

E-book

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS:

.....

Aprenda como planejar a comunicação com as partes interessadas do projeto + dicas





SUMÁRIO:

Introdução.....	03
O que são stakeholders.....	05
O que é o gerenciamento de stakeholders.....	08
4 processos da gestão de stakeholders.....	11
Conhecendo os stakeholders - como identificar e priorizar.....	13
Ferramentas de priorização dos stakeholders.....	19
Plano de comunicação de stakeholders.....	22
Monitoramento e controle do engajamento.....	25
Em resumo.....	27
Conclusão.....	29



INTRODUÇÃO

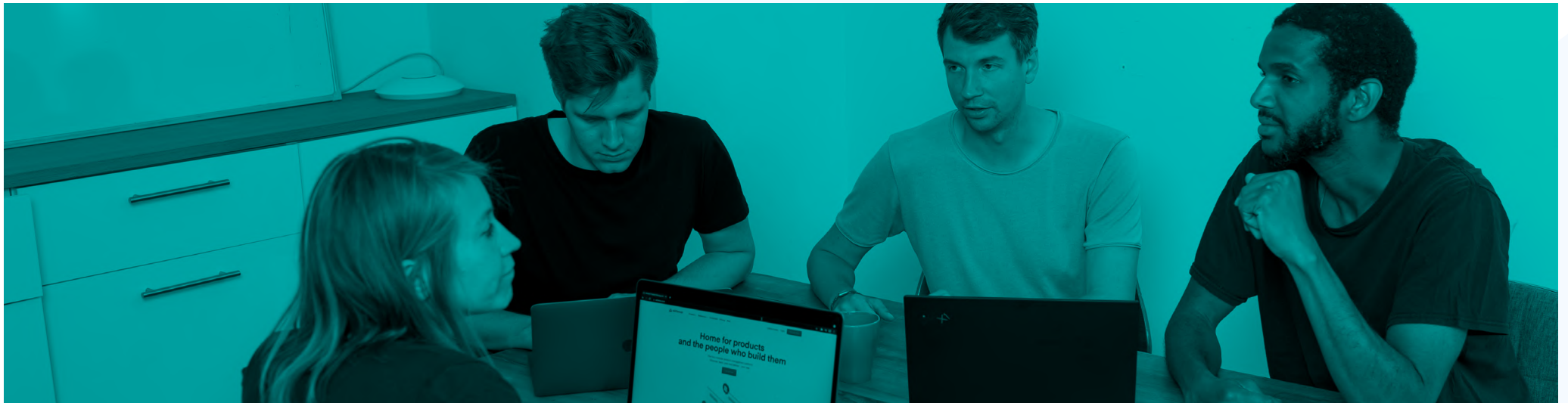


Quando perguntamos quem são as pessoas ou organizações envolvidas em um projeto, a maioria responde: o gerente, a equipe e os clientes.

Isso não está errado, afinal estes são três dos papéis mais importantes em um projeto. Mas, pensar apenas neles é uma visão bastante limitada e que deixa de fora diversas outras partes interessadas.

Se desejamos fazer uma **gestão de projetos eficaz**, devemos considerar todas as variantes que o envolvem, e os stakeholders são parte fundamental dessa análise.

Por isso, neste e-book, vamos te ensinar tudo sobre o **gerenciamento de stakeholders**, que coordena a comunicação com todas as partes interessadas do projeto.



O QUE SÃO STAKEHOLDERS?



Stakeholders, ou partes interessadas (em português), **são pessoas, grupos ou organizações que impactam ou são impactadas por um projeto.**

Ou seja, são aqueles que têm poder de influenciá-lo de alguma forma, sendo um fator determinante para definir se o projeto ocorrerá conforme o planejado ou se mudanças serão necessárias.





QUEM SÃO OS STAKEHOLDERS?

Os stakeholders são divididos em **primários e secundários**, dependendo do grau de influência que terão.

Os stakeholders primários são aqueles que têm **alto grau de envolvimento** com o projeto. São as pessoas que o acompanham de perto e que têm influência sobre a tomada de decisões, como:

- Cliente;
- [Patrocinador](#);
- [Equipe](#);
- Investidores;
- [Gerente](#);
- Acionistas.

Já os stakeholders secundários são aqueles que também impactam o projeto, mas em **menor escala**. Aqui, consideramos principalmente o governo e a comunidade.



O QUE É O GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS?



UM POUCO DE HISTÓRIA...

Desde as primeiras teorias sobre a relação dos públicos com as organizações, há a ideia de que o pensamento deveria ser direcionado de acordo com os desejos da organização.

Por mais que a ideia tenha se alterado ao longo do tempo, o fato de que as organizações devem estabelecer uma comunicação com seus públicos e **persuadi-los a favor de seus propósitos e objetivos** permanece.

Atenção!

A ideia não é manipular e obter apoio a qualquer custo, mas planejar o melhor cenário para ambas as partes e mostrar aos stakeholders os **benefícios** dessa relação.





O **gerenciamento de stakeholders é responsável por traçar estratégias de comunicação** que façam com que essas partes interessadas atuem a favor do projeto e não contra ele.

Os objetivos de uma organização são pensados por pessoas e para pessoas. Assim, a atitude de todos os públicos que se relacionam com os projetos tem **consequências**, sejam elas positivas ou negativas.

Por isso, a gestão dos stakeholders tem como função **evitar ações que gerem desvios e incentivar aquelas que garantam a entrega** do projeto, devendo:

- **Informar**
- **Engajar**
- **Traçar estratégias.**

Para realizar isso, o PMBOK® traz 4 processos fundamentais para fazer um bom gerenciamento de stakeholders, que veremos na sequência.



4 PROCESSOS DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS



1. IDENTIFICAR OS STAKEHOLDERS

O primeiro passo para gerenciar as partes interessadas é saber quem são elas. O objetivo é obter uma percepção geral dos stakeholders, com informações básicas e sem tantos detalhes.

2. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

Essa etapa irá detalhar mais informações sobre as pessoas e organizações identificadas, compreendendo necessidades, expectativas e impactos que cada um tem sobre o projeto. Após esse mapeamento, será elaborado um plano de comunicação para cada stakeholder.

3. EXECUTAR O PLANO DE AÇÃO

Aqui é momento de realmente estabelecer a comunicação e tirar o plano do papel.

É importante que se tenha uma ordem de priorização dos stakeholders, porque a comunicação varia em frequência e abordagem de acordo com a parte envolvida.

4. MONITORAR E CONTROLAR

Como qualquer área de gestão, é preciso que as informações sejam frequentemente reavaliadas e as estratégias atualizadas.

Os stakeholders podem mudar ao longo do andamento do projeto, sendo necessária essa constante averiguação e atualização da lista e estratégias das partes interessadas.



CONHECENDO OS STAKEHOLDERS – COMO IDENTIFICAR E PRIORIZAR



O meio mais utilizado para gerenciar os stakeholders é fazer uma lista com todas as partes interessadas do projeto, que traga informações:

- **Básicas:** nome do stakeholder, papel no projeto e meios de contato;
- **Analíticas:** requisitos de comunicação, expectativas, grau de influência e parte do projeto que tem interesse;
- **Tipo de apoio:** positivo, neutro, negativo.

Para identificar todos esses dados e ter a base para realizar um plano de comunicação, podemos seguir 3 passos:





PASSO 1: IDENTIFICAR OS STAKEHOLDERS

O primeiro passo para gerenciar os stakeholders é identificar quem eles são. Para isso, costuma-se fazer uma reunião para levantar essas informações e discutir sobre possíveis partes que se relacionam com o projeto.

DICA!

Uma das ferramentas que mais auxilia neste processo é o **brainstorm**, que possibilita reunir o máximo de informações em um curto tempo. Ele consiste em “uma chuva de ideias”, que permite a todos expor aquilo que veio à mente, sendo uma ferramenta muito livre e que auxilia quando o processo busca por novas percepções e ideias.





PASSO 2: MEDIR O GRAU DE PARTICIPAÇÃO E EXPECTATIVAS DOS STAKEHOLDERS

Com a lista inicial montada, é o momento de analisar os stakeholder de modo individual, a fim de conhecer as características e expectativas de cada um.

Entender quais são os desejos e perfis dessas pessoas é importante para identificar novas **oportunidades e riscos**, além de direcionar as ações do plano de comunicação para objetivos mais pontuais.

Mas como descobrir as expectativas dessas pessoas? A melhor forma de obter essa resposta é por meio da **comunicação direta**.

Gerenciamento de stakeholders: Aprenda como planejar a comunicação com as partes interessadas do projeto + dicas

DICA!

Antes de realizar um contato direto, é interessante que você descreva possíveis expectativas, porque isso te dará um maior direcionamento para perguntas e abordagens. Pegue a lista dos stakeholders e analise:

- Qual o papel dele no projeto?
- O que ele espera do projeto?
- Que mudanças nós poderíamos fazer para engajar mais este stakeholder?
- Que posicionamento e comportamento seria ideal que ele tivesse?

Além disso, se a conversa direta não for tão fácil com determinado público, você pode agendar entrevistas, enviar formulários de pesquisa ou realizar grupos focais que te auxiliem a garantir que os dados levantados estão corretos.



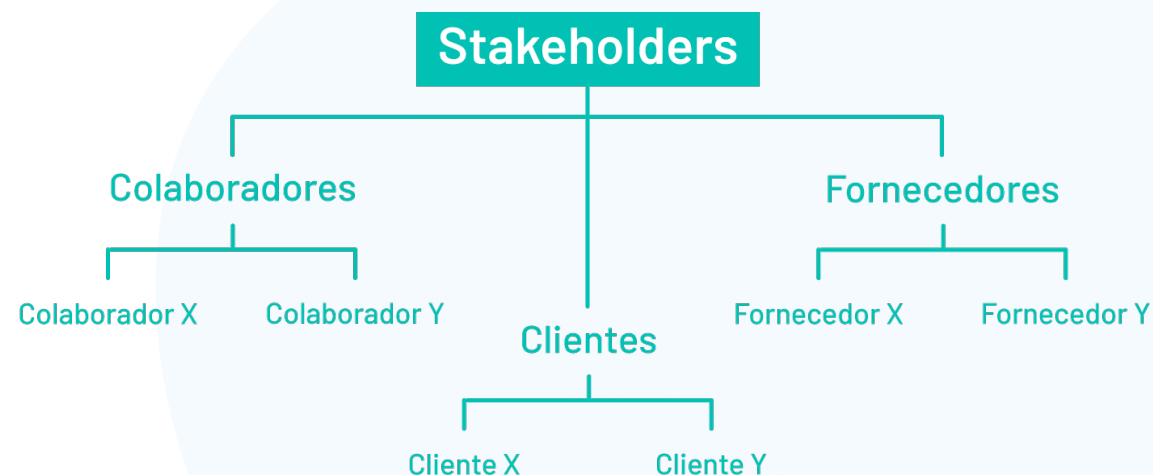
PASSO 3: CLASSIFIQUE E PRIORIZE OS STAKEHOLDERS

Agora que você já sabe quem são os stakeholders e o que eles esperam, é o momento de **organizar** e **entender o nível de influência** que eles exercem sobre o projeto.

Essa etapa é essencial para entender qual a ordem de prioridade e grau de atenção que cada parte interessada demanda. Apesar de considerarmos todas as pessoas, algumas não precisarão de um contato tão frequente, sendo um stakeholder apenas a ser monitorado.

DICA!

Neste ponto é interessante criar uma **estrutura analítica dos stakeholders**, que te permita conhecer as particularidades de cada um ao mesmo tempo que os agrupe por semelhança, porque isso otimizará tempo na hora de desenvolver estratégias.





CLASSIFICAÇÃO POR PERFIL DE APOIO:

- **Aliados:** apoiam, participam e promovem o projeto naturalmente.
- **Neutros:** não apoiam nem criam resistência, mas impactarão ou serão impactados de algum modo. Este grupo pode se tornar tanto aliado quanto resistente.
- **Resistentes:** estão insatisfeitos com o projeto e desejam mudanças. Representam riscos para o planejamento do projeto.

Saber quais stakeholders pertencem a cada um desses níveis é muito importante para que os esforços sejam direcionados para aquilo que é mais importante.

Por exemplo, se o sponsor e a comunidade estão insatisfeitos com o projeto, estratégias direcionadas ao sponsor devem ser priorizadas porque ele tem poder de encerrar as atividades, representando um risco maior e mais urgente.

CLASSIFICAÇÃO POR GRAU DE APOIO:

- **Interesse:** nível de preocupação com os impactos (positivos e negativos) do projeto;
- **Influência:** grau de interferência na tomada de decisões e no andamento do projeto.



FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS



MATRIZ DE NÍVEL DE ENGAJAMENTO

A matriz de nível de engajamento traz, para cada stakeholder listado, o perfil atual (A) e o perfil que seria desejado (D) para essa parte. Assim, é possível identificar qual o objetivo das estratégias que serão desenvolvidas.

Parte interessada	Aliado	Neutro	Resistente	Informado	Não informado
Parte interessada 1				D	A
Parte interessada 2	D	A			
Parte interessada 3		D	A		





MAPA DE STAKEHOLDERS

O mapa de stakeholders é uma matriz que relaciona ao poder e o interesse. As partes interessadas são divididas em quatro quadrantes:

- Alto interesse e baixo poder: **manter informado;**
- Alto interesse e alto poder: **gerenciar de perto;**
- Baixo interesse e baixo poder: **monitorar;**
- Baixo interesse e alto poder: **manter satisfeito;**

Assim, essa matriz auxilia muito a otimizar os processos da gestão, porque indica a **melhor estratégia** a ser seguida e quais pessoas de fato precisam ser priorizadas.



PLANO DE COMUNICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

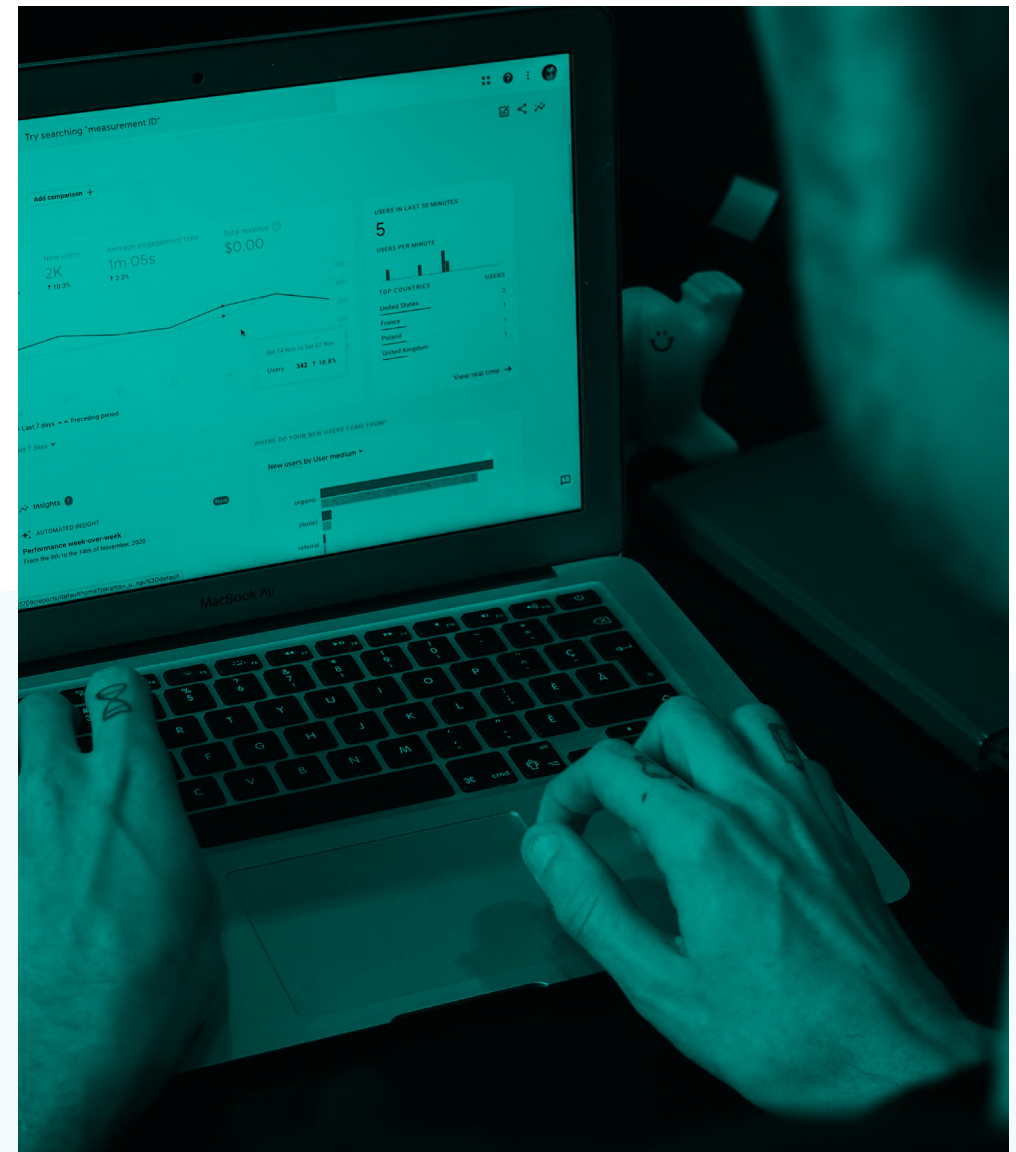


Após saber quais stakeholders você deve dar **mais atenção** e o **nível de proximidade** que precisa ter, é o momento de elaborar um plano de comunicação específico.

O plano deve detalhar como ocorre a interação com as partes interessadas e como ela deveria ser, trazendo as melhores estratégias para alcançar esse objetivo. Para isso, o plano deve descrever:

- Objetivos da comunicação;
- O estilo e o tom de voz;
- Mensagem a ser passada;
- Canais e meios;
- Recursos e investimento disponíveis;

Para definir esses pontos, você deve analisar os dados obtidos nas etapas anteriores e determinar quais riscos ou oportunidades serão trabalhadas, desenvolvendo a abordagem mais adequada para cada stakeholder.





DICA!

Crie uma tabela com as informações que são mais relevantes, para que ao longo do desenvolvimento e aplicação do plano você tenha uma orientação clara e uma fonte de consulta.

Stakeholder	Posição no mapa	Classificação atual	Classificação desejada	Forma de contato	Frequência
Stakeholder 1	Manter satisfeito	Aliado	Aliado	Direta	Semanal
Stakeholder 2	Gerenciar de perto	Neutro	Aliado	Direta	Quinzenal
Stakeholder 3	Manter informado	Não informado	Informado	E-mail	Mensal



MONITORAMENTO E CONTROLE DO ENGAJAMENTO



O principal objetivo do monitoramento é evitar desvios no planejamento. Se há um controle frequente, as falhas podem ser identificadas de modo mais rápido e corrigidas com a menor perda possível.

Portanto, o acompanhamento da eficácia das estratégias implementadas é fundamental para que os resultados sejam efetivamente alcançados.

DICA!

Monitorar e analisar todos esses dados pode ser bastante difícil se as informações não forem documentadas de modo eficiente. Por isso, **utilizar um software de gestão de projetos** pode aumentar muito as chances do gerenciamento de stakeholders ter sucesso.

Pensa só: para cada parte interessada listada é preciso analisar riscos, expectativas, objetivos etc. Em projetos menores o controle fica mais fácil, mas há projetos em que a lista de stakeholders terá milhares de nomes, sendo praticamente impossível fazer esse controle de forma manual.



EM RESUMO...



Para gerenciar os stakeholders você precisa:

1. Identificar as partes interessadas;
2. Entender quais são as expectativas e influências;
3. Classificar e definir uma ordem de priorização;
4. Desenvolver um plano de comunicação;
5. Executar o plano;
6. Monitorar os resultados.

E para facilitar todo esse processo, é interessante que você:

1. Utilize o brainstorm;
2. Saiba o que perguntar aos seus stakeholders;
3. Crie uma estrutura analítica das partes interessadas;
4. Aplique matrizes e ferramentas de apoio;
5. Utilize um software de gestão de projetos.



CONCLUSÃO



O gerenciamento de stakeholders é fundamental, porque garante um alinhamento entre todas as partes interessadas, que vão agir em conjunto para que o projeto atinja os resultados e **tenha sucesso**.

Assim, seguindo todos estes passos e implementando a gestão de stakeholders muitos desvios poderão ser evitados e seus projetos terão muito mais **apoio** nos processos.

Então não perca mais tempo! Faça já um [teste grátis na nossa plataforma de gestão de projetos](#) e comece hoje a gerenciar seus stakeholders.



SOBRE O ARTIA



Gerenciamento de stakeholders: Aprenda como planejar a comunicação com as partes interessadas do projeto + dicas



O Artia é um software web para gerenciamento de projetos com implantação rápida e de baixo custo. Baseado em uma rede social corporativa, agrega funcionalidades de comunicação e colaboração em um software para sistematizar o trabalho e as rotinas das equipes.

Rápido e fácil de usar, o Artia permite organizar atividades pessoais e profissionais, criar e gerenciar projetos, compartilhar tarefas com pessoas, empresas e equipes, apontar horas para administrar o tempo gasto durante o dia com cada demanda, comparar atividades planejadas e realizadas de forma simples e eficiente, obter gráficos para uma visualização mais abrangente do projeto e para apoiar a tomada de decisões, entre outras funcionalidades.

As informações registradas no Artia podem ser acessadas e atualizadas a qualquer hora e de qualquer lugar, pois trata-se de um software web e, além disso, também está disponível para aplicativos móveis, como smartphones ou tablets.



SOBRE O AUTOR



ROBERTO GIL ESPINHA

Com mais de 20 anos de experiência em projetos com especial ênfase em Finanças e TI, vários destes como executivo da Datasul, atual Totvs. Atualmente é sócio Diretor da Euax, e lidera a equipe que desenvolve e comercializa o Artia, uma ferramenta inovadora voltada para a Gestão de Projetos. Também atua como consultor em empresas na estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infra de TI e na adoção de boas práticas de engenharia de software. Bacharel em Administração de Empresas, com especialização em Gestão Empresarial pela FGV-RJ e em Engenharia de Software pela PUC-PR. Certificado PMP e PMI-ACP pelo PMI, ITIL Foundation pelo EXIM e CSM, CSP pela Scrum Alliance.



The logo for Artia features a stylized white icon on the left, resembling a curved arrow or a drop shape, followed by the word "artia" in a lowercase, rounded, sans-serif font.

artia