

# Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas

## Aula 06

### Processo 13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

#### Objetivos Específicos

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

#### Temas

Introdução

1 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Considerações finais

Referências

## Introdução

No decorrer desta disciplina, veremos os conceitos e as definições relacionados ao processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas, tomando como base o Guia PMBOK e outras referências bibliográficas.

Segundo Heldman (2013, p. 417), em tradução livre, esse processo está preocupado em satisfazer às necessidades das partes interessadas, gerenciando as comunicações com elas, resolvendo questões, engajando-as no projeto, gerenciando suas expectativas, melhorado o desempenho do projeto, implementando as solicitações de mudanças e gerenciando as preocupações e antecipando potenciais problemas.

Serão abordadas as entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas do processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

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

- Entender o processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas;
- Criar o registro das questões.

## 1 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Segundo o dicionário *online* Priberam, a palavra engajar pode ser explicada como:

- I. Contratar (indivíduos para determinado serviço);
- II. Envolver ou envolver-se politicamente ou ao serviço de uma causa.

O processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas, em destaque na figura a seguir, é o terceiro processo da área de conhecimento de Gerenciamento das partes interessadas no projeto. Segundo o Guia PMBOK:

[...] o processo Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem, e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto. (PMI, 2013, p. 404).

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).

Podemos notar na figura anterior que esse processo faz parte do grupo de processos de execução, portanto, é um trabalho que será realizado durante todo ciclo de execução (andamento) do projeto.

Segundo Heldman (2013, p. 417), em tradução livre, esse processo está preocupado em satisfazer às necessidades das partes interessadas, gerenciando as comunicações com elas, resolvendo questões, engajando-as no projeto, gerenciando suas expectativas, melhorando o desempenho do projeto pela implementação das solicitações de mudanças, gerenciando as preocupações e antecipando potenciais problemas.

Perceba que gerenciar o engajamento das partes interessadas é uma tarefa desafiadora e que exige muito esforço por parte do gerente do projeto e também da sua equipe. Portanto, você precisará usar todo o seu conhecimento e habilidades de comunicação para que, conversando, possa trazer as partes interessadas para o seu lado e, agindo conforme conversado, poderá mostrar que eles estão do lado certo e continuar apoiando o objetivo do projeto.

Segundo o Guia PMBOK:

[...] o principal objetivo deste processo é que ele permite que o gerente de projetos aumente o nível de apoio às partes interessadas e minimize a resistência, ampliando de maneira significativa as chances de êxito do projeto. (PMI, 2013, p. 404).

Uma das diversas maneiras para engajar as partes interessadas é resolver as questões registradas durante o projeto e comunicá-las do feito. Todos nós queremos que nossos problemas sejam resolvidos, principalmente quando são para melhorar o fluxo de trabalho através da implantação de um projeto.

O Guia PMBOK (PMI, 2013) elenca quatro atividades para gerenciar o engajamento das partes interessadas:

- Engajar as partes interessadas nas etapas apropriadas do projeto para obter ou confirmar seu compromisso continuado com o êxito do projeto;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas através da negociação e comunicação a fim de assegurar o alcance das metas do projeto;
- Abordar as preocupações potenciais que ainda não se tornaram problemas e antecipar problemas futuros. Tais preocupações precisam ser identificadas e discutidas o mais cedo possível para analisar os riscos associados ao projeto; e
- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas.

É possível perceber que as comunicações e as partes interessadas andam juntas e para exemplificar essa condição, vejamos o seguinte caso que, provavelmente, você já vivenciou alguma situação parecida.

Durante uma reunião para apresentar o relatório de acompanhamento do projeto, o Gerente de Projeto (GP) já sabe que terá algumas dificuldades, pois os indicadores do projeto não são nada animadores e as previsões também não se mostram interessantes para a próxima semana. No decorrer da apresentação, algumas partes interessadas começam a questionar incisivamente o GP sobre os indicadores, deixando o clima um pouco tenso. Naquele momento, o GP começa a explicar os motivos e, com todo o cuidado, explica que os atrasos são decorrentes do não cumprimento dos prazos estabelecidos em cronograma por parte do próprio cliente.

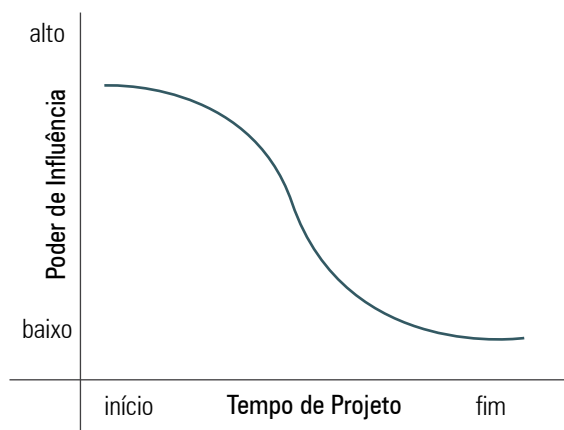
Essa é uma situação delicada, pois apresentar indicadores nada animadores e ainda dizer que a possível falha é do próprio cliente pode afetar o relacionamento e o empenho das partes interessadas na solução dos problemas. Em casos como esse, é interessante que alternativas de solução dos problemas sejam discutidas com as partes interessadas antes da divulgação das informações do projeto e que todos, ou pelo menos a maioria, já estejam cientes das possíveis soluções e atividades a serem executadas para reverter o cenário. Em suma, evitar que o cliente seja pego de surpresa durante a apresentação do relatório de

acompanhamento.

Segundo Heldman (2013, p. 417), em tradução livre, se você está ativamente engajado com as partes interessadas e interagindo com elas, provendo o *status* do projeto e resolvendo as questões, suas chances de ter um projeto de sucesso é bem maior que se você não tomar essas atitudes.

A figura a seguir ilustra o poder que as partes interessadas têm de influenciar o projeto, sendo que são maiores nas etapas iniciais do projeto e vão diminuindo com o passar do tempo. Isso é comum acontecer, pois no início do projeto, cada parte interessada tem seu objetivo específico e, provavelmente, ainda não esteja alinhada com os objetivos do projeto. Com o trabalho de engajamento realizado pelo gerente de projeto e a sua equipe, e também com o passar do tempo, as partes interessadas começam a se alinhar com os objetivos do projeto e a influência das partes interessadas tende a convergir com o interesse da companhia.

**Figura 2 – Habilidades de influência das partes interessadas x Tempo de projeto**



**Fonte: Elaborada pelo autor (2015).**

Segundo o Guia PMBOK:

[...] o gerente de projetos é responsável pelo engajamento e gerenciamento das várias partes interessadas do projeto, e pode requisitar assistência do patrocinador do projeto conforme necessário. O gerenciamento ativo do envolvimento das partes interessadas diminui o risco do projeto não atingir suas metas e objetivos. (PMI, 2013, p. 406).

A seguir, são apresentadas as entradas do processo para Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

## 1.1 Entradas

Este processo possui cinco entradas, as quais são apresentadas a seguir.

### 1.1.1 Plano de gerenciamento das partes interessadas

Conforme falamos, a interação do Gerente de Projetos (GP) com as partes interessadas é constante e é pelo plano de gerenciamento das partes interessadas que o GP poderá resgatar as informações de poder, influência, métodos e tecnologias de comunicação de cada parte interessada.

Segundo o PMI (2013, p. 406), “[...] o plano é usado para determinar o nível de interações das várias partes interessadas e, juntamente com outros documentos, ajudar a definir uma estratégia de identificação e gerenciamento das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto”.

### 1.1.2 Plano de gerenciamento das Comunicações

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), o plano de gerenciamento das comunicações fornece orientações sobre o gerenciamento das expectativas das partes interessadas, podendo ser:

- Requisitos das comunicações;
- Informações a serem comunicadas (idioma, formato, nível de detalhes);
- Pessoa ou grupos que receberão as informações; e
- Processo de encaminhamento.

### 1.1.3 Registro das mudanças

Todos querem que suas solicitações sejam atendidas e, neste caso, o registro das mudanças servirá como insumo para identificação e explicação das solicitações de mudanças registradas no projeto para as partes interessadas no projeto.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 407), “[...] essas mudanças e seu impacto no projeto em termos de tempo, custo e risco são comunicadas às partes interessadas”.

### 1.1.4 Ativos de processos organizacionais

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 407), alguns ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas, incluem:

- Requisitos de comunicação da organização;
- Procedimentos de gerenciamento das questões;

- Procedimentos de controle de mudanças; e
- Informações históricas sobre projetos anteriores.

## 1.2 Ferramentas e técnicas

Este processo possui três ferramentas e técnicas que darão suporte ao processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

### 1.2.1 Métodos de comunicação

O gerente de projeto deverá utilizar os métodos de comunicação identificados para cada parte interessada através do plano de gerenciamento das comunicações. Segundo o PMI (2013, p. 407), “[...] com base nos requisitos de comunicações das partes interessadas, o gerente de projetos decide como, quando e quais desses métodos de comunicações serão usados no projeto”.

### 1.2.2 Habilidades interpessoais

Conforme apresentado no capítulo 1, o gerente precisará utilizar seus conhecimentos e técnicas de comunicação para se relacionar com as partes interessadas. O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 407) apresenta quatro habilidades interpessoais que o gerente de projeto deveria aplicar para gerenciar as expectativas das partes interessadas.

- Estabelecimento de confiança;
- Solução de conflitos;
- Escuta ativa; e
- Superação da resistência à mudança.

### 1.2.3 Habilidades de gerenciamento

Em todo momento o gerente de projeto está aplicando suas habilidades de gerenciamento para coordenar e harmonizar o time do projeto e, muitas vezes, nem se dá conta que está exercendo essas habilidades.

O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 408) elenca quatro habilidades de gerenciamento para conduzir o grupo de trabalho a atingir os objetivos do projeto, por exemplo:

- Facilitar o consenso para alcançar os objetivos do projeto;
- Influenciar as pessoas a apoiar o projeto;
- Negociar acordos para atender às necessidades do projeto; e
- Modificar o comportamento organizacional para aceitar os resultados do projeto.

## 1.3 Saídas

O processo gerenciar o engajamento das partes interessadas possui cinco saídas, que veremos a seguir.

### 1.3.1 Registro das questões

O registro das questões é um dos documentos que você precisará produzir para o seu projeto, portanto, fique atento.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 560), o registro das questões é “[...] um documento do projeto usado para documentar e monitorar os elementos em discussão ou em disputa entre as partes interessadas no projeto”.

Isto quer dizer que, normalmente, durante as reuniões de acompanhamento do projeto ou mesmo quando do envio de comunicados oficiais do projeto, dúvidas e outras solicitações, que a princípio não caracterizam uma mudança, necessitam de uma pesquisa e resposta posterior.

Para que essas questões possam ser respondidas sem que sejam esquecidas, é orientada a criação do registro das questões. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), esse documento deve ser atualizado quando são identificadas novas questões e quando uma ou mais questões são resolvidas.

O documento de registro das questões é um controle que pode ser criado por você, ou então resgatado dos ativos de processos organizacionais da sua empresa. Visto que você precisa criar o seu documento, a seguir são apresentadas algumas sugestões de dados que podem compor o seu registro das questões.

- Número de identificação da questão;
- Descrição da questão;
- Nome do solicitante;
- Data de registro da questão;



- Responsável pela solução;
- Data para solução; e
- Descrição da solução.

Segundo Heldman (2013), em tradução livre, você pode criar um **ranking** das questões de acordo com a sua urgência e potencial impacto no projeto. Por esse **ranking**, o gerente de projeto poderá indicar quais as questões que serão solucionadas prioritariamente.



O registro das questões pode ser usado para promover comunicação com as partes interessadas e garantir que estas e o time do projeto tenham o mesmo entendimento das questões.

### 1.3.2 Solicitações de mudança

Segundo Heldman (2013, p. 451), em tradução livre, 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.

Pode acontecer que uma questão registrada no projeto tenha como solução a abertura de uma solicitação de mudanças, sendo necessária, então, a sua formalização.

Segundo o Guia PMBOK:

[...] o gerenciamento do engajamento das partes interessadas pode resultar em uma solicitação de mudança do produto ou do projeto. Ele também pode incluir ações corretivas ou preventivas no projeto propriamente dito ou na interação com as partes interessadas impactadas, conforme necessário. (PMI, 2013, p. 408).

### 1.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

Durante o processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas, nota-se que o plano de gerenciamento das partes interessadas, que é componente do plano de gerenciamento do projeto, precisa ser atualizado, pois a abordagem inicialmente pensada não é a mais eficaz. Com isso, é necessário realizar as devidas atualizações.

É mencionado o plano de gerenciamento do projeto, pois é o agrupador dos demais planos auxiliares do projeto. Aqui, demos o exemplo de atualização no plano de gerenciamento das partes interessadas, mas pode ser que seja necessário também ajustar o plano das comunicações, por exemplo.

### 1.3.4 Atualizações nos documentos do projeto

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), um dos documentos que pode sofrer atualização é o registro das partes interessadas, pois esse documento é atualizado quando ocorrem mudanças nas atuais informações das partes interessadas, quando são identificadas novas partes interessadas ou quando alguma parte interessada deixa de fazer parte do projeto ou não for mais afetada por ele.

### 1.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados: à notificação das partes interessadas, aos relatórios do projeto, às apresentações do projeto, aos registros do projeto, ao *feedback* das partes interessadas, às documentação de lições aprendidas.



#### Para saber mais

Para maiores detalhes de cada ativo de processo organizacional que pode ser atualizado por este processo, sugere-se a leitura do capítulo 13.3.3.5, do Guia PMBOK, em sua quinta edição.

## Considerações finais

Muito bem! Chegamos ao final desta aula. Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados até aqui.

Sugere-se que você faça uma busca na internet sobre modelos de registro das questões para auxiliá-lo com ideias de melhorias para o seu documento. Não existe o modelo correto, mas sim aquele que melhor se adeque às necessidades do seu projeto, porém, tente seguir as informações mínimas descritas nesta aula.

Bons estudos! Até a próxima.

## Referências

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.

PRIBERAM. **Engajar**. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/engajar>>. Acesso em: 20 maio 2015.