



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MODELO DE APRESENTAÇÃO DE PROJETO, COM FOCO NO ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS.

PROJECT PRESENTATION MODEL FOCUSING ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT

SAMIR CAVALETTI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MODELO DE APRESENTAÇÃO DE PROJETO, COM FOCO NO ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS.

Objetivo do estudo

Apoiar um criação de modelos de apresentação para facilitar o engajamento do patrocinador.

Relevância/originalidade

Em cenários econômicos voláteis e incertos a troca de stakeholder chave se torna mais presente nos projetos de longa duração, desta maneira montar um modelo de apresentação focado nos fatores críticos de sucesso, que possa orientar a exibição de resultados para novos stakeholders chave que chegam ao final do projeto, contribui com o estabelecimento de confiança entre a equipe de projeto e os novos stakeholders.

Metodologia/abordagem

A metodologia proposta foi a design science research (DSR), pois envolve avaliação empírica de um problema real e uma solução prescritiva.

Principais resultados

Explorar e instrumentalizar modelo de apresentação para ser aplicada nesta organização para melhorar a comunicação dos indicadores e engajamento na troca de stakeholders chave.

Contribuições teóricas/metodológicas

Uma ferramenta fundamentada em teorias acadêmicas, que buscam melhorar a capacidade de reação do gerente de projeto em caso de mudança do stakeholder principal têm muito a contribuir com o ambiente profissional de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

Demonstrar o uso do DSR dentro de um problema comum de projeto, ampliando assim seu uso dentro da gestão.

Palavras-chave: Gerente de Projeto, Confiança, Partes interessadas



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PROJECT PRESENTATION MODEL FOCUSING ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Study purpose

Support the creation of presentation templates to facilitate sponsor engagement.

Relevance / originality

In volatile and uncertain economic scenarios, the exchange of key stakeholders becomes more present in long-term projects, thus setting up a presentation model focused on critical success factors, which can guide the display of results to new key stakeholders who reach the end of the project, contributes to the establishment of trust between the project team and the new stakeholders.

Methodology / approach

The proposed methodology was design science research (DSR), as it involves empirical assessment of a real problem and a prescriptive solution.

Main results

Explore and use the presentation model to be applied in this organization to improve the communication of the indicators and engagement in the exchange of key stakeholders.

Theoretical / methodological contributions

A tool based on academic theories, which seek to improve the reaction capacity of the project manager in case of change of the main stakeholder have a lot to contribute to the professional project environment.

Social / management contributions

Demonstrate the use of DSR within a common project problem, thus expanding its use within management

Keywords: Project Manager, Trust, Stakeholders



1 Introdução

Independente da crescente aplicação de gerenciamento de projetos e suas ferramentas dentro das organizações, o sucesso em projetos com suporte e envolvimento dos patrocinadores ainda é um objetivo atingido por menos de 76% dos empreendimentos (PMI, 2019), pois segundo Patanakul e Shenhar (2012), mesmo quando os procedimentos de gerenciamento de projetos são cuidadosamente seguidos, os resultados do projeto sob a ótica de negócios podem ainda assim ser desapontadores, seja porque o projeto não atingiu os resultados quanto: (1) a eficiência, (2) impacto para o cliente, (3) impacto para equipe, (4) resultado para o negócio (5) ou preparação para o futuro (Shenhar & Dvir, 2010).

Ainda, destaco na percepção de sucesso o estabelecimento da comunicação e relacionamentos de confiança com os patrocinadores, para que suas expectativas estivessem bem representadas e ajustadas aos cenários (Oliveira & Rabechini Jr., 2018).

Desta maneira, entendo que o tema gerenciamento de projeto está se tornando uma atividade mais estratégica, que exige dos envolvidos mais atenção aos resultados de negócios para além dos resultados de eficácia dos projetos (Shenhar & Dvir, 2010). Além disso, o gerente de projeto deve buscar um relacionamento mais eficaz com o patrocinador do projeto, de forma a captar e calibrar melhor suas expectativas (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Oliveira & Rabechini Jr., 2018) para que o projeto se aprimore como ferramentas das organizações na busca por melhores resultados.

Entretanto, os resultados que são esperados pelos patrocinadores quando aprovam um projeto, normalmente se encontram em uma fronteira a frente da zona de influência direta do gerente de projeto e da sua equipe, mas ainda dentro da zona de influência do cliente e do patrocinador, conforme defendido por Shenhar e Dvir (2010). Então como o trabalho do gerente de projeto pode envolver e engajar melhor os patrocinadores e clientes com os resultados do projeto?

Afim de responder esta questão para um caso prático vou contextualizar um fato ocorrido em 2015 dentro de uma grande indústria de material para construção, onde um projeto de implantação de uma nova unidade no Centro Oeste do Brasil, que foi considerado eficiente como projeto, porém teve dificuldade para se firmar como projeto de sucesso devido ao pouco engajamento dos clientes internos. Um fato relevante é que neste cenário houve a substituição do seu principal patrocinador logo depois da produção teste, sendo que o novo patrocinador se apresentou inseguro com a capacidade do projeto e do cliente de entregar o resultado esperado.

Uma possível solução que pretendo explorar é instrumentalizar modelo de apresentação para ser aplicada nesta organização para melhorar a comunicação dos indicadores e engajamento na troca de stakeholders chave, baseada nas teorias de gestão de stakeholders de Eskerod e Vaagaasar (2014) e Oliveira e Rabechini Jr. (2018), e também no framework e fatores de sucesso de Shenhar e Dvir (2010). A expectativa com esta ferramenta é melhorar o nível de confiança, ou mesmo iniciar um relacionamento organizacional, já com alinhamento prévio nos pontos sensíveis nas situações de substituição de stakeholders chaves.

Os prováveis resultados se mostrarão importante, pois além da taxa de insucessos de projeto apresentada inicialmente neste texto, a incerteza crescente do mercado Brasileiro, segundo o índice IIE-Br FGV, tem como consequência uma substituição mais frequente dos níveis executivos. Portanto uma ferramenta fundamentada em teorias acadêmicas, que buscam melhorar a capacidade de reação do gerente de projeto em caso de mudança do stakeholder principal têm muito a contribuir com o ambiente profissional no Brasil.

Este documento segue o modelo de construção para um relato técnico na área de gerenciamento de projetos conforme protocolo escrito por Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr. (2012), composto por introdução, referencial teórico, método de produção



técnica; contexto do projeto; tipo de intervenção; resultado obtido e finalizando com a conclusão.

2 Referencial Teórico

2.1 Confiança como facilitador

Quando vivemos cenário de projetos complexos e voláteis, onde muitas vezes há expectativas diferentes quanto ao resultado do projetos, o uso da gestão de stakeholders se mostra eficaz em revelar as preocupações e expectativas dos interessados (Mok, Shen, & Yang, 2015). Hoje o PMBOK® (2017) já traz ferramentas que buscam não somente identificar o stakeholders, mas também reconhecer e monitorar seu engajamento, e desta forma permite criação de estratégias para seu gerenciamento. Entretanto estas ferramentas podem ser insuficientes diante das incertezas e complexidade das tarefas e dos relacionamentos organizacionais (Eskerod & Vaagaasar, 2014).

Outro ponto a considerar é que na avaliação de desempenho a influência dos stakeholders chave é crítica, pois grande parte desta avaliação ocorrer em um momento que o projeto já foi encerrado e a operação está sendo conduzida pelo cliente (Shenhar & Dvir, 2010). Então entregar um projeto dentro das expectativas do patrocinador e cliente, e ainda com eles engajados com seus resultados é parte fundamental da avaliação de desempenho.

Nota-se também que Eskerod e Vaagaasar (2014) identificou no seu trabalho, que as expectativas de sucesso ou fracasso dos projetos influenciam diretamente o comportamento dos stakeholders, assim comunicar de forma efetiva o desempenho do projeto e seu potencial de sucesso e fracasso ao patrocinador, pode influenciar de forma positiva o estabelecimento de confiança.

Ainda sobre a importância da confiança na gestão de stakeholders, autores como Pinto, Slevin e English (2009) também identificaram uma forte relação entre sucesso nos projetos e confiança entre os stakeholders, reforçando o papel que tem um relacionamento de confiança estabelecido entre patrocinador, cliente, equipe e gerente de projeto

Para responder aos desafios descritos, Eskerod e Vaagaasar (2014) e Oliveira e Rabechini Jr. (2018) trazem para este cenário a influência da confiança no relacionamento com os stakeholders, como uma forma de melhorar a comunicação e identificação de mudanças de expectativas, permitindo que essa relação de confiança atue como um elemento facilitador mesmo em cenários complexos.

2.2 Fatores críticos de sucesso e indicadores

A gestão de stakeholders e as medidas de desempenho de projeto de projeto são dois temas que caminham juntos na avaliação positiva dos projeto, tanto Shenhar e Dvir (2010) quanto outros autores (Carvalho & Rabechini Jr., 2010, 2019; Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009) demonstraram uso modelos contingenciais onde relacionam as diferentes expectativas dos stakeholders chaves (clientes, equipe e patrocinador) com fatores de desempenho. Nestes modelos contingenciais os fatores críticos de sucesso aparecem como dimensões, onde indicadores podem ser desenvolvidos e adaptados de forma diferente para cada tipo de projeto, mantendo a característica única dos projetos e ainda assim avaliando seu desempenho.

O conceito de medidas de desempenho das organizações através de indicadores é bastante difundido, sendo que até a década 1980 tinha um enfoque predominantemente financeiro e operacional (Carvalho & Rabechini Jr., 2019). Este conceito evoluiu para o controle dos fatores chaves de sucesso das empresas através do uso de Balance Score Card (BSC) sendo que hoje este sistema está amplamente difundido nas organizações (Kaplan, 2009), todavia sua utilização para medição de projetos ainda encontra muito resistência (Carvalho & Rabechini Jr., 2019; Shenhar & Dvir, 2010).



Um ponto que devemos considerar no uso de indicadores de desempenho é que para um projeto ter desempenho positivo, devemos olhar os resultados entregues de forma ampla e não somente a eficácia mostrada pela gestão de prazo, custo e escopo (tripla restrição) (Carvalho & Rabechini Jr, 2019; Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009; Shenhar & Dvir, 2010).

Procurando olhar o projeto além da tripla restrição, um modelo foi desenvolvido por Shenhar e Dvir (2010) colocando o sucesso do projeto na perspectiva do patrocinados ao longo do tempo, com diferentes dimensões: eficiência de projeto, impacto no cliente, impacto para equipe, negócios e sucesso direto e preparação para futuro, de forma a expressar com maior precisão a visão do patrocinador.

Além disso, os autores Sauser et al. (2009) trouxeram outras duas teorias de contingenciamento que apresentaram resultados similares ao conceito de Shenhar e Dvir (2010), mostrando que as teorias utilizadas, apesar da necessidade de ser escolhida com critérios corretos, não foi o fator chave para identificação e definição dos fatores de sucesso ou fracasso dos projetos, sendo que as três apresentaram respostas similares.

3 Metodologia

De acordo com Lacerda, Dresch, Proença, e Antunes Jr.(2013), o enquadramento metodológico de uma pesquisa não deve ser compreendido como um ato burocrático. O enquadramento metodológico consiste em escolher e justificar um método de pesquisa que permita, principalmente: i) responder ao problema de pesquisa formulado; ii) ser avaliado pela comunidade científica; iii) evidenciar procedimentos que robusteçam os resultados da pesquisa.

Para responder à questão de pesquisa proposta a design science se mostra adequada, pois envolve avaliação empírica de um problema real e uma solução prescritiva. Ainda, como afirma Dresch, Lacerda, & Miguel (2015) a design science research (DSR) como método tem um apelo mais pragmático, onde a utilidade não está separada da verdade científica, então podemos entender que a DSR não busca uma solução ótima para o problema e sim a melhor solução viável.

A design science research (DSR) estabelece um processo sistemático que tem como objetivo projetar e desenvolver artefatos que tenham condições de resolver problemas, mostrando-se, dessa forma, com alta relevância também para o campo prático (Dresch, Lacerda, & Miguel, 2015), para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o processo sugerido por Peffers, Tuunanen, Rothenberger, e Chatterjee, (2007), sendo:

“Atividade 1: Identificação e motivação de problemas. Defina o problema de pesquisa específico e justifique o valor de uma solução

Atividade 2: Definição dos objetivos para uma solução. Inferir os objetivos de uma solução a partir da definição do problema e conhecimento do que é possível e viável.

Atividade 3: Projeto e desenvolvimento. Crie o artefato. Tais artefatos são potencialmente constructos, modelos, métodos ou instanciações.

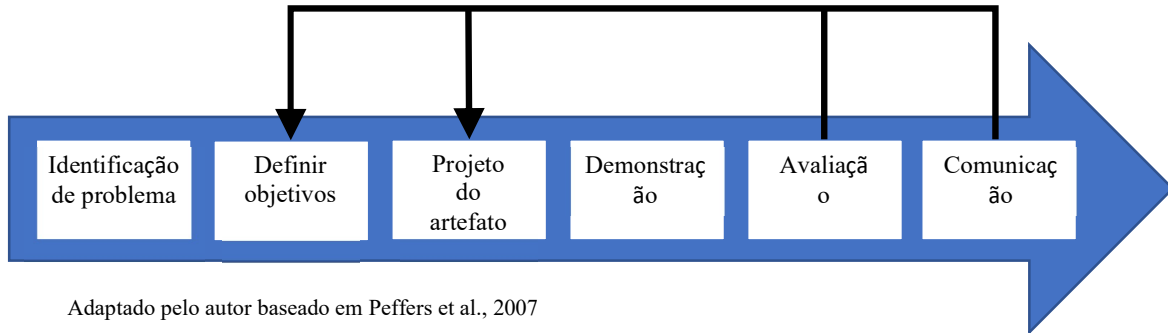
Atividade 4: Demonstração. Demonstrar o uso do artefato para resolver uma ou mais instâncias do problema. Isso poderia envolver seu uso em experimentação, simulação, estudo de caso, prova ou outra atividade apropriada.

Atividade 5: Avaliação. Observar e medir o quão bem o artefato suporta uma solução para o problema. Essa atividade envolve comparar os objetivos de uma solução aos resultados reais observados do uso do artefato na demonstração. Requer conhecimento de métricas relevantes e técnicas de análise.

Atividade 6. Comunicação. Comunicar o problema e sua importância, o artefato, sua utilidade e novidade, o rigor de seu design e sua eficácia para pesquisadores e outros públicos relevantes, como profissionais praticantes, quando apropriado.”



Figura 01
Fluxo do DSR



Adaptado pelo autor baseado em Peffers et al., 2007

Desta maneira as atividades que foram realizadas para o desenvolvimento do artefato seguiram a tabela 01, nela temos o resumo dos resultados dentro do projeto estudado da aplicação do método DSR.

Tabela 01
Atividades do DSR

Atividade	Resultado dentro do projeto estudado
Identificação	Falha na comunicação com Stakeholders chave, principalmente com um novo stakeholder.
Definição do Objetivo	Instrumentalizar um modelo para reunião de apresentação seguindo os cinco fatores críticos de sucesso de Shenhar e Dvir (2010) e com foco em estabelecer confiança alinhado com Oliveira e Rabechini Jr. (2018).
Projeto e desenvolvimento	O artefato criado é um roteiro para reunião com <i>stakeholders</i> chave, pode ser usado para reuniões ordinárias, porem é essencial na reunião de apresentação do projeto.
Demonstração	O Artefato foi testado na recuperação da confiança do patrocinador durante os testes iniciais da unidade industrial do Centro Oeste.
Avaliação	O Artefato ajudou na padronização das etapas, para mostrar uma figura maior do resultado do projeto junto ao patrocinador, melhorando o canal de comunicação junto ao patrocinador e ao cliente, este melhora foi identificada nas avaliações periódicas da equipe sobre o poder, interesse e engajamento dos <i>stakeholders</i> .
Comunicação	O resultado do Artefato foi comunicado dentro das lições aprendidas do projeto, evoluindo para um processo padronizado no plano de gestão de projeto.

Tabela 01, Adaptado pelo autor baseado em Peffers et al.,

Para realizar o acompanhamento do engajamento dos stakeholders com o projeto, foi utilizado a planilha de acompanhamento de stakeholders mensal do projeto, que de acordo com o plano de gerenciamento do projeto era atualizada após a apresentação mensal do projeto junto ao comitê de direção, como o período de interesse foi um recorte de 5 meses entre a produção teste e liberação definitiva, os dados mensais foram nomeados no resumo de



T0 a T4 está planilha está baseada nas melhores práticas do PMBOK® (2017) capítulo 13 gerenciamento de stakeholders.

4 Contexto do projeto

O desenvolvimento do artefato ocorreu em um projeto em 2015 dentro de uma grande indústria de material para construção, onde um projeto de implantação de uma nova unidade no Centro Oeste do Brasil, que era considerado eficiente como projeto, teve dificuldade para entregar o desempenho esperado, devido ao pouco engajamento dos clientes internos. Um fato relevante é que neste cenário houve a substituição do seu principal patrocinador logo depois do início da operação teste, ou seja, logo após T0.

Desta maneira, após o afastamento do patrocinador que idealizou o projeto, um novo patrocinador passou a liderar as operações da empresa no Brasil. Sendo que as apresentações, até este momento, distribuíam seus indicadores de forma a evidenciar a eficiência do projeto, ou seja, as apresentações de resultados buscavam estabelecer a confiança técnica de todo comitê de direção, incluindo do novo patrocinador, junto a equipe de projeto.

Durante a primeira reunião somente com o novo patrocinador, realizada em T1, foi avaliado pela equipe de projeto uma recepção positiva, e os resultados apresentados durante a operação teste seguiam a previsão. Porém no mês seguinte o ambiente econômico do Brasil sofreu uma alteração significativa, sendo que esta alteração no cenário econômico exigiu uma alteração estratégica no projeto para reduzir os custos de operação e modificar o perfil de utilização do ativo, que impactou na lucratividade e no retorno de investimento, esta falta de resultado imediato e incerteza de resultados futuros afastaram o patrocinador do projeto, demonstrado em T2 da tabela 02.

Tabela 02

Engajamento do Patrocinador

Patrocinador	T0	T1	T2	T3	T4
Principal				X	X
Apoiador	X	X			
Neutro			X		
Inconsistente					
Resistente					

Tabela 02, Adaptado pelo autor baseado nos anexos.

5 Tipo de intervenção

Após o período de testes com resultados negativos, a avaliação que foi feita do projeto pelo cliente 01 é que os volumes de faturamento e lucratividade não atingiram os resultados devido à falta de flexibilidade do projeto em absorver as mudanças ambientais e do cenário econômico, resultado expresso em T2 da tabela 03, então a gestão operacional buscou apoio do patrocinador para que uma constituir uma força tarefa fosse implantada para buscar uma nova solução para o cenário.



Tabela 03
Engajamento do Cliente 01

Cliente 01	T0	T1	T2	T3	T4
Principal					
Apoiador				X	X
Neutro					
Inconsistente	X	X			
Resistente			X		

Tabela 03, Adaptado pelo autor baseado nos anexos.

Para compor esta força tarefa, a equipe original retornou ao projeto para avaliar as possíveis mudanças que poderiam contribuir de forma efetiva para recuperação da lucratividade e implantar as soluções.

Avaliando os indicadores de venda e mercado futuro, a equipe de projeto chegou à conclusão que apesar de a lucratividade futura ter ficado menor, ainda estava dentro dos valores previstos na etapa inicial do projeto, porém um primeiro bimestre de resultado negativo afastou o apoio do cliente 01 e patrocinador.

Para buscar a solução para a falta de confiança com o resultado, a equipe do projeto buscou na teoria da estrutura diamante de Shenhar e Dvir (2010) uma nova forma de apresentar os resultados do projeto, incorporando além dos (1) resultados de eficiência, (2) o plano negócio e as vantagens para o cliente (gerencia operacional) que este novo empreendimento representava, (3) os avanços nos conhecimentos tecnológicos na fabricação do produto que a equipe tinha desenvolvido neste projeto, (4) as vantagens para o patrocinador focado no ganho de lucratividade após o período de aprendizagem das novas tecnologias e por fim (5) os novos negócios que poderiam ser desenvolvidos futuramente.

Este novo modelo, apresentado na reunião antes de T3 da tabela 02, também incorporou uma comunicação direta dos acontecimentos a curto prazo, riscos avaliados a curto e médio prazo e pontos de suporte onde o patrocinador e cliente poderiam participar, criando assim um ambiente de maior vulnerabilidade do projeto, permitindo uma aproximação dos stakeholders chave com o projeto, desta maneira a nova avaliação da equipe ficou representada por T3 e T4 na tabela 02.

6 Análise de resultados

As ferramentas e as boas práticas apresentadas pelo PMBOK® (2017) sugere que a gestão de stakeholders tratam de identificar, planejar o engajamento, gerenciar o engajamento e manter o engajamento dos stakeholders, desta maneira estas ferramentas utilizadas pela equipe permitiram que no T2 identificássemos uma mudança de engajamento para neutro do novo patrocinador, porém não conseguimos especular sobre a falta de confiança dele na capacidade do projeto.

Quando os stakeholders não estão bem engajados com as ações necessárias para obtenção dos resultados, ou tem pouca confiança na capacidade das equipes de entregá-los, a falta de comunicação torna o cenário mais cinzento, levando os stakeholders a posições mais conservadoras, elevando o custo e a complexidade das intervenções, confirmando o cenário apresentado por Eskerod e Vaagaasar (2014) onde o engajamento e confiança dos stakeholders são influenciados pelo resultado do projeto.



Entretanto, com a visão mais ampla dos resultados, mostrado em na reunião imediatamente antes de T3, foi possível demonstrar que mesmo com resultados ruins no curto prazo, os resultados obtidos com o projeto estavam dentro do esperado, e ver o projeto dentro de uma perspectiva mais ampla permitiu que o ajuste necessário fosse discutido com toda a equipe do cliente, conquistando junto ao cliente a confiança necessária para que o patrocinador se engajasse no resultado do projeto, mostrando novamente o impacto no engajamento dos stakeholders associado a confiança apresentado por Eskerod e Vaagaasar (2014).

Também, com a visão mais transparente foi mais fácil estabelecer um nível maior de empatia, esta transparência de resultado permitiu ao patrocinador conhecer as vulnerabilidades e contribuir com a solução, seguindo o mesmo resultado demonstrado por Oliveira e Rabechini Jr (2018), pois com a empatia reestabelecida a comunicação foi facilitada, e o projeto foi mantido somente com pequenas alterações de equipes e com uma redefinição de expectativas, finalizando com confiança técnica do cliente e patrocinador no plano, este novo engajamento pode ser identificado no T3 e T4 da tabela 02 e 03.

7 Conclusões

Avaliações de desempenho de projeto sob a ótica dos stakeholders chave pode ser vista de várias dimensões, entretanto muitas destas dimensões estão além da zona de influência direta da equipe de projeto, ficando dentro da interação dos clientes e do patrocinador na operação do negócio.

Porem quando o cenário de confiança é estabelecido, indicadores e ações podem ser avaliados de forma mais objetivas e transparente, com cenários mais transparentes há uma aceitação de risco maior, permitindo muitas vezes criação de planos de ação mais precisos, que trazem resultados mais imediatos realimentando o cenário de confiança.

No cenário descrito, o uso de uma modelo guiado para condução da reunião de apresentação de resultados aos novos stakeholders se mostrou satisfatório na comunicação dos resultados e no reestabelecimento da confiança com os stakeholders, entretanto, o modelo deve ser testado novamente em cenários parecidos para comprovar a efetividade.

8 Referencias

Biancolino, C., Kniess, C. T., Maccari, E., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2010). Modelo I4 de gestão contingencial de projetos. *Mundo Project Management / Mundo PM*, 6(32), 67–73.

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2019). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. (5a edição). São Paulo: Atlas.

Dresch, A., Lacerda, D. P., & Miguel, P. A. C. (2015). A Distinctive Analysis of Case Study, Action Research and Design Science Research. *Review of Business Management*, 1116–1133. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>

Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course. *Project Management Journal*, 45(5), 71–85. <https://doi.org/10.1002/pmj.21447>

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Orgs.), *Handbooks of Management Accounting Research* (p. 1253–1269). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)



- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: Método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741–761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
- Oliveira, G., & Rabechini Jr., R. (2018). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37, 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20282>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- PMI. (2017). *PMBOK® Guide, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute. (6th ed). Newtown Square, Pa.
- PMI. (2019). *PMI Pulse of the Profession® 2019*. Recuperado 16 de junho de 2019, de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019>
- Sausser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665–679. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.01.004>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Harvard Business Review Press..



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Anexo 01-T0

Identificação das partes interessadas no Projeto							
Projeto:	Centro Oeste						
Data:	14/05/2014						
Nome	Cargo	Área de negocio	Telefones	E-mails	Papel no projeto	Comentários da equipe	
Steering Committee	Steering Committee				Monitorar as aprovações do Comitê de diretores		
XXXXXX	Diretor Geral	Presidência			Reportar aos Steering Commt o andamento do projeto	Próximo a Aposentadoria	
XXXXXX	Novo Diretor geral	Presidência			Novo reporte ao Steering Commt	Recém chegado ao negócio, porem com experiencia no grupo	
XXXXXX	Diretor Comerc.	Comercial			Fornecer as previsões oficiais de vendas da região		
XXXXXX	Gerente Industrial	Industrial			Principal cliente do projeto, responsável pelos usuários		
XXXXXX	Secretaria Desenvolvimento	Prefeitura			Acompanha e facilita a integração com governo		
Identificação dos Interesses							
Nome	Descrição do Interesse	Nível de poder	Nível de Interesse	Forças	Fraquezas	Tipo de Apoio	Comentários da equipe
Steering Committee	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Poder de veto	Falta de informação	+/-	Atenção as solicitações e comentários devido ao poder de veto
Diretor Geral	Principal Apoiador do projeto, ultimo projeto no Grupo	Alto	Alto	Líder carismático	Pouco tempo disponível	++	Manter próximo, pode retirar as barreiras
Novo Diretor geral	Aumentar sua zona de influencia com Steering Commt	Alto	Alto	Conhecimento técnico	Ambição	+	Manter próximo, pode retirar as barreiras
Diretor Comerc.	Novo horizonte comercial	Médio	Médio	Confiança dos de Steering Commt	Difícil de estabelecer relação de confiança	-	Não concorda com o projeto, acredito que a localização esta errada
Gerente Industrial	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Conhecimento da organização	Falta de energia	+/-	Muito influenciado pelo interesse do diretor geral, esta no meio dos interesses da direção geral e comercial
Secretaria Desenvolvimento	Aumento da arrecadação	Baixo	Alto	Acesso direto ao governador do estado	Disputa politica com o prefeito, eleições próximas	+/-	
Identificação do Envolvimento							
Nome	Inconsistente	Resistente	Neutro	Apoiador	Principal	Piano de ação	
Steering Committee			X			Manter: Limitar a comunicação as reuniões de comitê	
Diretor Geral					X	Manter: Convidar as próximas reuniões, até a inauguração oficial, solicitar autorização	
Novo Diretor geral				X		Manter: Convidar as próximas reuniões, até a inauguração oficial.	
Diretor Comerc.		X				Manter: Evitar as discussões sobre a localização, envolver a média gerencia comercial nas decisões sobre inauguração	
Gerente Industrial	X					Atenção: Afastar das discussões técnicas, solicitar a nomeação de um gerente de fabrica	
Secretaria Desenvolvimento				X		Manter: Se manter afastado da disputa politica regional	



Anexo 01-T1

Identificação das partes interessadas no Projeto							
Projeto:	Centro Oeste						
Data:	12/06/2014						
Nome	Cargo	Área de negocio	Telefones	E-mails	Papel no projeto	Comentários da equipe	
Steering Committee	Steering Committee				Monitorar as aprovações do Comitê de diretores		
XXXXXX	Diretor Geral	Presidência			Reportar aos Steering Commt o andamento do projeto	Aposentado	
XXXXXX	Novo Diretor geral	Presidência			Novo reporte ao Steering Commt	Recém chegado ao negócio, porem com experiencia no grupo	
XXXXXX	Diretor Comerc.	Comercial			Fornecer as previsões oficiais de vendas da região		
XXXXXX	Gerente Industrial	Industrial			Principal cliente do projeto, responsável pelos usuários		
XXXXXX	Secretaria Desenvolvimento	Prefeitura			Acompanha e facilita a integração com governo		
Identificação dos Interesses							
Nome	Descrição do Interesse	Nível de poder	Nível de Interesse	Forças	Fraquezas	Tipo de Apoio	Comentários da equipe
Steering Committee	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Poder de veto	Falta de informação	+/-	Atenção as solicitações e comentários devido ao poder de veto
Diretor Geral	Principal Apoiador do projeto, ultimo projeto no Grupo	Alto	Alto	Líder carismático	Pouco tempo disponível	++	Aposentado
Novo Diretor geral	Aumentar sua zona de influencia com Steering Commt	Alto	Alto	Conhecimento técnico	Ambição	+	Difícil leitura, reticente com resultados futuros
Diretor Comerc.	Novo horizonte comercial	Médio	Médio	Confiança dos de Steering Commt	Difícil de estabelecer relação de confiança	-	Não concorda com o projeto, acredito que a localização esta errada
Gerente Industrial	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Conhecimento da organização	Falta de energia	+/-	Muito influenciado pelo interesse do diretor geral, esta no meio dos interesses da direção geral e comercial
Secretaria Desenvolvimento	Aumento da arrecadação	Baixo	Alto	Acesso direto ao governador do estado	Disputa politica com o prefeito, eleições próximas	+/-	
Identificação do Envolvimento							
Nome	Inconsistente	Resistente	Neutro	Apoiador	Principal	Plano de ação	
Steering Committee			X			Manter: Limitar a comunicação as reuniões de comitê	
Diretor Geral					X	Aposentado	
Novo Diretor geral				X		Manter: Convidar as próximas reuniões, até a inauguração oficial, solicitar autorização para convidar antigo DG	
Diretor Comerc.		X				Manter: Evitar as discussões sobre a localização, envolver a média gerencia comercial nas decisões sobre inauguração	
Gerente Industrial	X					Atenção: Afastar das discussões técnicas, solicitar a nomeação de um gerente de fabrica	
Secretaria Desenvolvimento				X		Manter: Se manter afastado da disputa politica regional	



Anexo 1-T2

Identificação das partes interessadas no Projeto							
Projeto:	Centro Oeste						
Data:	16/07/2014						
Nome	Cargo	Área de negocio	Telefones	E-mails	Papel no projeto	Comentários da equipe	
Steering Committee	Steering Committee				Monitorar as aprovações do Comitê de diretores		
XXXXXX	Diretor Geral	Presidência			Reportar aos Steering Commt o andamento do projeto	Aposentado	
XXXXXX	Novo Diretor geral	Presidência			Novo reporte ao Steering Commt	Recém chegado ao negócio, porem com experiencia no grupo	
XXXXXX	Diretor Comerc.	Comercial			Fornecer as previsões oficiais de vendas da região		
XXXXXX	Gerente Industrial	Industrial			Principal cliente do projeto, responsável pelos usuários		
XXXXXX	Secretaria Desenvolvimento	Prefeitura			Acompanha e facilita a integração com governo		
Identificação dos Interesses							
Nome	Descrição do Interesse	Nível de poder	Nível de Interesse	Forças	Fraquezas	Tipo de Apoio	Comentários da equipe
Steering Committee	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Poder de veto	Falta de informação	+/-	Atenção as solicitações e comentários devido ao poder de veto
Diretor Geral	Principal Apoiador do projeto, ultimo projeto no Grupo	Alto	Alto	Líder carismático	Pouco tempo disponível	++	Aposentado
Novo Diretor geral	Aumentar sua zona de influencia com Steering Commt	Alto	Alto	Conhecimento técnico	Ambição	+	Difícil leitura, reticente com resultados futuros
Diretor Comerc.	Novo horizonte comercial	Médio	Médio	Confiança dos de Steering Commt	Difícil de estabelecer relação de confiança	-	Não concorda com o projeto, acreditado que a localização esta errada
Gerente Industrial	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Conhecimento da organização	Falta de energia	+/-	Muito influenciado pelo interesse do diretor geral, esta no meio dos interesses da direção geral e comercial
Secretaria Desenvolvimento	Aumento da arrecadação	Baixo	Alto	Acesso direto ao governador do estado	Disputa politica com o prefeito, eleições próximas	+/-	
Identificação do Envolvimento							
Nome	Inconsistente	Resistente	Neutro	Apoiador	Principal	Plano de ação	
Steering Committee			X			Manter: Limitar a comunicação as reuniões de comitê	
Diretor Geral					X	Aposentado	
Novo Diretor geral			X			Atenção: Baixa confiança na equipe industrial para entregar os resultados	
Diretor Comerc.		X				Manter: Evitar as discussões sobre a localização, envolver a média gerencia comercial nas decisões sobre inauguração	
Gerente Industrial		X				Atenção: Com problemas na entrega de resultados, se tornou resistente ao projeto.	
Secretaria Desenvolvimento				X		Manter: Se manter afastado da disputa politica regional	



Anexo 01-T3

Identificação das partes interessadas no Projeto							
Projeto:	Centro Oeste						
Data:	13/08/2014						
Nome	Cargo	Área de negocio	Telefones	E-mails	Papel no projeto	Comentários da equipe	
Steering Committee	Steering Committee				Monitorar as aprovações do Comitê de diretores		
XXXXXX	Diretor Geral	Presidência			Reportar aos Steering Commt o andamento do projeto	Aposentado	
XXXXXX	Novo Diretor geral	Presidência			Novo reporte ao Steering Commt	Recém chegado ao negócio, porem com experiencia no grupo	
XXXXXX	Diretor Comerc.	Comercial			Fornecer as previsões oficiais de vendas da região		
XXXXXX	Gerente Industrial	Industrial			Principal cliente do projeto, responsável pelos usuários		
XXXXXX	Secretaria Desenvolvimento	Prefeitura			Acompanha e facilita a integração com governo		
Identificação dos Interesses							
Nome	Descrição do Interesse	Nível de poder	Nível de Interesse	Forças	Fraquezas	Tipo de Apoio	Comentários da equipe
Steering Commite	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Poder de veto	Falta de informação	+/-	Atenção as solicitações e comentários devido ao poder de veto
Diretor Geral	Principal Apoiador do projeto, ultimo projeto no Grupo	Alto	Alto	Líder carismático	Pouco tempo disponível	++	Aposentado
Novo Diretor geral	Aumentar sua zona de influencia com Steering Commt	Alto	Alto	Conhecimento técnico	Ambição	++	Assumi a função de entregar o resultado, Foi influenciado pelos negócios futuros e provavelmente pressionado pelo Steering Commt
Diretor Comerc.	Novo horizonte comercial	Médio	Médio	Confiança dos de Steering Commt	Difícil de estabelecer relação de confiança	-	Não concorda com o projeto, acredito que a localização esta errada
Gerente Industrial	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Conhecimento da organização	Falta de energia	+/-	Muito influenciado pelo interesse do diretor geral, esta no meio dos interesses da direção geral e comercial
Secretaria Desenvolvimento	Aumento da arrecadação	Baixo	Alto	Acesso direto ao governador do estado	Disputa politica com o prefeito, eleições próximas	+/-	
Identificação do Envolvimento							
Nome	Inconsistente	Resistente	Neutro	Apoiador	Principal	Plano de ação	
Steering Commite			X			Manter: Limitar a comunicação as reuniões de comitê	
Diretor Geral					X	Aposentado	
Novo Diretor geral					X	Manter: Apoiar localmente as equipes industriais, necessário manter o ritmo	
Diretor Comerc.			X			Manter: Evitar as discussões sobre a localização, envolver a média gerencia comercial nas decisões sobre inauguração	
Gerente Industrial				X		Manter: Apoiar localmente as equipes industriais, necessário manter o ritmo	
Secretaria Desenvolvimento				X		Manter: Se manter afastado da disputa politica regional	



Anexo 01-T4

Identificação das partes interessadas no Projeto							
Projeto:	Centro Oeste						
Data:	17/09/2014						
Nome	Cargo	Área de negócio	Telefones	E-mails	Papel no projeto	Comentários da equipe	
Steering Committee	Steering Committee				Monitorar as aprovações do Comitê de diretores		
PATROCINADOR	Diretor Geral	Presidência			Reportar aos Steering Commt o andamento do projeto	Aposentado	
NOVO PATROCINADOR	Novo Diretor geral	Presidência			Novo reporte ao Steering Commt	Recém chegado ao negócio, porém com experiencia no grupo	
CLIENTE 02	Diretor Comerc.	Comercial			Fornecer as previsões oficiais de vendas da região		
CLIENTE 01	Gerente Industrial	Industrial			Principal cliente do projeto, responsável pelos usuários		
PODER PUBLICO	Secretaria Desenvolvimento	Prefeitura			Acompanha e facilita a integração com governo		
Identificação dos Interesses							
Nome	Descrição do Interesse	Nível de poder	Nível de Interesse	Forças	Fraquezas	Tipo de Apoio	Comentários da equipe
Steering Committee	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Poder de veto	Falta de informação	+/-	Atenção as solicitações e comentários devido ao poder de veto
Diretor Geral	Principal Apoiador do projeto, ultimo projeto no Grupo	Alto	Alto	Líder carismático	Pouco tempo disponível	++	Aposentado
Novo Diretor geral	Aumentar sua zona de influencia com Steering Commt	Alto	Alto	Conhecimento técnico	Ambição	+	Assumiu a função de entregar o resultado, Foi influenciado pelos negócios futuros e provavelmente pressionado pelo Steering Commt
Diretor Comerc.	Novo horizonte comercial	Médio	Médio	Confiança dos de Steering Commt	Difícil de estabelecer relação de confiança	-	Não concorda com o projeto, acredito que a localização esta errada
Gerente Industrial	Maior Lucratividade para 2015	Baixo	Médio	Conhecimento da organização	Falta de energia	+/-	Muito influenciado pelo interesse do diretor geral, esta no meio dos interesses da direção geral e comercial
Secretaria Desenvolvimento	Aumento da arrecadação	Baixo	Alto	Acesso direto ao governador do estado	Disputa politica com o prefeito, eleições próximas	+/-	
Identificação do Envolvimento							
Nome	Inconsistente	Resistente	Neutro	Apoiador	Principal	Plano de ação	
Steering Committee			X			Manter: Desmobilizar	
Diretor Geral					X	Aposentado	
Novo Diretor geral					X	Manter: Desmobilizar	
Diretor Comerc.			X			Manter: Desmobilizar	
Gerente Industrial				X		Manter: Desmobilizar	
Secretaria Desenvolvimento				X		Manter: Desmobilizar	