrá-lo que estamos lidando com pessoas, portanto, as estratégias precisam ser revistas conforme o andamento do projeto. Isso porque, como bem sabemos, fatores ambientais podem mudar o rumo do projeto e também a satisfação das partes interessadas. Logo, as estratégias desse planejamento sofrem constantes atualizações.

O gerenciamento das partes interessadas envolve a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de satisfazer às suas respectivas necessidades e requisitos dentro dos limites do projeto (PMI, 2013, p. 400).

Segundo Heldman (2013, p. 223, tradução nossa), o processo Planejar o Gerenciamento das partes interessadas foca efetivamente no engajamento das partes interessadas, entendimento das suas necessidades e interesses, entendimento das coisas boas e más que elas podem trazer para o projeto e como o projeto pode ser impactado por elas.

Analisando os dois parágrafos anteriores, podemos concluir que o Gerente de Projeto (GP) precisa manter um bom relacionamento com as principais partes interessadas do projeto e manter a empatia, criando um vínculo de confiança. Isso porque o GP precisará dessas partes para as aprovações das entregas, do orçamento, do cronograma e tantas outras coisas que podem surgir durante todo o ciclo de vida do projeto.

Agora, vamos entender as entradas, ferramentas, técnicas e as saídas desse processo.

2.1 Entradas

A seguir, são identificadas e brevemente explicadas as entradas desse processo.

- **Plano de gerenciamento do projeto:** contém as diretrizes gerais do projeto, principalmente sobre os recursos humanos do projeto;
- **Registro das partes interessadas:** conforme detalhado no capítulo anterior, conterá as informações necessárias para avaliar as partes interessadas e planejar o gerenciamento das partes interessadas;
- **Fatores ambientais da empresa:** influências gerais e ambientais, como cultura e organização da empresa, podem afetar o engajamento e a influência das partes interessadas no projeto;
- **Ativos de processos organizacionais:** lições aprendidas, informações históricas e modelos de plano de gerenciamento das partes interessadas podem apoiar o gerente de projetos.

2.2 Ferramentas e técnicas

A seguir, são apresentadas as ferramentas e técnicas desse processo de planejar o gerenciamento das partes interessadas.

2.2.1 Opinião especializada

O gerente de projetos, por si só, dificilmente conseguirá detalhar as melhores estratégias de gerenciamento das partes interessadas. Por isso, é importante ouvir a opinião de outras pessoas com maior conhecimento em determinada área.

O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 401) sugere que o gerente de projeto busque informações específicas com integrantes da alta administração, membros da equipe do projeto, outras unidades ou pessoas dentro da organização, gerentes de projetos que já passaram por projetos similares, especialistas no assunto ou área de negócio, consultores do setor e, também, as principais partes interessadas já identificadas.

2.2.2 Reuniões

Para preparar o plano de gerenciamento das partes interessadas, o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 402), orienta que “[...] as reuniões devem ser feitas com especialistas e a equipe do projeto para definir os níveis de engajamento requeridos de todas as partes interessadas”.

2.2.3 Técnicas analíticas

Analisar o engajamento atual da parte interessada com aquele esperado pelo gerente de projeto é uma boa maneira de planejar o gerenciamento da parte interessada.

O Guia PMBOK (PMI, 2013) sugere uma matriz de avaliação da parte interessada conforme seu nível de engajamento, conforme apresentado pela tabela a seguir.

Tabela 1 – Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

PARTE INTERESSADA	NÃO INFORMADO	RESISTENTE	NEUTRO	DÁ APOIO	LIDERA
PARTE INTERESSADA 1	C			D	
PARTE INTERESSADA 2			C	D	
PARTE INTERESSADA 3				D C	

Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 403).

Antes de analisar a tabela acima, vamos entender como cada parte interessada pode ser avaliada em cada nível de engajamento apresentado pelo PMI (2013, p. 402):

- **Não informado:** sem conhecimento do projeto e impactos potenciais;
- **Resistente:** ciente do projeto, dos impactos potenciais e resistente à mudança;
- **Neutro:** ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste;
- **Dá apoio:** ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança; e
- **Lidera:** ciente do projeto, dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir êxito do projeto.

A letra “C” indica o nível de engajamento atual. A letra “D” indica o nível de engajamento esperado, ou seja, aquele que o gerente de projeto terá que trabalhar para alcançar.

Analisando o caso da “Parte interessada 1”, da tabela acima, podemos ver que atualmente ela se encontra no nível “Não informado”, porém, o desejo do gerente de projeto é que essa parte interessada torne-se uma apoiadora. Nesse caso, o gerente de projetos terá que prever no seu plano de Gerenciamento das partes interessadas, estratégias específicas para que essa parte interessada se torne uma apoiadora do projeto.

2.3 Saídas

A seguir, são apresentadas as saídas do processo para planejar o gerenciamento das partes interessadas.

2.3.1 Plano de gerenciamento das partes interessadas

O plano de Gerenciamento das partes interessadas pode ser formal ou informal, amplamente estruturado ou altamente detalhado, com base nas necessidades do projeto (PMI, 2013, p. 403).

Como destacado no parágrafo anterior, o plano de gerenciamento das partes interessadas será desenvolvido por você, levando em consideração o tamanho do projeto, a complexidade, a cultura do seu cliente, pois este pode solicitar que tudo seja formalmente descrito, dentre outras variáveis. Alguns gestores de projetos têm separado o registro das partes interessadas do Plano de Gerenciamento das partes interessadas, já outros profissionais, preferem fazer esses documentos em conjunto. Agora, cabe a você decidir qual o melhor caminho para o seu projeto.

O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 403) diz que além dos dados reunidos no registro das

partes interessadas, o Plano de Gerenciamento das partes interessadas muitas vezes fornece:

- Níveis de engajamento desejados e atuais das principais partes interessadas;
- Âmbito e impacto da mudança nas partes interessadas;
- Inter-relacionamentos identificados e sobreposição potencial entre as partes interessadas;
- Requisitos de comunicações das partes interessadas, incluindo o idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
- Motivos da distribuição daquela informação e o impacto esperado no engajamento das partes interessadas;
- Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias às partes interessadas; e
- Método para atualizar e refinar o Plano de Gerenciamento das partes interessadas à medida que o projeto progride e se desenvolve.

Segundo Hurtado (2014, p. 21), “[...] se não analisarmos o comportamento humano nem alinharmos nosso projeto a ele, aí, então, a implementação poderá tornar-se impossível”.

2.3.2 Atualizações nos documentos do projeto

O Guia PMBOK, (PMI, 2013, p. 404) elenca os seguintes documentos que podem sofrer atualizações, não se limitando a:

- Cronograma do projeto; e
- Registro das partes interessadas.

Considerações finais

Ótimo trabalho, chegamos ao final desta etapa. Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados nesta aula, principalmente os processos das áreas de conhecimento de Gerenciamento das comunicações e o Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

É interessante que você faça uma leitura dos capítulos 13.1 e 13.2 do Guia PMBOK, para reforçar os conceitos passados nesta aula e ajudá-lo na preparação dos documentos de Registro das partes interessadas e também o Plano de Gerenciamento das partes interessadas.

Caso tenha interesse, faça uma busca na internet sobre modelos de registro das partes interessadas e do Plano de Gerenciamento das partes interessadas, mas atenção, procure *sites* especializados no assunto e que façam menção à quinta edição do Guia PMBOK.

Bons estudos! Até a próxima.

Referências

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

HURTADO, Maristela Vieira da Silva. **Gerenciamento das partes interessadas em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.