



PRO 5824 – Aula 6

Stakeholders, Comunicação e Conhecimento

Material de apoio do livro-texto © :

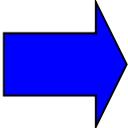
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Agenda

- 
1. Stakeholders
 2. Comunicação
 3. Conhecimento



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Stakeholders

- Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. (PMI, 2013)
- *Stakeholders* têm vários níveis de responsabilidade e autoridade, que pode variar de uma contribuição ocasional, em *surveys* e grupo focais, até o fornecimento de suporte financeiro e político.
- As vezes, identificar *stakeholder* pode ser difícil. (PMI, 2013)
- *Stakeholders* são indivíduos/organizações que afetam ou são afetados pelos resultados do projeto (Cleland,1988).

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Stakeholders

Primários

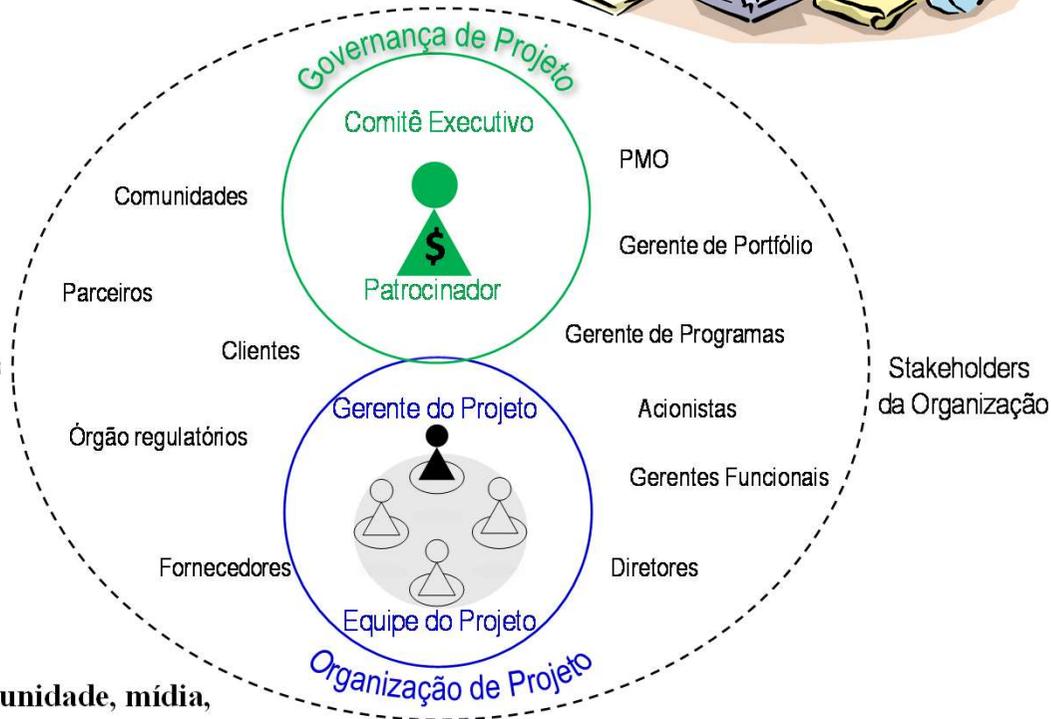
Gerente, equipe do projeto...



Stakeholders externos

Secundários

Ambientalistas, líderes de comunidade, mídia, grupos comunitários, sindicatos, associações ...



PMI, 2013, p.31

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Negociação é fundamental!



Para atingir o ótimo global todos os interessados têm que estar dispostos a fazer concessões e a negociar.



Hidrelétrica de Belo Monte
Conflito explicitado na foto
(Kayapós e Eletrobrás muito
☹ longe do consenso)

Material de apoio do livro-texto

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Principais construtos e autores



Construto	Definição	Autores
Questão de stakeholder (<i>stakeholder issue</i>)	Ruptura socialmente construída da ordem institucional ou batalha contínua de criação e oferecimento de sentido por meio da qual participantes contrários tentam influenciar o ambiente social.	Lamertz, Martens, & Heugens, 2003
Responsividade empresarial	Grau com que uma empresa está disposta a prover respostas conscientes as preocupações de stakeholders e se comprometer a continuar trabalhando sobre a questão.	David, Bloom, & Hillman, 2007; IRRC, 1993
Multiplicidade de stakeholders	Grau de multiplicidade, conflituosidade, complementaridade ou cooperatividade das afirmações de stakeholders a uma organização.	Neville & Menguc, 2006

Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Principais construtos e autores



Construto	Definição	Autores
Resposta simbólica	Ação que sinaliza o atendimento às demandas externas enquanto, na realidade, dá continuidade aos interesses individuais da empresa, por meio de manipulação das expectativas externas.	Bundy et al 2012
Resposta substantiva	Ação que muda significativamente os objetivos, estruturas e processos da empresa, o que implica em comprometimento significativo de recursos, tempo, energia e esforço.	Ashforth & Gibbs, 1990: 178; Ashforth & Mael, 1996; David et al., 2007
Negociação substantiva	Esforços da empresa focal de trazer consonância à lógica interpretativa usada para entender uma questão.	Bundy et al 2012
Resposta acomodativa	Abraçar a questão , vendo-a em termos positivos, com incentivo ao diálogo, integração com o stakeholder , disposição em engajar-se com o stakeholder de forma aberta e positiva .	Logsdon & Van Buren, 2008, 2009; Heugens, 2002
Resposta defensiva	Distanciar-se da questão, apoiar estruturas cognitivas existentes , tentativa de eliminar a ameaça percebida na questão.	Dutton & Jackson, 1987; Elsbach & Kramer, 1996

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Como Mapear os *Stakeholders?*

Leitura: Capítulo 13

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Stakeholders

- Modelo Poder x Interesse
- Modelo do Arco Íris
- Modelo da Saliência
- Mapeamento de redes sociais



Material de apoio do livro-texto © :

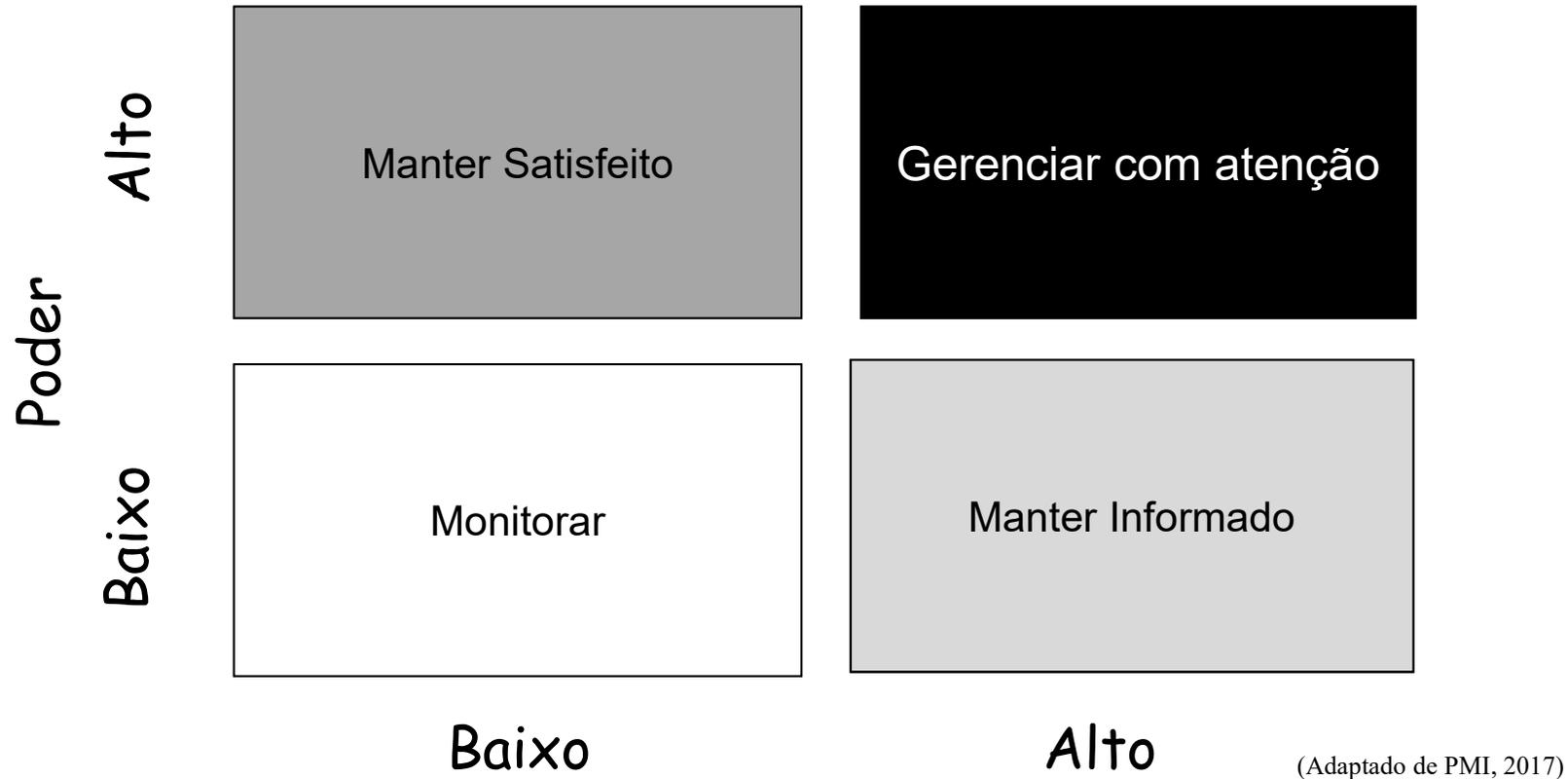
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Poder x Interesse



Interesse © :

Material de apoio do livro-texto :

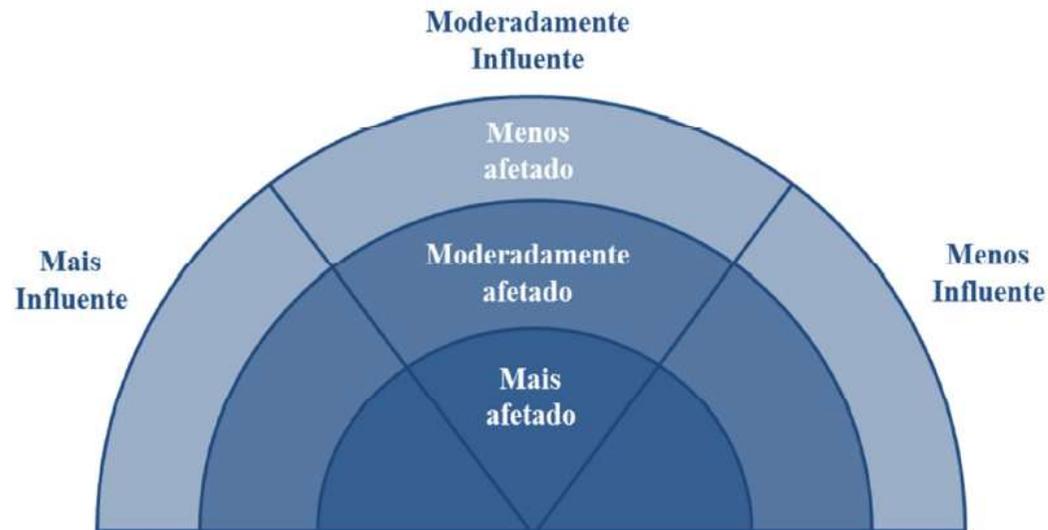
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Arco-íris



Chevalier e Buckles (2008)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo da Saliência



Os *stakeholders* podem ser identificados pela posse dos seguintes atributos:

- Poder:** tem acesso a meios coercivos e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.
- Legitimidade:** aqueles cujas reivindicações o time entende que sejam justas e procedentes. ("Legitimidade" pode ser entendida como a percepção de que as ações de uma pessoa são desejáveis ou apropriadas, dentro de um sistema social com normas, valores, crenças e definições).
- Urgência:** o grau com que o *stakeholder* reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.

Esse processo é contínuo, pois com o passar do tempo, a composição dos *stakeholders* pode mudar, ou seja, novos *stakeholders* podem ser incluídos enquanto outros podem sair

(Adaptado de Mitchell et al., 1997 e Elias, Cavana e Laurie, 2002).

Material de apoio do livro-texto © :

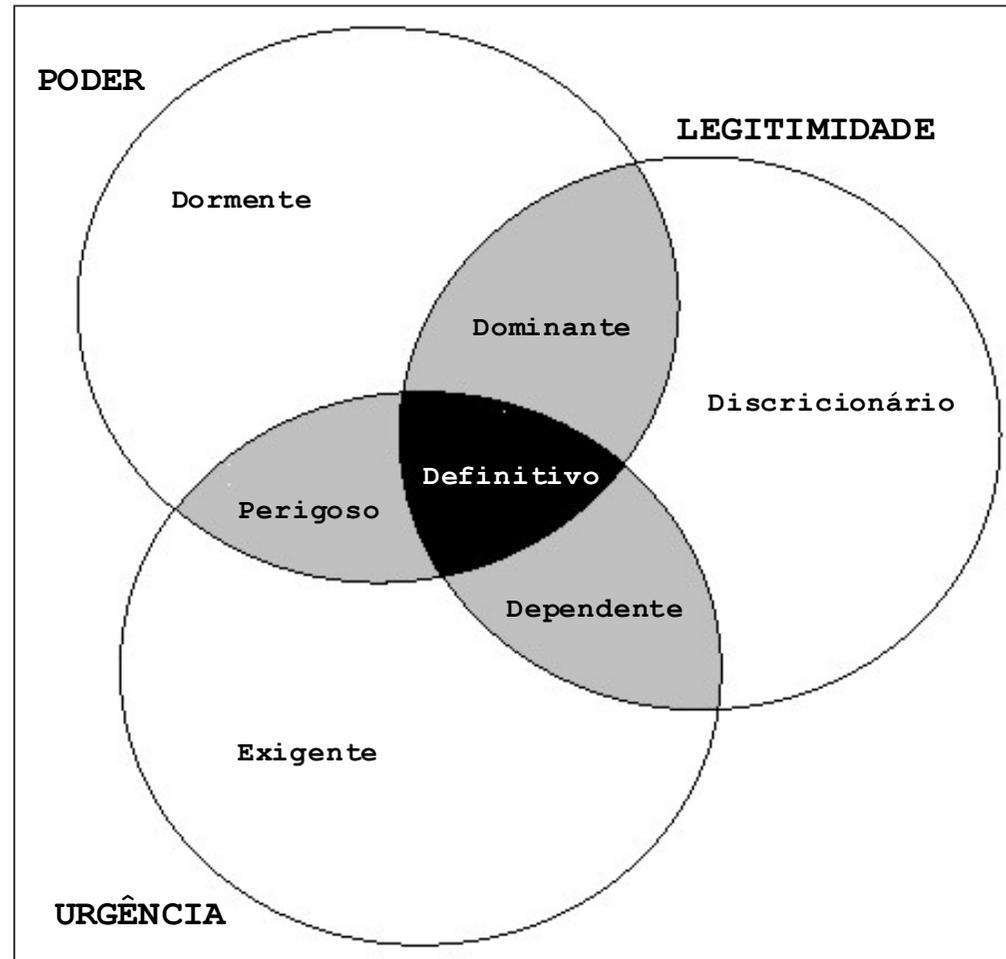
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo da Saliência



Material de apoio do livro-texto © : (Adaptado de Mitchell et al. (1997))
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

FIGURE 1
Research Model

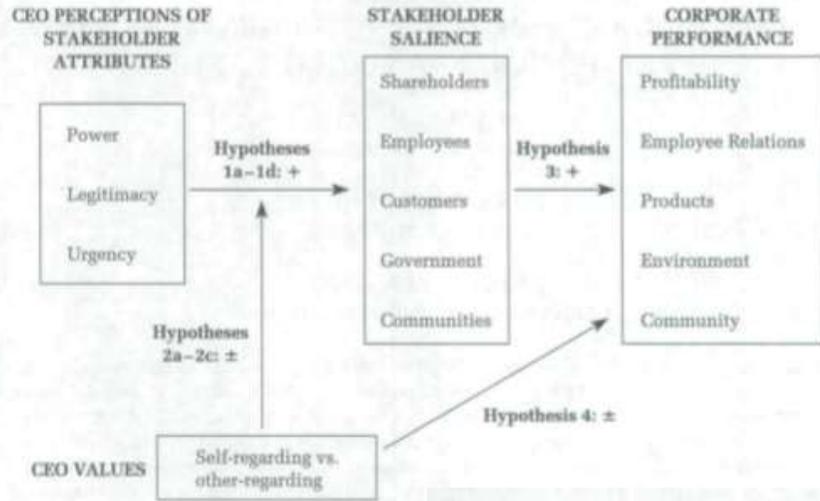


TABLE A
Factor Loadings and Reliabilities for Stakeholder Attributes

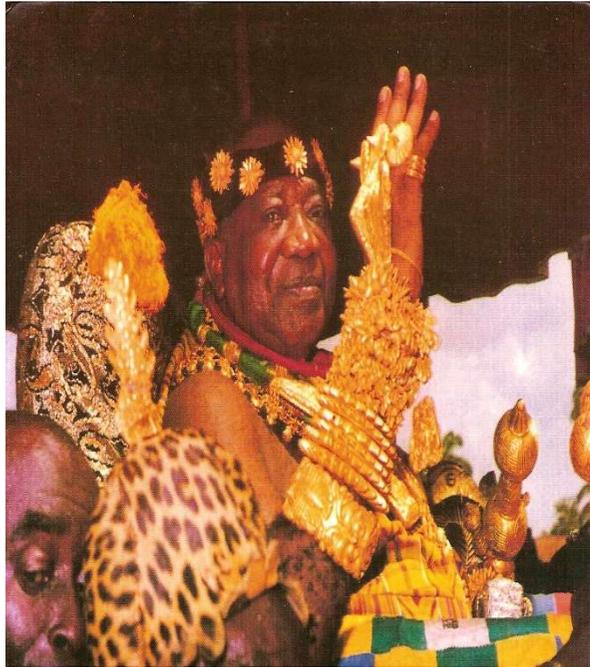
Item	Power	Urgency	Legitimacy
This stakeholder group had power , whether used or not (definition: the ability to apply a high level of direct economic reward or punishment [money, goods, services, etc.] and/or coercive or physical force [gun, lock, sabotage, etc., including access to legal processes that can invoke the use of physical force] and/or positive or negative social influence [on reputation, prestige, etc., through media, etc.] to obtain its will).	.92		
This stakeholder group had access to, influence on, or the ability to impact our firm, whether used or not.	.91		
This stakeholder group had the power to enforce its claims.	.89		
α	.93		
This stakeholder group exhibited urgency in its relationship with our firm (definition: active in pursuing claims—demands or desires—which it felt were important).		.91	
This stakeholder group actively sought the attention of our management team.		.89	
This stakeholder group urgently communicated its claims to our firm.		.85	
α		.88	
The claims of this particular stakeholder group were viewed by our management team as legitimate (definition: proper or appropriate).			.82
Our management team believes that the claims of this stakeholder group were <i>not</i> proper or appropriate.*			.90
The claims of this group were legitimate in the eyes of our management team.			.88
α			.91

* Reverse-coded.

Agle et al., 1999

Fundar

Teoria dos Stakeholders: lacunas



Legitimidade
Poder
Urgência
Interesse

Fringe Stakeholders:
Stakeholders marginais sem
saliência



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Modelo de Redes

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Redes Sociais

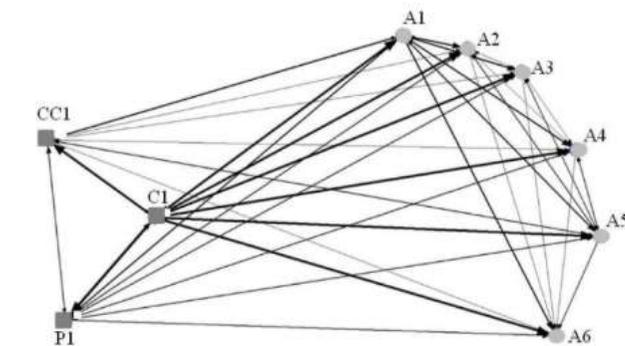


- # Redes sociais se formam da interação direta, indireta e experiência comum
- # Estruturas de rede
 - Ênfase no motivo da conexão
 - Quem fala com quem sobre o quê?
 - Quem dá, recebe ou compartilha, que tipo de recursos com quem?
 - Qual a intensidade de informação que flui entre os atores?
 - Qual o grau de confiança entre atores
 - Análise dos resultados
 - Como a estrutura da rede afeta o fluxo de recursos entre membros do grupo?
 - Como a circulação da informação afeta no sucesso do projeto?
 - Como a confiança estabelecida entre os *stakeholders* afeta a percepção de sucesso do projeto?
 - O que os indivíduos obtêm das suas redes?
- # Componentes das rede: atores, nós, laços, densidade e configuração

Fonte: Haythornthwaite (2009), Carvalho e Rabechini (2018)

Material de apoio do livro-texto
Carvalho, M. M. & Rabechini
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo (e Gerenciando) Projetos. Editora Atlas, 5ª ed

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo



Departamento de Engenharia de Produção

Redes Sociais



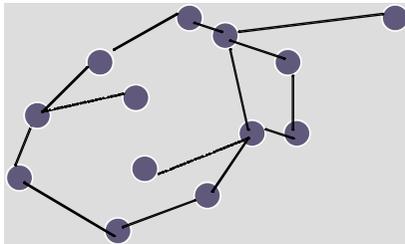
Atores - Nós

- Nós nas redes
- Interação e mantêm relações
- Ex: Pessoas, grupos ou times, organizações, países, páginas na web, etc.



Laços - Relações

- Ligações (linhas) nas redes
- Conectam atores em tipos específicos de interação
- Direção dos recursos: recursos fluem de um ator para outro
- Ex: conteúdo físico, emocional ou informacional trocado, compartilhado, criado ou experimentado, comunicação, etc.
- Intensidade da interação: frequência de contato, quantidade e variedade da informação que é compartilhada...



Redes

- Configuração geral de laços e atores

Haythornthwaite (2009)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

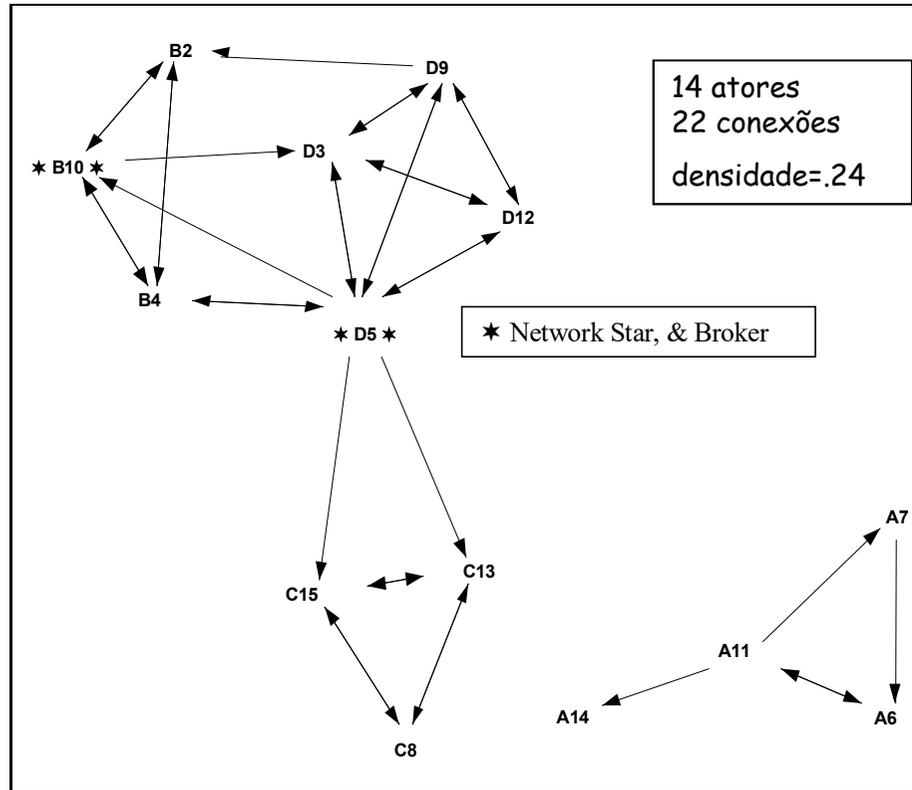
Departamento de Engenharia de Produção



Redes Sociais: Medidas



- da Rede
 - Densidade: Que proporção dos laços possíveis estão de fato presentes, o quão coesa é a rede;
 - Centralização da rede: Até que ponto a rede está organizada em torno de um núcleo central
- do Ator
 - Grau de centralidade: Quem tem as mais diretas conexões na rede – “Estrelas”
 - Influência - Quem tem mais conexões voltadas para fora (*outbound*)
 - Prominência, popularidade: Quem tem mais conexões para dentro (*inbound*)
 - Isolados: Quem tem menos ou nenhuma conexões com os outros
- Subgrupos
 - Subdivisão da rede: subgrupos de atores conectados
 - Brokers: Quem conecta 2 ou mais partes da rede que sem ele estaria desconectada
 - Betweenness: Quem se situa no caminho onde a maior parte da informação passa



Haythornthwaite (2009)

$$\text{Canais} = n(n - 1)/2$$

$$\text{Densidade} = \#/\text{canais}$$

Quantos canais tem a rede?

91 canais
(14*13)/2

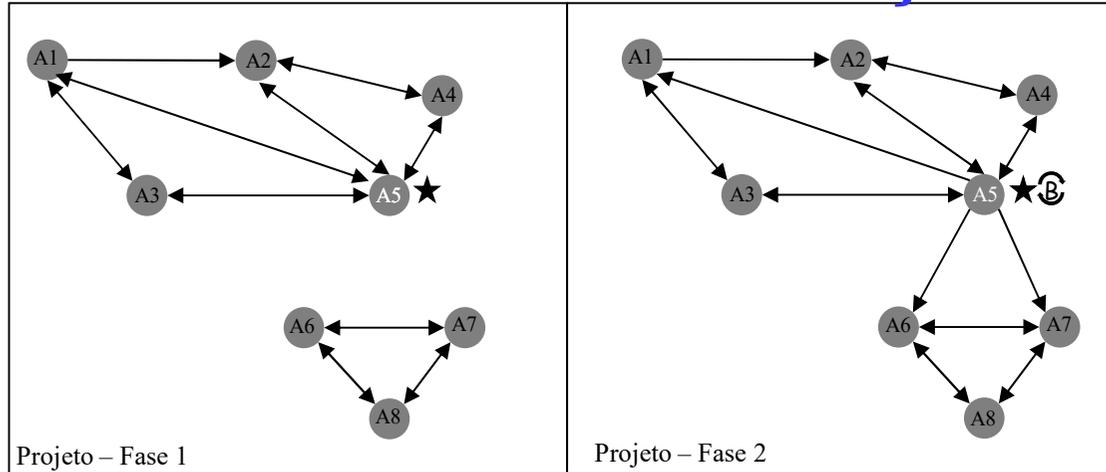


Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Redes Sociais: Evolução



Na fase 1, o ator A5 é o estrela da rede, com maior número de conexões 5. Já os atores A6, A7 e A8 são os isolados



Na fase 2, o ator A5 passa a ser o estrela e o broker da rede, conectando-se ao grupo dos isolados e assim aumentando a densidade da rede



Canais = $n(n - 1)/2$
Densidade = $\#/\text{canais}$
 Em que:
 n: atores (nós)
 #: conexões entre nós
 ★ : estrela
 B : broker

Na fase 1
 Canais=28
 n=8
 #=10
 Densidade=0,3571 (~36%)

Na fase 2
 Canais=28
 n=8
 #=12
 Densidade=0,4286 (~43%)

Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Gestão do Engajamento dos Stakeholders



Stakeholder	Alheio	Resistente	Neutro	Solidário	Direcionador

- C - engajado atualmente
- D - engajamento desejável

Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Agenda

1. Stakeholders

➔ **2. Comunicação**

3. Conhecimento



Material de apoio do livro-texto © :

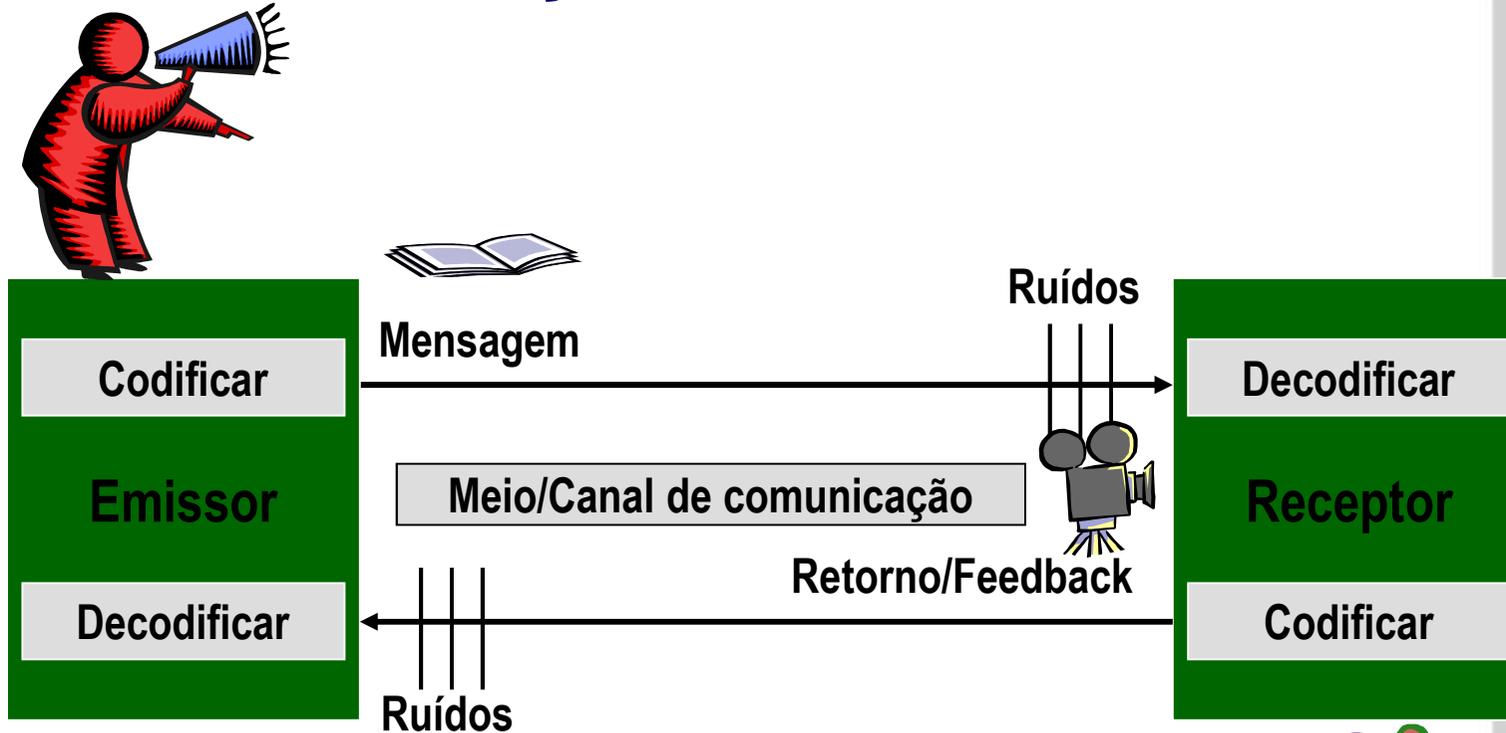
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Básico de Comunicação



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Básico de Comunicação



- **Emissor:** elemento que origina e codifica a mensagem
- **Codificar:** Traduzir pensamentos ou idéias para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas.
- **Mensagem:** pensamentos, sentimentos e idéias que o comunicador deseja passar - a saída da codificação.
- **Meio/Canal:** o método usado para transmitir a mensagem.
- **Receptor:** elemento que recebe a mensagem
- **Decodificar:** traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou idéias significativos.
- **Retorno/Feedback:** é o ato de enviar um sinal ao emissor garantindo a recepção de mensagem - reversão de papéis entre Comunicador e Receptor
- **Ruído:** tudo o que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Dimensões da Comunicação



Verbal e não verbal

- Verbal: reuniões
- Escrita: relatórios, gráficos, arquivos físicos etc
- Eletrônica: *Internet* e *Intranet*, documentação *online*, diretórios compartilhados de projetos, etc

Interna (membros do projeto) e externa (ao cliente, *stakeholders* secundários, etc.)

Formal (relatórios, atas, etc) e informal (conversas diretas, etc.)

Vertical (top-down - hierárquica) e horizontal (entre pares e organizações parceiras)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

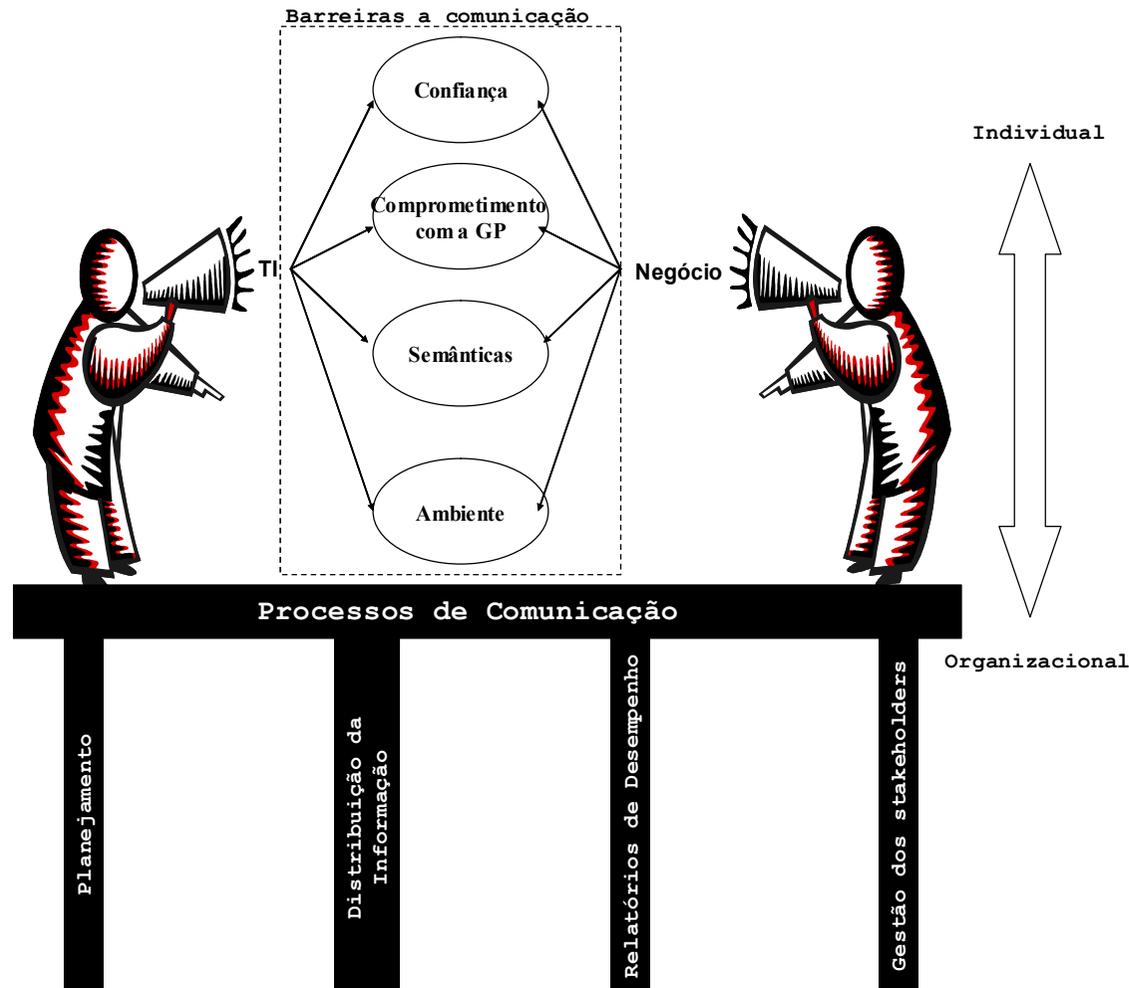
Departamento de Engenharia de Produção

An investigation of the role of communication in IT projects

Marly Monteiro de Carvalho
Production Engineering Department,
Polytechnic School – University of São Paulo, Sao Paulo, Brazil



International Journal of Operations & Production Management
Vol. 34 No. 1, 2014
pp. 36-64
© Emerald Group Publishing Limited
0144-3577
DOI 10.1108/IJOPM-11-2011-0439

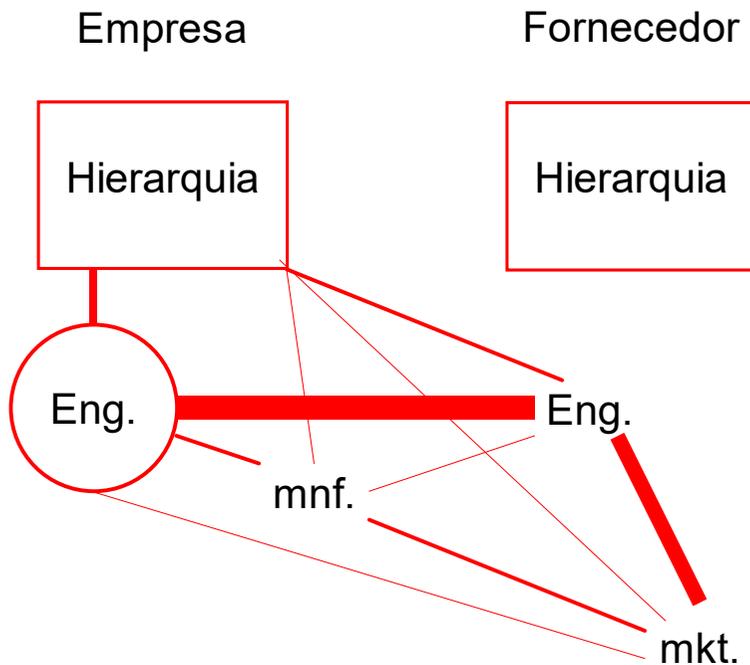


enciar

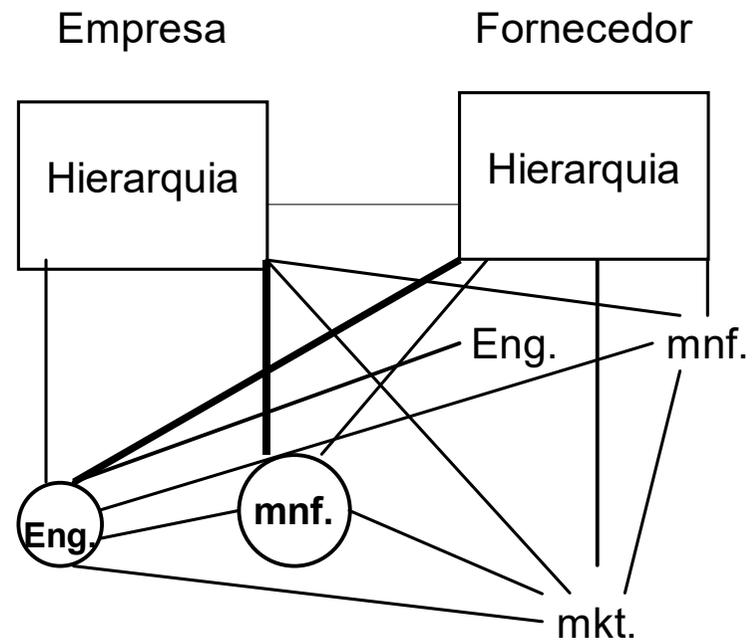
Organização & Comunicação



Projeto 2



Projeto 1



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Canais de Comunicação



- Quanto *maior* o número de pessoas envolvidas na comunicação *maior* será o número de canais de comunicação, de maneira **geométrica**
- Para determinar o número de canais de comunicação em um determinado grupo de indivíduos, temos:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

- onde, **n = número de indivíduos**

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

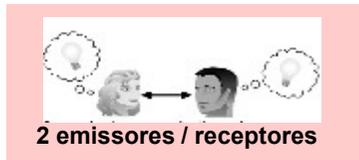
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

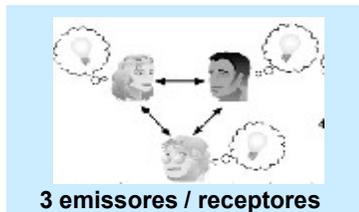
Canais de Comunicação



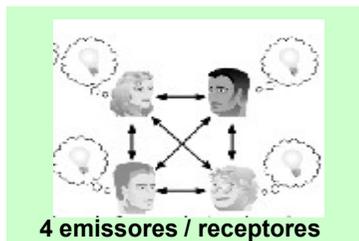
Canais de Comunicação:



$$2(2-1)/2 = 1 \text{ Canal de Comunicação}$$



$$4(4-1)/2 = 6 \text{ Canais de Comunicação}$$



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Agenda

1. Stakeholders

2. Comunicação

➔ 3. **Conhecimento**



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Gestão do Conhecimento

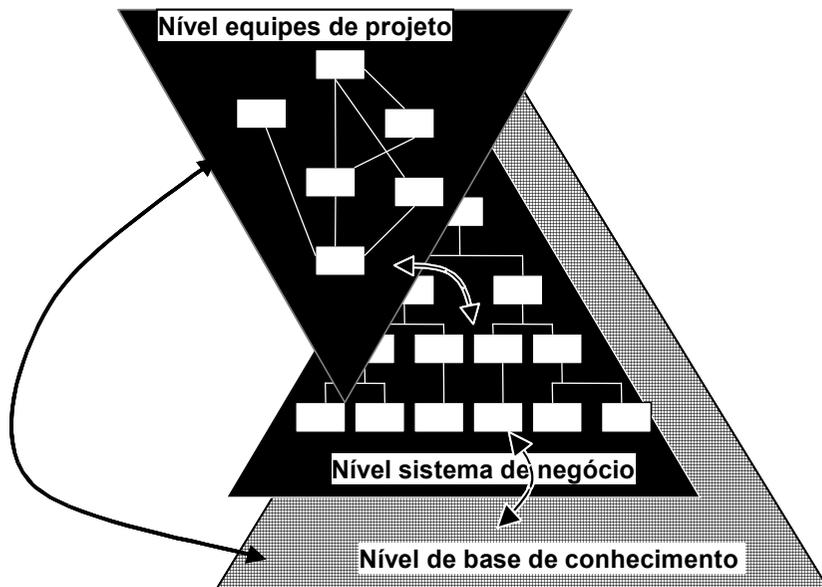


- Gerenciar o conhecimento do projeto – Processo de Execução (PMI, 2017)
- Coletar lições aprendidas – Processo de Encerramento (ISO21500:2012)
- Tipos de conhecimento
 - Tácito: é de difícil formalização e compartilhamento, pois possui duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica está associada ao know-how pessoal, enquanto a cognitiva inclui credos, ideais, valores e modelos.
 - Explícito: pode ser compartilhado de forma sistemática na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais, pois já está codificado. © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Estrutura em Hipertexto



Nonaka e Takeuchi (1997)

Três contextos: sistema de negócio, equipes de projeto e base de conhecimento.

Sistema de negócio evidencia a estrutura funcional, que é voltada para atividades de rotina.

Equipes de projeto são estruturas temporárias dedicadas exclusivamente a um projeto, as pessoas que compõe estas equipes são oriundas do contexto do sistema de negócio.

Base de conhecimento é uma representação simbólica, que não existe como estrutura organizacional, mas evidencia a criação do conhecimento.

Material c

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

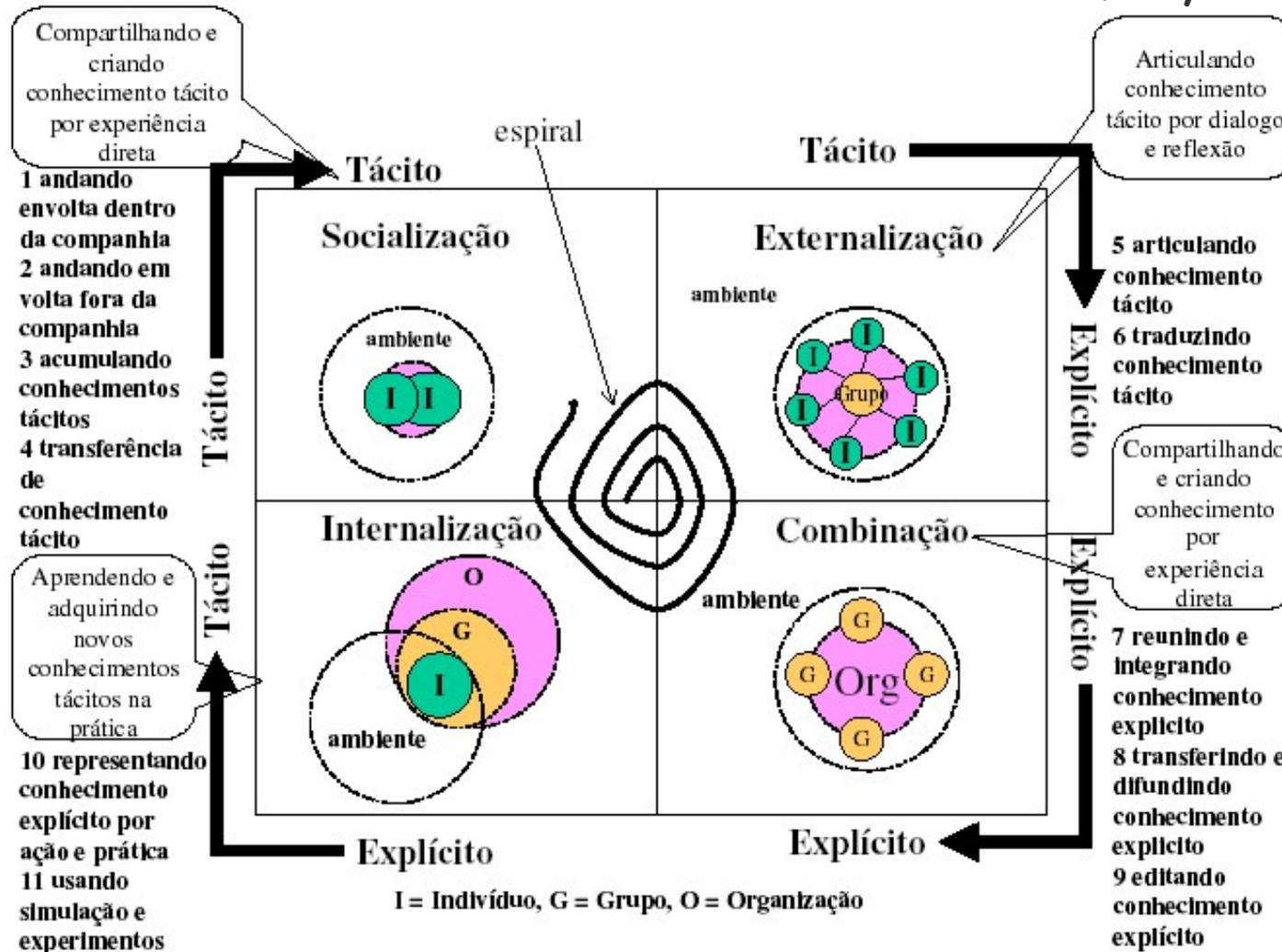
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Gestão do Conhecimento



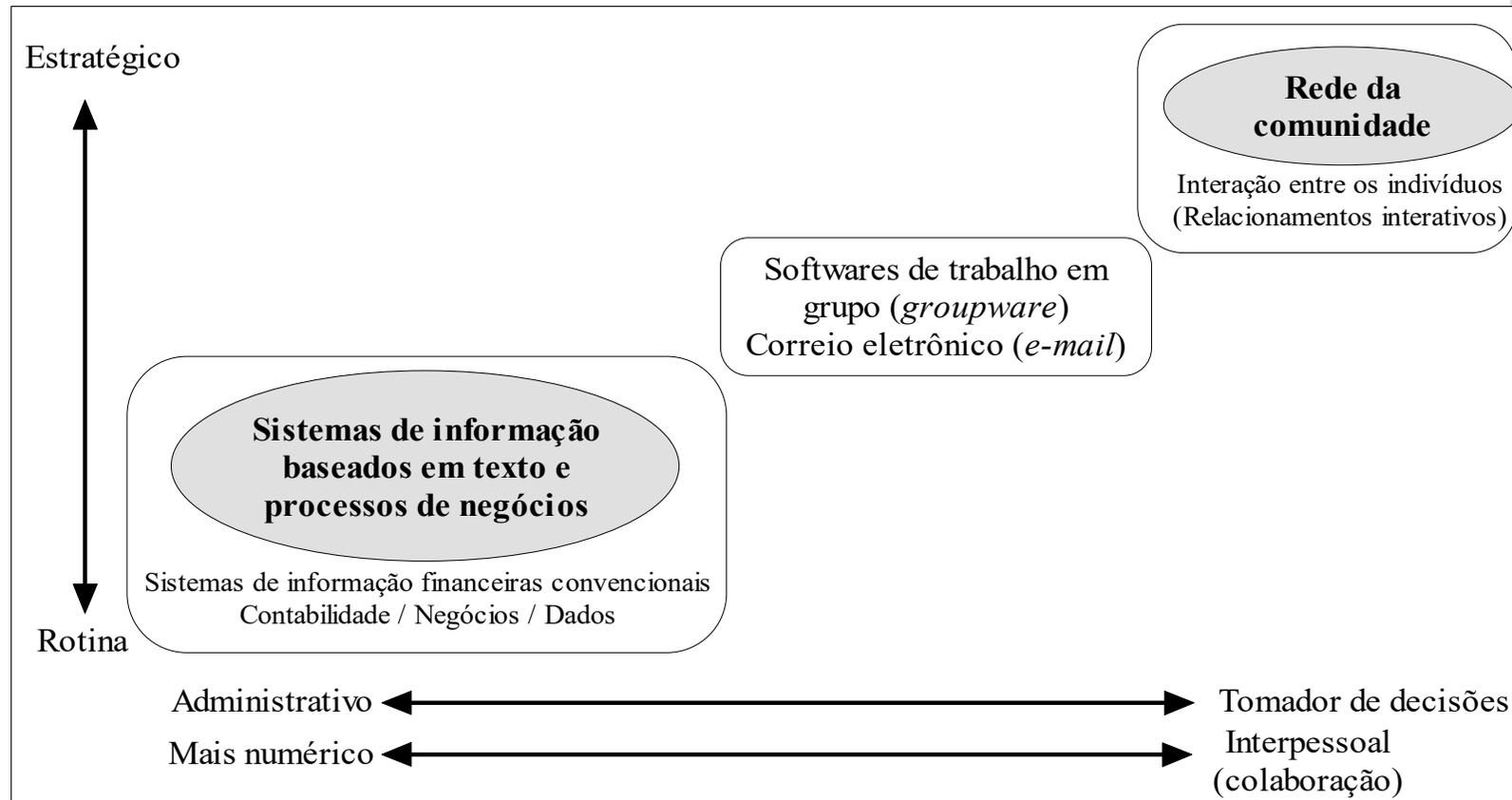
Nonaka; Toyama (2003, p.5)



Posicionamento das ferramentas



Kodama (1999a, p.144)



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção