

Guia PMBOK®, 5ª edição, Capítulo 13 – Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

Tabela de integrantes do grupo:

Dados do coordenador do grupo			
Número USP	Nome	e-mail	Telefone
8992093	Bruno Pedroni Santoiemma	bruno.santoiemma@usp.br	(12) 99724-9481
Número USP	Nome		
8991665	Gustavo da Costa Calviño		
4453517	Letícia Reame de Souza		
4035160	Matheus Albuquerque Lazarini		
6846791	Renato Pereira Pinheiro		
8508511	Yuri Spuras Tajima		

São Paulo

2017

Resumo

Entende-se por partes interessadas (ou “*stakeholders*”, em inglês) todas as pessoas, grupos e organizações que podem impactar ou serem impactadas por um projeto. Ao gerenciar um projeto, a satisfação das partes interessadas deve ser vista como objetivo essencial e, portanto, a comunicação contínua com todos os envolvidos é importante não só para entender suas necessidades e expectativas, mas também para desenvolver estratégias apropriadas de acordo com os resultados esperados por cada parte.

O primeiro passo no gerenciamento das partes interessadas consiste em identificar as partes interessadas e reunir o máximo de informações possível sobre os envolvidos, principalmente relacionadas a seus interesses e nível de engajamento, assim como a sua influência e importância no sucesso do projeto. Tal atividade deve ser realizada desde o início do projeto, permitindo ao gerente de projetos identificar o direcionamento apropriado para cada parte envolvida e, portanto, manejar o tempo de modo eficiente.

A identificação das partes interessadas começa com o termo de abertura do projeto e os documentos de aquisição, os quais contêm informações acerca das partes internas e externas afetadas pelo resultado ou execução do projeto. Os fatores ambientais da empresa (cultura, padrões governamentais, etc) e os ativos de processos organizacionais também devem ser levados em conta, uma vez que podem influenciar no processo de identificação das partes interessadas.

Após identificação das partes, é preciso identificar o impacto que cada parte poderia gerar e classificá-los a fim de definir uma estratégia. Há muitos modelos classificatórios utilizados na análise das partes interessadas, tais como os graus de: poder/interesse, poder/influência, influência/impacto, além do modelo de relevância. Esta etapa pode contar com opiniões especializadas (alta administração, gerentes anteriores, consultores, etc) e reuniões para análise de perfil.

O principal resultado do processo de identificação das partes interessadas é o registro das partes interessadas, o qual contém informações de identificação (nome, posição na organização, papel no projeto, informações de contato), informações de avaliação (requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto) e a classificação das partes interessadas. Vale ressaltar que esse registro deve ser atualizado constantemente, pois, no decorrer de um projeto, pode haver alterações na lista de partes interessadas.

O segundo passo no gerenciamento das partes interessadas consiste em planejar o gerenciamento das partes interessadas, ou seja, desenvolver as estratégias apropriadas de forma a garantir o engajamento das partes interessadas ao longo de todo o ciclo do projeto. Gerenciar as partes interessadas envolve não só a melhoria das comunicações, mas também a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe e as partes interessadas.

Uma das bases para essa atividade é o plano de gerenciamento do projeto, o qual contém os detalhes específicos para a realização eficaz do gerenciamento. As informações usadas no desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto incluem o ciclo de vida do projeto e os processos individuais, descrição de execução do trabalho e dos requisitos de recursos humanos, ações de monitoramento e controle, e necessidades de comunicação. Além do plano de gerenciamento do projeto, o registro das partes interessadas (desenvolvido na primeira etapa), os fatores ambientais da empresa e os ativos organizacionais também são levados em conta no planejamento.

Para decidir sobre o nível de engajamento requerido por cada parte interessada, pode-se recorrer à opinião especializada e a reuniões com especialistas e equipe de projeto. Técnicas analíticas podem classificar o nível de engajamento atual das partes interessadas e compará-lo com o planejado. Um exemplo de classificação é: desinformado, resistente, neutro, dá apoio e lidera. Esta classificação pode ser documentada na forma de matriz de avaliação para comparar o engajamento atual com o desejado.

O resultado final dessa atividade é o plano de gerenciamento das partes interessadas, o qual integra o plano de gerenciamento do projeto e determina as estratégias de gerenciamento necessárias para o engajamento eficaz das partes interessadas (nível de engajamento desejado, inter-relacionamentos, requisitos de comunicação, informações a serem distribuídas e frequência de distribuição, etc).

O terceiro passo no gerenciamento das partes interessadas é gerenciar o engajamento das partes interessadas, que é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas visando atender suas expectativas e promover o aumento do nível de engajamento. O gerenciamento das partes ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo o entendimento claro das metas e adotando ações preventivas para obter apoio ou minimizar impactos negativos. O gerenciamento das partes envolve, principalmente, o plano de gerenciamento das partes interessadas e o plano de gerenciamento das comunicações.

Para intermediar as necessidades de cada parte, o gerente de projeto deve se valer não só de suas habilidades de gerenciamento, mas também de suas habilidades interpessoais para estabelecer confiança, solucionar eventuais conflitos e superar resistência à mudança.

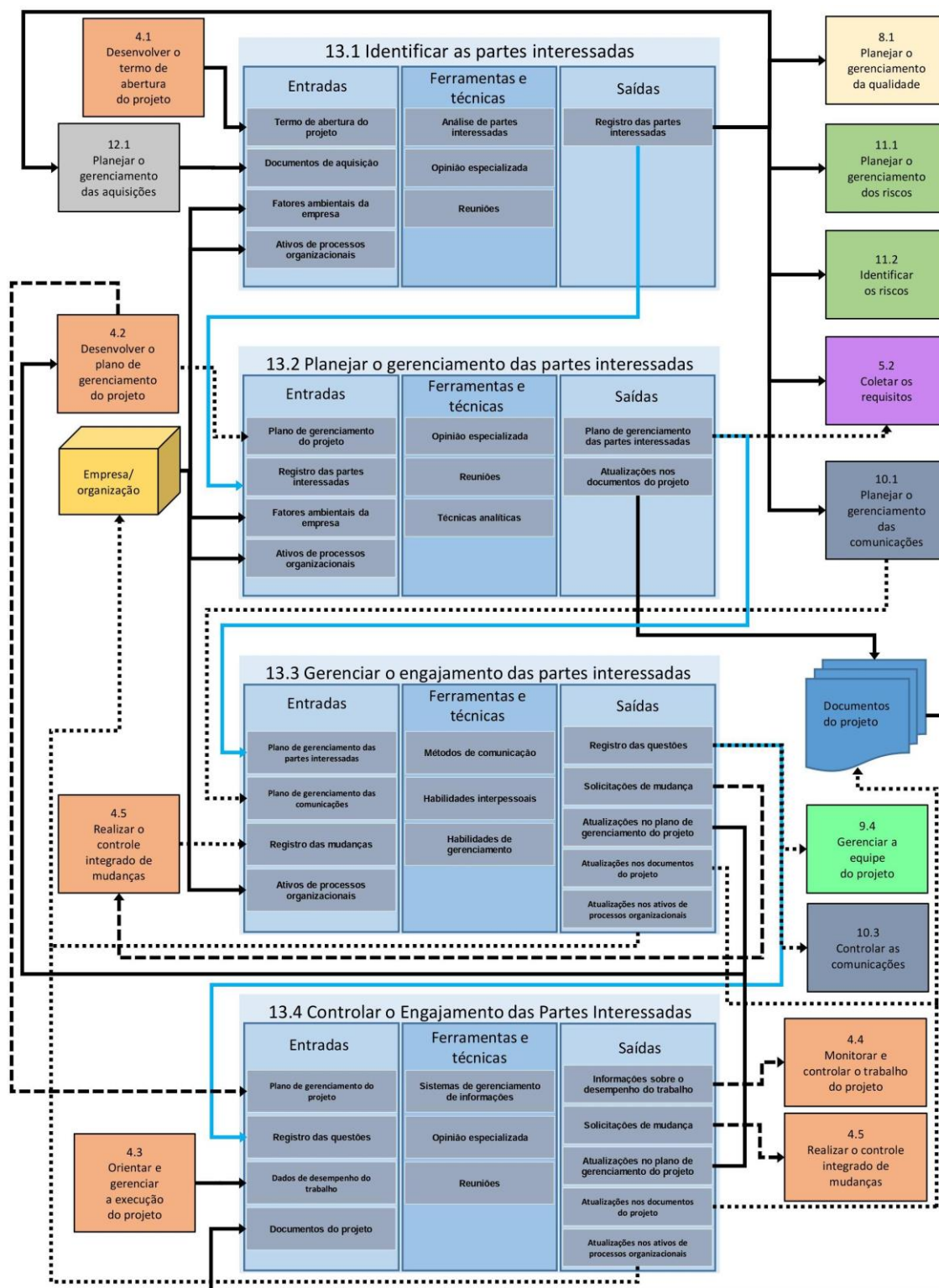
O último passo no gerenciamento das partes interessadas é controlar o engajamento das partes interessadas, ou seja, monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral e ajustar as estratégias e planos de acordo com a situação, visando sempre a melhoria das atividades de engajamento. Essas atividades também estão incluídas no plano de gerenciamento das partes interessadas e são executadas ao longo de todo o projeto. O controle pode ser feito usando sistemas de gerenciamento de informações; que podem ser apresentações, planilhas, informativos ou relatórios; opiniões especializadas e reuniões. O controle de engajamento permite que as partes interessadas sejam periodicamente atualizadas sobre o andamento e desempenho do projeto, além de possíveis mudanças decorrentes do engajamento das partes e mudanças estratégicas nos demais planos de gerenciamento.

As atualizações nos documentos podem conter o registro das partes interessadas, se há novas partes envolvidas ou se algumas não mais tem influência no projeto, e o registro das questões, tanto as novas questões identificadas quanto aquelas que já foram resolvidas.

As atualizações nos ativos de processos organizacionais podem conter as questões resolvidas, mudanças aprovadas, situação geral do projeto, relatórios, apresentações e registros do projeto como memorandos e atas. Além disso, o *feedback* das partes interessadas pode ser distribuído com intuito de melhorar o desempenho futuro do projeto. As lições aprendidas ao longo do projeto devem ser documentadas, contendo análise da causa do problema, motivos pela escolha da solução e resultados obtidos.

Fluxograma com os processos correspondentes ao capítulo

Na imagem abaixo tem-se o fluxograma geral de todo o processo que envolve as partes interessadas. Logo em seguida estão as especificações de cada um dos tópicos para o evento da Febrace 2017.



Entradas

- Termo de abertura do projeto

- Proposta submetida para o Edital do CNPq para Apoio à Feiras de Ciências.

- Documentos de aquisição

- Contratos dos serviços de: locação e montagem da tenda e stands para a exibição; transporte dos estudantes e professores; ambulância UTI; bombeiro; vigilância; registro em foto e vídeo dos projetos; entre outros.

- Fatores ambientais

- Regulamento para utilização do espaço físico;
- Espaço da POLI-USP contém incentivo à pesquisa e desenvolvimento;
- Existência do Laboratório de Sistemas Integráveis;
- Tendência de fomento à ciência e inovação na indústria.

- Ativos de processos organizacionais

- Relatório de atividades anuais das edições anteriores;
- Lições aprendidas das edições anteriores.
- Procedimentos de gerenciamento de questões e controle das mudanças.

- Plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento das comunicações

- Registro das mudanças

- Documentação das mudanças ocorridas no decorrer do projeto.

- Dados de desempenho do trabalho

- Documentos do projeto

- Cronograma;
- Registro das partes interessadas, das questões e das mudanças.

Etapas

- Identificação das partes interessadas:

- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP)
- Laboratório de Sistemas Integráveis (LSI-EPUSP)
- Comunicação Social da EPUSP
- Professores e estudantes universitários da USP
- Professores, estudantes e funcionários de Instituições de Ensino Superior
- Professores, estudantes e gestores da Educação Básica
- Reitoria da USP
- Profissionais de empresas públicas e privadas inovadoras
- Coparticipantes: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI); Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS); Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC); INTEL
- Patrocinadores e parceiros: Votorantim; 3M; Globo; Revistas Pesquisa, ARede, FAPESP; Manual do Mundo; NuminaLabs; Petrobrás; Samsung; Programaê
- Apoio na realização: Centro de Engenharia Elétrica (CEE-EPUSP); Centro de Tecnologia da Informação de São Paulo (CETI-USP); Superintendência de Comunicação Social (SCS-USP); Superintendência do Espaço Físico (SEF-USP); Superintendência de Assistência

Social (SAS-USP); Pró-Reitoria de Cultura e Extensão da USP; Pró-Reitoria de Pesquisa;
Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pós-Graduação

- **Planejamento do gerenciamento das partes interessadas**
- **Gerenciamento do engajamento das partes interessadas**
- **Controle do engajamento das partes interessadas**

Saídas

- **Registro das partes interessadas**
- **Plano de gerenciamento das partes interessadas**
- **Atualizações nos documentos do projeto**
- **Registro das questões**
- **Solicitações de mudança**
- **Atualizações no plano de gerenciamento do projeto**
- **Atualizações nos ativos de processos organizacionais**
 - Documentação de lições aprendidas;
- **Informações sobre o desempenho do trabalho**
 - Acontecimento da Febrace com sucesso (atendimento das expectativas de todos as partes interessadas)

Base de conhecimento (mídias)

1. Arquivo PDF:

URL: <https://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-das-partes-interessadas-pmbok-5a-ed/?print=pdf>

Acesso em: 29/03/2017

O arquivo explora, primeiro, um resumo geral sobre a área, apresentando os quatro grupos de processos principais. Em um segundo momento, ele discute algumas considerações importantes com relação ao envolvimento das partes interessadas e as mudanças de projeto. Por último, ele detalha os processos e cita as suas entradas e saídas, bem como os documentos gerados.

2. Arquivo PPT:

URL: <https://pt.slideshare.net/DimitriCampana/gesto-de-stakeholders-em-projetos-segundo-o-guia-pmbok-5a-ed>

Acesso em: 24/03/2017

Trabalha o conceito básico de *stakeholder* com exemplos e em seguida analisa o processo do gerenciamento, incluindo: identificação, técnicas e ferramentas de análise, mapeamento de necessidades e expectativas, planejamento e engajamento. Além da teoria, contém algumas dicas do que fazer ou não fazer durante estes processos na prática.

Para os grupos, apresenta formas interessantes de gerenciar os elementos do grupo pelo líder (ou líderes) na parte de análise do engajamento das partes interessadas.

3. Vídeo:

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rDIAFlaG1eY>

Acesso em: 27/03/2017

O vídeo utiliza a definição de partes interessadas do Guia PMBOK® e detalha cada um dos 4 processos principais do seu gerenciamento.

A mídia indicada fornece um panorama geral do assunto, bem como as especificidades necessárias com os trechos importantes correspondentes do guia. Ele é falado com uma narradora e possui imagens que facilitam o entendimento sintético do que está sendo explicado.