



# **Comunicando-se com Eficácia com os Stakeholders**

João Carlos Araújo da Silva Neto, MsC, MBA, PMP, APMC

Italo Coultinho, MsC , Especialista



## Foco do Trabalho (Artigo)



- Conceituação de Stakeholder;
- Aplicação para empreendimentos industriais;
- Apresentação de solução já adotada.

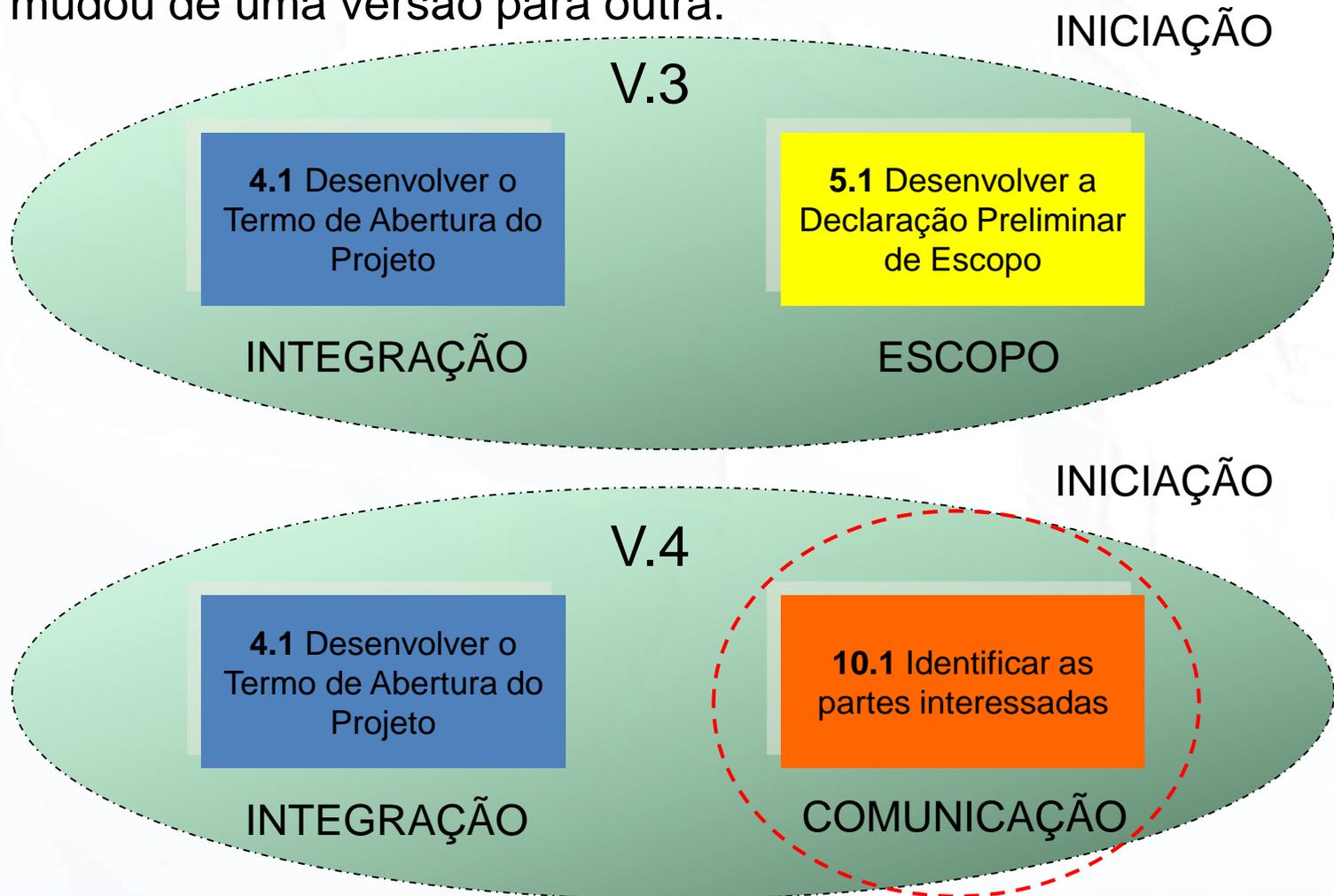
O termo inglês stakeholder designa uma **pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização.** (MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. in Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency)



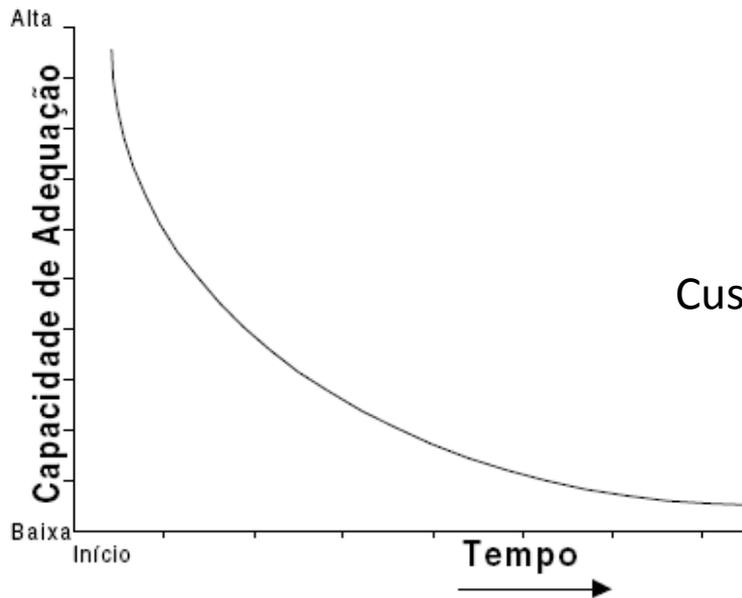
## Construindo o conceito “stakeholder”



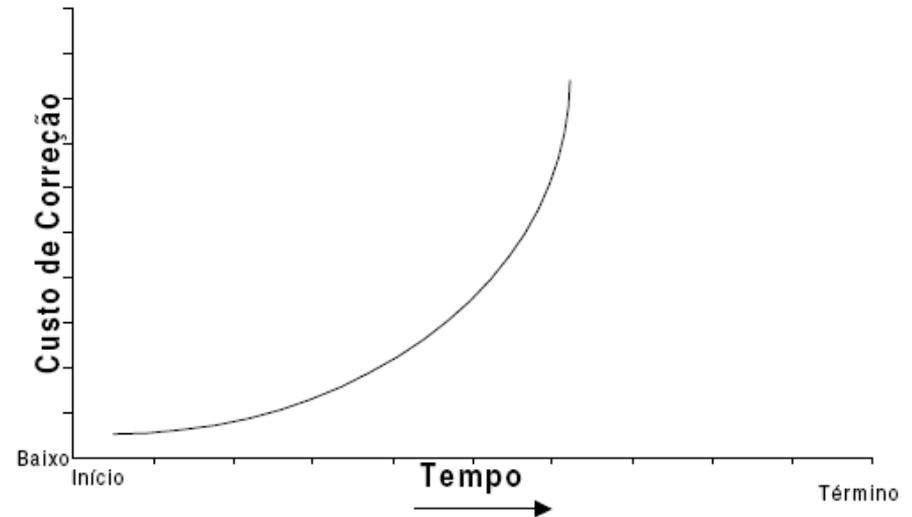
O que mudou de uma versão para outra:



Capacidade de Adequação:



Custo de Correção:



Gerenciamento de partes interessadas – visão equivocada



FEL 1	FEL 2	FEL 3	Implantação	Encerramento	Operação / Fechamento
Pré-projeto					
	Planejamento				
			Controle		
	Eng. Conceitual	Eng. Básica	Eng. Detalhada	Fim contratos	
Estudos Geológicos			Const. Civil	Termo Aceite	
	Testes de Processo		Montagem	Lições aprendidas	
			Licenciamento ambiental (LP/LI/LO)		
	Est. Superficiais	Fornecimento (suprimentos)		Start-up	
			Teste pré-operação		
Mapeamento e gerenciamento de partes interessadas					



**Processo correto**

Gerenciamento de partes interessadas – visão equivocada



FEL 1

FEL 2

FEL 3

Implantação

Encerramento

Ruídos de comunicação  
Risco de imagem e reputação  
Conflitos com comunidades



Atrasos no licenciamento ambiental



Perdas financeiras



Mapeamento e gerenciamento de partes interessadas

Operação / Fechamento

**Processo correto**



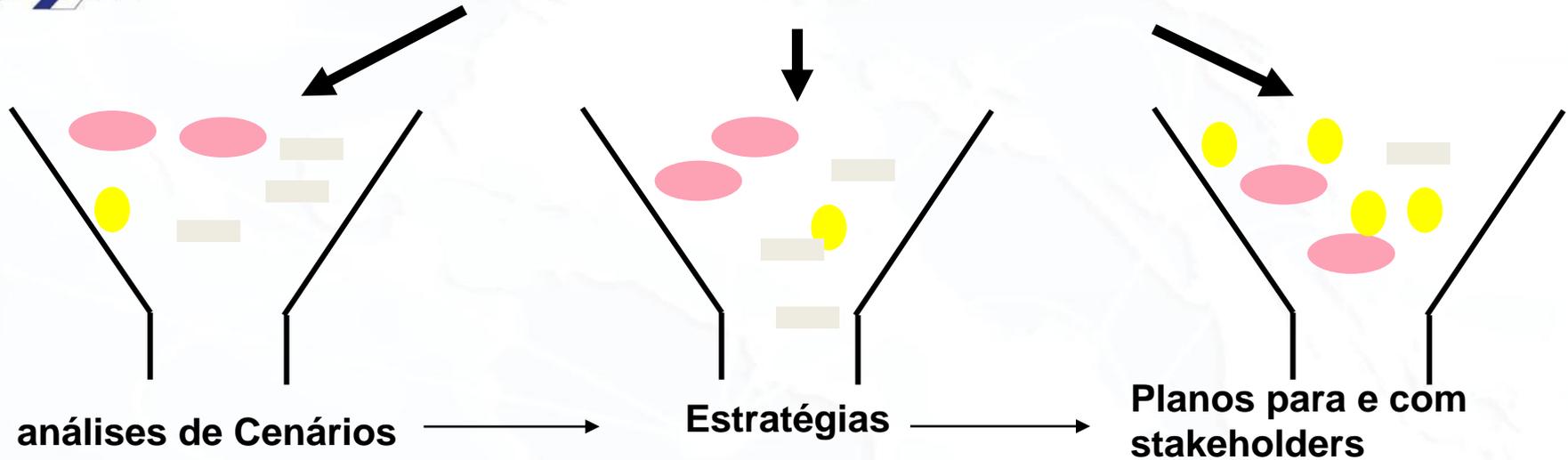
## Razões para identificar stakeholders no início



- Possibilita assumir estratégias de sustentabilidade contribuindo para a valorização e imagem da empresa e do empreendimento com o melhor gerenciamento de riscos externos;
- Contribui para a perenidade do empreendimento com adequada remuneração do capital e continuidade do cumprimento de sua missão em comum acordo com a sociedade onde ele estiver inserido.
- Possibilita a análise de propostas e suas alternativas de investimentos, os inerentes riscos e fragilidades socioambientais, existentes a qualquer empreendimento.
- Comprometimento pode criar um ambiente mais estável para se operar, principalmente em um mundo em desenvolvimento com tensões permanentes.

# A priorização dos grupos de stakeholders

## A Teoria na Prática



<b>Certezas</b>	<b>Incertezas</b>

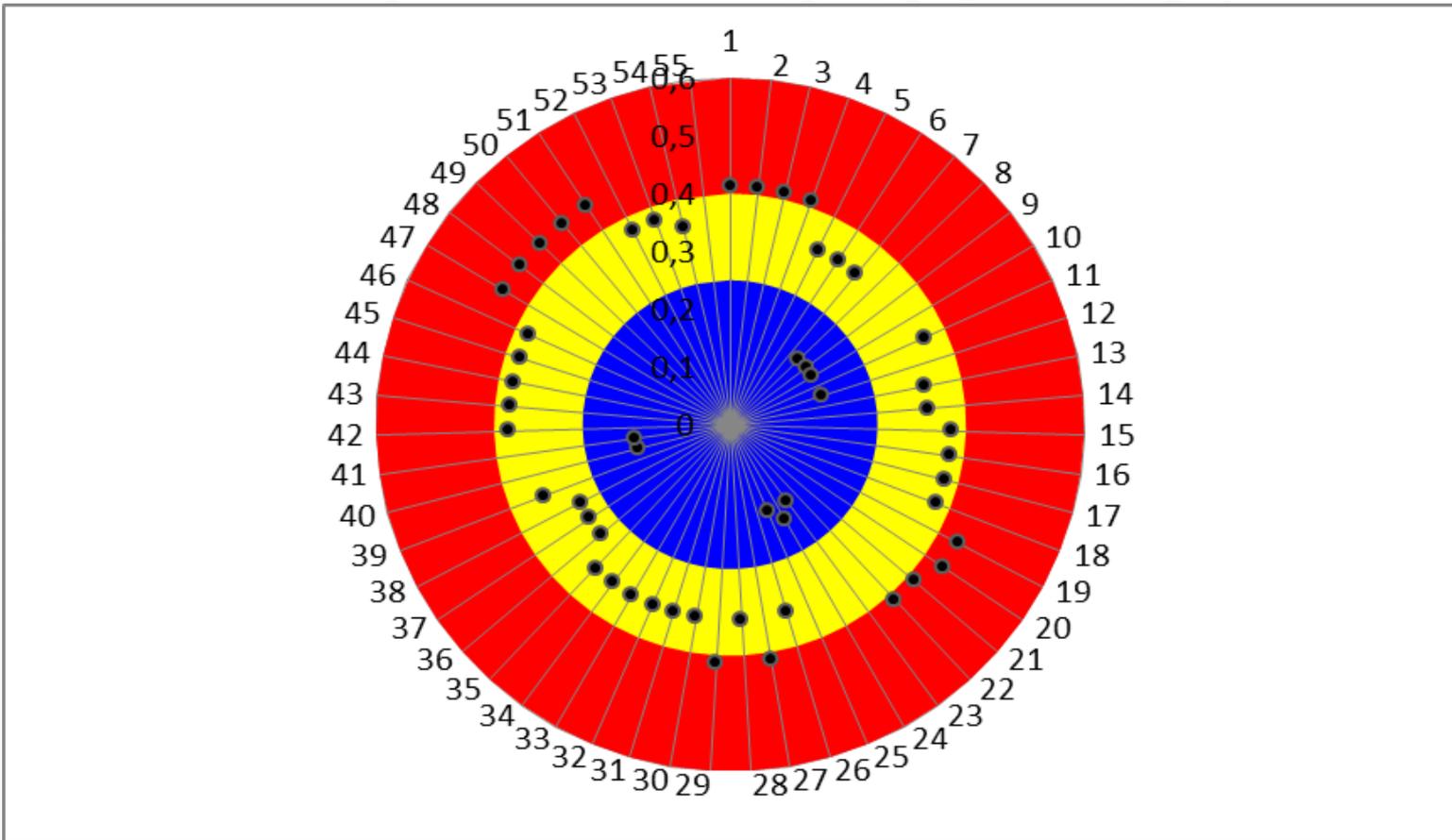
- **Diretrizes e recomendações**
- **Planejamento**
- **Normas de atuação**
- **implantação de processos**

<b>Stakeholder</b>	<b>Interesses riscos</b>	<b>Planos</b>
A		
B		
C		

# Modelo de Priorização de Grupos de Stakeholders A Teoria na Prática

Fase do Projeto		GRAU DE INTERESSE			GRAU DE INFLUÊNCIA E PODER			LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA					POTENCIAL DE CONFLITO		
Ponderação		0,25			0,25			0,25					0,25		
Dimensões de Avaliação		Alto	Médio	Baixo	Alto	Médio	Baixo	No Site do Projeto	Na mesma Empresa	Na mesma Cidade	No mesmo Estado	No Mesmo País	Alto	Médio	Baixo
Ponderação		0,60	0,30	0,10	0,60	0,30	0,10	0,40	0,25	0,20	0,10	0,05	0,50	0,30	0,20
ID	Verificação da Ponderação	Bom			Bom			Bom					Bom		
Grupo CSN															
1	STAKEHOLDER 1	1			1				1						1
2	STAKEHOLDER 2	1			1				1						1
3	STAKEHOLDER 3	1			1				1						1
4	STAKEHOLDER 4	1			1				1						1
5	STAKEHOLDER 5	1				1			1						1
6	STAKEHOLDER 6	1				1			1						1
7	STAKEHOLDER 7	1				1			1						1
8	STAKEHOLDER 8			1			1		1						1
9	STAKEHOLDER 9			1			1		1						1

# Nivelamento de Riscos do Projetos por Grupo de Stakeholders A Teoria na Prática



# Desenvolvendo o Plano de Relacionamento A Teoria na Prática

## Objetivos do Plano

- Definição do nível de relacionamento requerido e o escopo de atividades a serem desenvolvidas para obtenção dos resultados
- Definição de quando e como cada grupo de stakeholder deve ser envolvido de acordo com as expectativas do projeto e dos stakeholders
- Definição do escopo gerencial das atividades para a manutenção do nível de engajamento requerido
- Construir comprometimento efetivo das equipes do projeto (procedimentos) para que os obstáculos potenciais verificados possam ser contornados em todo ciclo de vida do projeto

## Exemplo de Atividades

- Distribuição e divulgação rotineira de agendas ou atividades com stakeholders em boletins ou newsletters periódicas
- Briefings internos sobre stakeholders
- Divulgação de cronograma de atividades do projeto com atualização de cronogramas em encontros rotineiros com os grupos de stakeholders
- Desenvolvimento de material de comunicação em intranet para os stakeholders externos
- Reuniões preparatórias (preparação para eventos formais como as audiências públicas)
- Visitas periódicas a grupos de stakeholders para manter/verificar posicionamentos
- Encontros técnicos, conduzidos por convidados especializados para subsidiar os stakeholders com informações técnicas

## Mapear/Identificar Stakeholders

- Mapear e identificar stakeholders e grupos
- Identificar stakeholders chaves e grupos de interesses específicos
- Validar e definir prioridades de relacionamento com equipe do projeto
- Criar planilha inicial de stakeholders

## Analisar e classificar stakeholders

- Analisar criteriosamente os stakeholders
- Classificar os stakeholders em grupos: prioritários, emergentes e de apoio
- Confirmar poder interesses e legitimidade dos stakeholders com nova rodada de entrevistas/foruns/workshops

## Estruturar Plano de Relacionamento

- Definir estratégias iniciais de comunicação
- Definir atividades iniciais de relacionamento por grupos de stakeholders
- Desenvolver o plano de relacionamento e seu cronograma
- Executar as estratégias iniciais de comunicação

## Implantar e avaliar o Plano (continuamente)

- Desenvolver plano detalhado de apoio as atividades de relacionamento em curso
- Executar o Plano s de Relacionamento e de Comunicação
- Monitorar em tempo real os resultados e mudanças em cada grupo de stakeholders

### Atividades chave

### Produtos chave

- Planilha/lista de stakeholders

- Mapa de Análise dos Stakeholders – **Planilha PIL**
- Atualizar stakeholders e **Planilha PIL** continuamente

- Plano de Relacionamento
- Plano de Comunicação
- Canais de dialogo com stakeholders (bidirecionais)

- Plano de Relacionamento e de comunicação atualizados
- Canais de diálogos estabelecidos validados e atualizados
- Feedbacks bidirecionais as equipes de projeto e aos stakeholders

Coordenação cruzada e Integrada

## Como as equipes podem contribuir

Etapa	Informações a obter	Input das equipes
Identificação dos stakeholders externos e internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome , contatos, cargos/atribuições dos stakeholders</li> <li>• Grupos, entidades, organizações as quais pertencem</li> <li>• Com quais equipes do projeto o stakeholders tem contato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuições para a matriz de stakeholder (pode ser uma planilha Excel)</li> </ul>
Análise dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual Poder, Influência e Legitimidade o stakeholder exerce ou recebe do projeto</li> <li>• As evidencias d o impacto do projeto para o stakeholder ou deste no projeto</li> <li>• As escalas de relevância dos posicionamentos dos stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece informações para a atualização periódica da matriz de stakeholder</li> <li>• Informações atualizadas para o ranqueamento dos stakeholders</li> </ul>
Desenvolvimento das estratégias de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As características do relacionamento a ser desenvolvido</li> <li>• Os resultados esperados do relacionamento</li> <li>• Os próximos passos do Plano de Relacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento das estratégias do projeto com as do relacionamento</li> <li>• Integração das diversas atividades do projeto com as de relacionamento e de comunicação</li> </ul>
Desenvolvimento do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças de posicionamento dos stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsídios para o material de comunicação</li> <li>• Atualização das ações /atividades</li> </ul>



## Gerenciamento de Stakeholders – 10 princípios



1. Os interesses de stakeholders circundarão todo o ciclo de vida do projeto.
2. Relacionamentos e negociações ocorrerão com os stakeholders com ou sem Planos.
3. Stakeholders são pessoas reais, com nomes, rostos, endereços. Lembre-se: pessoas são universos complexos e suas características específicas além de compreendidas devem sobretudo, serem preservadas.
4. As respostas ou soluções apresentadas pelo projeto devem responder a múltiplos stakeholders simultaneamente e com transparência.
5. É necessária uma comunicação constante e bidirecional, não apenas em situações especiais ou críticas.
6. Lembre-se que muitas vezes haverá a necessidade da presença de uma terceira parte : os representantes formais da legislação a qual o projeto deve se submeter .



## Gerenciamento de Stakeholders – 10 princípios

7. Os stakeholders e seus variados interesses observam constantemente as ações do projeto e desenvolvem observância entre si. Cuidar para que as informações ou interesses atendidos sejam transparentes - o Plano de Relacionamento e de Comunicação devem também apoiar o relacionamento intra grupos.
8. Monitorar e redesenhar planos e processos continuamente, ajustando-os de acordo com a evolução do relacionamento estabelecido e com novos atores que se configurem no projeto.
9. Agir sempre com o propósito do atendimento aos compromissos estabelecidos com os stakeholders, objetivando alcançar os objetivos do projeto em dialogo e com respeito a todos os stakeholders.
10. A abordagem com vistas ao marketing empresarial não deverá nunca priorizar especificidades do dialogo com os stakeholders.



## Sugestões – Plano de Comunicação

- O Plano de Comunicação é o documento que irá mapear as necessidades de informações a tempo certo e para o stakeholder certo.
- Deixar de se comunicar é tão fatal em Projetos como se comunicar inadequadamente.
- Cada Stakeholder tem uma necessidade e expectativa diferentes para receber informações vindas do Plano de Comunicação
- Assim, o Plano de Comunicação irá reunir informações do mapeamento dos stakeholders para garantir a fluidez de dados dentro do empreendimento.



## Sugestões – Novas abordagens para os desafios de sempre



- Identificar toda a gama de CONEXÕES potencialmente integrantes do sucesso ou riscos do projeto – investidores, sócios, localização, questões ambientais, configuração do projeto e todas as alternativas de interferências da sociedade.
- Estabelecer os mecanismos para conduzir o DIÁLOGO com todos os pontos potenciais de interferências no projeto.
- Traduzir o relacionamento com stakeholders em INDICADORES que tenham significado para as implicações de futuras estratégias.
- Desenvolver mecanismos de FEEDBACK aos stakeholders capazes de apresentar a boa prática gerencial e a gestão pró-ativa através da interpretação das situações críticas e dos fatores financeiros e não financeiros pertinentes ao projeto.



## O desvio da Prática e a prática do “desvio” – Novas abordagens para os desafios de sempre

- O foco do mapeamento dos stakeholders não deve ficar centrado apenas no público externo, a empresa e o projeto também comportam um conjunto de stakeholders com alta relevância para o desenho de um Plano de Relacionamento.
- O mapeamento e o plano por si só não promovem resultados para o projeto, é preciso continuidade, dedicação e qualificação das equipes e dos stakeholders para sua condução e efetivação.
- Tal qual outros componentes do projeto o relacionamento com stakeholder exige plano, recursos e equipes para implementá-lo.
- Consultorias podem contribuir para formalizar e acelerar o relacionamento com stakeholders mas não podem conduzir ou substituir a presença das equipes da empresa

## Referências Bibliográficas

- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de projetos: Como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo; Editora Atlas: 2002
- MUTO, Cláudio Adonai... [et. al.]. **Guia para gestão de programa e múltiplos projetos do conceito à prática**. Rio de Janeiro, Editora Brasport: 2008
- CMMI. Product Team. **“CMMI for Development, Version 1.2”**, SEI (Software Engineering Institute), 2006.
- FERREIRA, Sérgio Leal. **Da engenharia simultânea ao modelo de informações de construção (BIM): Contribuição das ferramentas ao processo de projeto e produção e vice-versa**. VII Workshop Brasileiro de gestão do processo de projetos na construção de edifícios. Curitiba, 2007
- GRAZIANO, F. P.. **Compatibilização de Projetos**. Instituto de Pesquisa Tecnológica – IPT (Mestrado Profissionalizante), São Paulo, 2003
- CASAROTTO Filho, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. 1. Ed. . reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.