

O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS COMO FATOR DE SUCESSO EM OBRAS DE REFORMA EM CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS

Ronaldo Ramos da Silva¹

Resumo

Sempre que o tema Gestão de Projetos é tratado, a exemplificação que vem à nossa mente normalmente diz respeito a projetos na área de TI (Tecnologia da Informação) ou obras relacionadas à construção civil. O presente trabalho apresenta uma abordagem prática de como a Gestão das Partes Interessadas, conforme preconizada pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK®, foi decisiva para o sucesso de uma obra de reforma realizada em um condomínio residencial. São apresentadas as referências bibliográficas que serviram de orientação para definição dos critérios de identificação das partes interessadas, seus requisitos mais relevantes, impactos nas demais áreas de conhecimento e principalmente, como a gestão da interação entre ambos foi decisiva para o sucesso do projeto. Como resultado prático da aplicação da metodologia proposta pelo PMBOK®, o projeto foi considerado um sucesso, não só no atendimento ao que se propôs, como também, na geração de conhecimento para o Gerente do Projeto e para as principais partes interessadas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, PMBOK®, Gerenciamento das Partes Interessadas.

¹ Aluno da XIIIª turma do curso de pós-graduação lato sensu de Gerenciamento de Projetos da PUCMINAS – Unidade São Gabriel, Engenheiro Mecânico e de Segurança do Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso vivenciado pelo autor durante a reforma de um imóvel inserido em um condomínio residencial vertical, localizado na região de Belo Horizonte, Minas Gerais.

A formação acadêmica fornece uma ampla base de conhecimento teórico que passa a fazer real sentido a partir de sua aplicação prática. A confrontação da teoria com a prática cotidiana, se analisada criticamente, promove a geração de conhecimento técnico e autoconhecimento. Desta forma, a oportunidade de colocar em prática as lições aprendidas no meio acadêmico é de singular importância para o amadurecimento do profissional que atua no Gerenciamento de Projetos.

Diante da demanda apresentada ao autor, por necessidades particulares, de reforma de um imóvel de sua propriedade, foi identificada uma excelente oportunidade de serem colocados em prática os conhecimentos adquiridos e testar sua eficácia. Desta feita, o projeto de reforma do imóvel foi desenvolvido enfatizando a aplicação do conhecimento teórico adquirido e avaliação da sua eficácia prática.

O entendimento do que seriam as “Partes Interessadas” em um projeto e de que forma elas poderiam contribuir, ou não, para o seu sucesso foi o que desencadeou o processo de pesquisa científica. Especial atenção foi dada ao tratamento das partes interessadas no projeto, propiciando um real entendimento de seu conceito e até a proposição de um aumento na abrangência conceitual do termo “Partes interessadas”, assim como, a identificação de nuances práticas pouco exploradas academicamente.

2. JUSTIFICATIVA

2.1. Objetivo Geral

O Guia PMBOK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – fornece o padrão para o gerenciamento da maioria dos projetos. (PMBOK, 2013, p.18). Reconhecendo que são inúmeras as causas prováveis para o insucesso na condução de um projeto, o autor optou por abordar tão somente a área de conhecimento “Gerenciamento das Partes Interessadas”, PMBOK®, 5ª edição. O recente

reconhecimento como área de conhecimento, a partir da 5ª edição do PMBOK®, atesta a relevância do tema e também justifica, em parte, a ainda escassa literatura disponível.

Como objetivo geral, o presente estudo pretende demonstrar os conhecimentos teóricos utilizados para identificar as partes interessadas, classificá-las de acordo com sua influência e interesse e para elaborar as estratégias para conseguir o engajamento necessário. Neste aspecto, pretende-se também demonstrar como aspectos subjetivos desta área de conhecimento, que levam em conta a influência do comportamento humano na tomada de decisões aparentemente regidas por aspectos apenas técnicos, não devem ser subestimados.

2.2. Objetivos Específicos

Inserido no contexto geral de análise do gerenciamento das partes interessadas este trabalho tem como objetivo específico demonstrar dois aspectos considerados relevantes e ainda pouco explorados. Um deles trata de uma possível amplificação da abrangência do conceito tradicionalmente aplicado ao termo “Partes Interessadas”. O segundo aspecto diz respeito à demonstração do entendimento da importância de sua correta identificação, classificação e definição de nível de influência, associados à interação que as mesmas têm no decorrer do projeto. Ou seja, como interesses, mesmo que positivos, se não alinhados e coordenados podem conduzir a um resultado indesejado.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Gerente de projeto, Gerente de Contrato, Coordenador de Projeto, Coordenador de Contrato, não obstante a nomenclatura utilizada pelo mercado, este profissional deve pautar suas ações por alguma metodologia que possibilite uma gestão adequada. A metodologia de maior aceitação mundial é aquela que, segundo O Guia PMBOK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK®, 5ª edição (2013, p.5), descreve o Gerenciamento de projetos como sendo a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Pois bem, admitindo que estamos tratando do tema Gerenciamento de Projetos, nos cabe entender o que seriam projetos. O Instituto de Gerenciamento de

Projetos, ou Project Management Institute – PMI (2013a), define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Soler *et al* (2006a, p3) apud Tuman (1983), enfatiza além dois aspectos anteriores, a importância das pessoas neste tipo de atividade e seu risco inerente:

“Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas, que visa atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos que tem que ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos projetos de ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas”.

Partindo deste pressuposto, verificamos que o estudo de caso proposto se enquadra conceitualmente nestas definições, uma vez que trata de um projeto de reforma, do qual se espera um produto único, apartamento reformado, com prazo rigorosamente definido e uma base orçamentária igualmente estabelecida e para o qual são despendidos todos esforços. Soler *et al* (2006b, p3), ponderam que, embora não tão explícitas em todas as definições, a incerteza e a complexidade, que em maior ou menor grau são inerentes à atividade de projetos, são questões fundamentais para compreender este conceito. Na mesma linha de raciocínio, segundo o PMI (2013), observa-se que projetos tem sua origem relacionadas a considerações de negócio:

- Uma visão estratégica;
- Uma demanda legal;
- Um avanço tecnológico;
- Uma demanda de mercado;

No caso em estudo, podemos entender como elementos motivadores da existência do projeto:

- Melhor aproveitamento do espaço disponível;
- Maior valorização financeira do imóvel;
- Modernização e aperfeiçoamento estético;
- Resolução de demandas de manutenção pendentes.
- Melhorar o bem-estar dos moradores e usuários;

O PMBOK®, 5ª edição (2013, p.61) subdivide o Gerenciamento de Projetos em cinco áreas de conhecimento. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Vide figura 1.

Não menos importante que as demais, porém de reconhecimento mais recente, o Gerenciamento das Partes Interessadas distingue-se das demais áreas de conhecimento pelo seu maior grau de subjetividade, uma vez que aborda o elemento humano e suas interações como fatores que influenciam o projeto. Vejamos o que diz Camargo, (2015a):

“A palavra **stakeholder** não tem uma tradução exata na língua portuguesa. E a expressão “partes interessadas” ou outras que são usadas como sinônimo, como por exemplo, intervenientes, impactados ou afetados, não refletem o real significado do conceito em toda a sua amplitude. Veja só:

- **Partes interessadas:** na realidade nem sempre todas as partes realmente estão interessadas no projeto.
- **Intervenientes:** na realidade nem sempre todos os stakeholders intervêm no projeto.
- **Impactados:** na realidade nem todos os **stakeholders** são realmente impactados pelo projeto.
- **Afetados:** da mesma forma, é possível afirmar que nem todos os stakeholders são afetados pelo projeto.

O termo stakeholder é muito abrangente e envolve todos os conceitos descritos acima (Partes interessadas, intervenientes, impactados, afetados). Além disso, a palavra stakeholder é conhecida mundialmente e expressa, corretamente, esse conceito essencial para gerenciar projetos”

Contradizendo Camargo, (2015b), e para evitar estrangeirismos, não nos ateremos ao significado estrito da palavra “interessadas”. Assumiremos que o termo terá o significado tão abrangente quanto necessário para conter todas as partes que de alguma forma tenham algum tipo de interação com o projeto, sejam elas interessadas, intervenientes, impactadas ou afetadas.

Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento:

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMBOK, 2013, p61

Para um adequado gerenciamento das partes interessadas, MULCAHY, (2011) diz que devemos:

- Identificar todas elas;
- Determinar seus requisitos;
- Determinar suas expectativas;
- Determinar seu interesse;
- Determinar seu nível de influência;
- Planejar como elas serão gerenciadas;
- Planejar como você se comunicará com elas;
- Gerenciar suas expectativas, influências e engajamento;
- Comunicar-se com elas;
- Controlar as comunicações e o engajamento com elas.

Em seu relato, Borba, (2015), nos alerta que a maioria dos Gerentes de Projeto que são demitidos ou retirados de projetos em execução saem por solicitação de uma ou mais partes interessadas. Existem muitos interesses envolvidos em um projeto. Basta você não estar alinhado com as necessidades de uma Parte Interessada com alto poder e interesse no projeto para se considerar em risco grave iminente.

Como disse Berkun, 2008, sempre que você tentar organizar pessoas, haverá diferentes atitudes, desejos e habilidades entre os participantes. Isso significa que, a despeito da inteligência ou talento de um líder ou Gerente de Projeto, ao gerenciar um projeto algumas pessoas não receberão tudo o que desejam. Sendo assim, há um instinto natural para que as pessoas motivadas e ambiciosas tentem e obtenham o que desejam, influenciando aquelas que tem poder de execução.

4. METODOLOGIA APLICADA

Na medida em que o presente trabalho apresenta de forma descritiva uma situação realística da qual o autor foi personagem, do ponto de vista dos meios de execução, podemos caracterizá-lo como um estudo de caso, realizado em campo. Por simplificação, o estudo estará limitado ao tratamento dado ao Gerenciamento das

Partes Interessadas, sem com isso menosprezar a importância das demais áreas de conhecimento, conforme o PMBOK®.

4.1. Planejamento do Gerenciamento das Partes Interessadas

4.1.1. Identificação e registro das Partes Interessadas

No apêndice 1 (Mapa das Partes Interessadas) estão registradas as Partes Interessadas que tem algum interesse ou são afetadas direta ou indiretamente pelo projeto. Foram identificadas 18 Partes Interessadas e a elas foram atribuídas as classificações conforme seu interesse e influência no projeto.

4.1.2 Mapa das Partes Interessadas

Para possibilitar uma melhor visualização de como as Partes Interessadas se comportavam em relação ao projeto, foi elaborado o Mapa das Partes interessadas (figura 1).

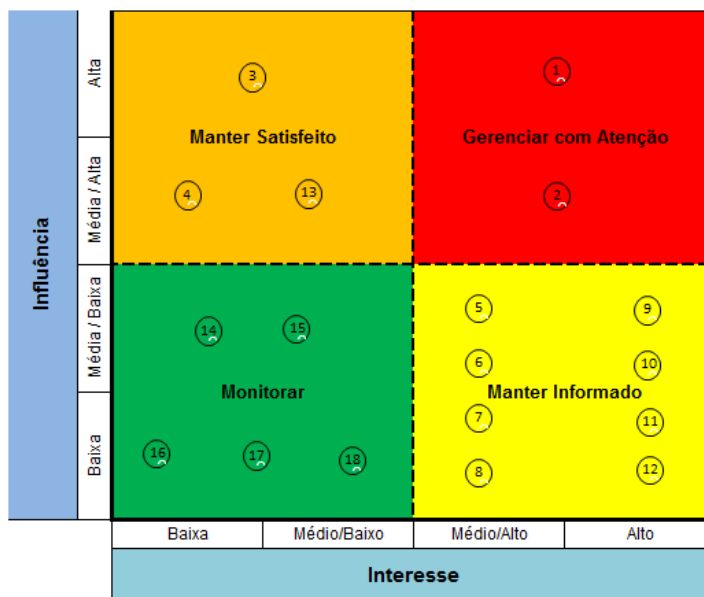


Figura 1: Mapa das Partes Interessadas - Fonte: Acervo pessoal

4.1.3 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

A partir da identificação e registro das Partes Interessadas e do mapeamento das mesmas de acordo com sua influência e interesse, foram possíveis algumas análises e conclusões que levaram à elaboração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas. Da observação da figura 1, podemos dizer que:

- a) Das dezoito Partes Interessadas identificadas, treze (70%) se encontram nos quadrantes “Monitorar” e “Manter Informado”. Isso nos levou a concluir sobre a importância de um Plano de Comunicação bastante robusto;
- b) Os oito fornecedores de serviços estão alocados no quadrante “Manter Informado”. Não por acaso, este agrupamento foi consequência basicamente de um mesmo comportamento. De forma geral, os prestadores de serviço mostraram-se interessados no projeto pela perspectiva de serem remunerados pelo serviço prestado, pela preocupação com a qualidade do serviço como fonte de indicações futuras para novos contratos e também pela minimização dos prazos de execução, uma vez que os contratos foram celebrados no modelo de “Pacote Fechado”, ou seja, quanto antes o serviço fosse concluído, mais rápido seria o faturamento;
- c) No entanto, um aspecto importante chamou a atenção: Ambos tinham estes mesmos interesses, porém, nenhum deles demonstrou preocupação com a interdependência entre os serviços. Neste momento foi extremamente importante a atuação do Gerente do Projeto, cuja atuação foi focada nas interfaces entre os prestadores de serviços, dando a ambos uma visão global do projeto, mapeando os problemas potenciais nas interfaces e propondo soluções. Por exemplo, o fornecedor da estrutura metálica da cobertura desconhecia que sua estrutura deveria ser construída com precisão tal a acomodar um fechamento lateral em vidro, que não admite grandes variações dimensionais. Da mesma forma, esta mesma estrutura deveria prever recursos para fixação das esquadrias metálicas de suporte do fechamento lateral em vidro e também para suportar o forro de gesso a ser

instalado posteriormente, sem com isso comprometer a estanqueidade da cobertura. Lição aprendida: O projeto deve ser acompanhado durante toda a sua execução de forma que nenhum detalhe possa ser esquecido na interface entre as atividades de diferentes fornecedores;

- d) Como era de se esperar, uma quantidade mínima, ou seja, apenas duas das Partes Interessadas, necessitavam ser “Gerenciadas com Atenção”. Uma delas era o proprietário do imóvel que exercia simultaneamente o papel de sponsor e de Gerente do Projeto, o que tornou seu gerenciamento bastante simplificado. A segunda parte Interessada, que pode ser classificada como peça chave para o projeto pela sua forte influência sobre o Gerente do Projeto era a proprietária. A esta, por um fator a princípio não considerado, coube uma análise no mínimo inusitada. Ao fazer a identificação das Partes Interessadas houve o cuidado na avaliação das partes que realmente estavam interessadas no projeto, quais poderiam de alguma forma intervir no mesmo e também quais poderiam ser impactadas ou afetadas. Todavia, à medida que o projeto avançava foi percebida uma crescente geração de Solicitações de Mudança oriundas da proprietária do imóvel. Analisando-se tais solicitações e sua fonte, foi detectada uma figura até então desconhecida. Uma pessoa que não tinha nenhum interesse no projeto, não poderia intervir no projeto e nem mesmo poderia ser impactada ou afetada por ele, exercia uma influência inconsciente sobre a proprietária (parte interessada extremamente influente sobre o projeto). Na verdade, esta pessoa sequer tinha conhecimento do projeto ou do objeto do mesmo, no caso, o apartamento. No entanto, por ser uma pessoa do convívio da proprietária, seus comentários cotidianos e seu modo de vida de alguma forma levavam a proprietária a refletir sobre alguns aspectos do projeto e a rever sua opinião, gerando, por consequência, solicitações de mudança. Recorrendo a Camargo, (2015c) que define os Stakeholders como sendo o somatório dos conceitos de partes interessadas, intervenientes, impactados e afetados, observamos que o personagem identificado não se enquadra em nenhum destes conceitos. A este formato de influência poderíamos dar o nome de “Influência de Segundo Nível”, uma vez que ela não se apresenta de forma objetiva e perceptível, contudo, desprezá-la pode trazer resultados

desastrosos. Uma vez identificada esta peculiaridade, a solução foi incluir esta pessoa no projeto, dando a ela conhecimento do mesmo e solicitando suas contribuições objetivas de forma a minimizar solicitações de mudanças futuras.

5. CONCLUSÕES

5.1. Considerações finais

De fato, ao final da obra de reforma foi possível constatar que a utilização sistemática e disciplinada da metodologia do PMBOK® aumenta geometricamente a probabilidade de sucesso do projeto. A oportunidade de vivenciar o dia a dia de um Gerente de Projetos consolidou os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico e abriu novas possibilidades profissionais. Ficou bastante evidente estreitamento do relacionamento com as partes interessadas previamente identificadas facilita enormemente a identificação de outras até então ignoradas. Em alguns casos, indivíduos ou organizações que não tem nenhuma expectativa ou interesse no projeto, podendo até desconhecer sua existência, porém, podem exercer influência oculta sobre partes interessadas que tem grande interesse e influência sobre o mesmo. Entenda-se como exemplo as lideranças informais, organizações de cunho religioso, lideranças familiares formais ou informais, etc. Poderíamos chamar este fenômeno de influências de segundo nível, pois afetam o projeto de forma indireta e tem como característica a difícil identificação de seus atores, que por vezes atuam até de forma inconsciente. Outro aspecto de atenção obrigatória diz respeito ao interesse específico dos fornecedores na etapa ou atividade do projeto sobre a qual recai sua responsabilidade sem, no entanto, atentar para a interação com as etapas ou atividades adjacentes. Este é um ponto crítico de ação do Gerente de Projeto.

5.2. Limitações do estudo

Naturalmente, pelo seu porte e pelo conhecimento prévio que o Gerente do Projeto tinha de boa parte das partes interessadas, o estudo de caso poderia ser comparado a um laboratório acadêmico. Entretanto, o aprendizado extrapola estes

limites no sentido de que alerta o profissional para nuances não tão exploradas na literatura disponível no que tange à área de conhecimento “Partes Interessadas”.

APÊNDICE 1 - MAPA DAS PARTES INTERESSADAS

Item	PARTE INTERESSADA			INTERESSE NO PROJETO								INFLUÊNCIA		CLASSIFICAÇÃO			ENGAJAMENTO		
	Nome	Papel no projeto	Responsabilidade no projeto	Custo	Prazo	Funcionalidade	Estética	Estrutural	Organização e Limpeza (Obra)	Interesse Predominante	NOTA	INTERESSE	NOTA	INFLUÊNCIA	NOTA FINAL	Ação	Nível de Engajamento Atual	Nível de Engajamento Desejado	ESTRETEGIA PARA GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE ENGAJAMENTO
1	Proprietário do imóvel	Sponsor e Gerente do Projeto	Gerenciar o Projeto Gerenciar tecnicamente a obra Aprovar aspectos de custo, prazo, funcionais, práticos, estéticos e estruturais Prover recursos financeiros	4	4	4	4	4	4	Custo Funcionalidade	4,00	Alto	4	Alta	4,00	Gerenciar com Atenção	Lidera	Lidera	
2	Proprietária do imóvel	Sponsor	Aprovar aspectos funcionais e estéticos do projeto de reforma	3	3	3	4	2	3	Estética	3,00	Médio/Alto	3	Alta	3,00	Gerenciar com Atenção	Apoiador	Apoiador	Administrar bem conflitos de opinião.
3	Arquiteta	Serviços de desenho e projeto	Desenvolver o projeto arquitetônico da obra Registrar ART do projeto junto ao CREA	1	1	3	4	2	1	Estética	2,20	Médio/Baixo	3	Alta	2,60	Manter Satisfeito	Apoiador	Apoiador	Administrar bem conflitos de opinião.
4	Calculista	Serviços de cálculo estrutural	Avaliar estrutura da edificação e propor medidas corretivas e preventivas Aprovar projeto arquitetônico	2	1	2	2	4	1	Estrutural	2,20	Médio/Baixo	3	Alta	2,60	Manter Satisfeito	Apoiador	Apoiador	Administrar bem conflitos de opinião.
5	Empresa especializada em coberturas	Serviços de construção de coberturas	Projetar e executar a cobertura da edificação	1	1	2	3	3	2	Estética	2,00	Médio/Baixo	2	Média/Baixa	2,00	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
6	Empresa especializada em obra civil	Serviços de obra civil	Executar a obra civil	1	3	2	2	2	2	Prazo	2,00	Médio/Baixo	2	Média/Baixa	2,00	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
7	Empresa especializada em elétrica	Serviços de elétrica	Executar projeto e instalação elétrica	1	3	4	3	1	2	Funcionalidade	2,40	Médio/Baixo	2	Média/Baixa	2,20	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
8	Empresa especializada em esquadrias metálicas / vidraçaria	Serviços de fabricação de esquadrias metálicas e vidraçaria	Projetar e instalar esquadrias metálicas e vidraçaria	1	2	2	4	3	2	Estética	2,40	Médio/Baixo	2	Média/Baixa	2,20	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
9	Empresa especializada em som ambiente	Serviços de instalação de som ambiente	Projetar e instalar sistema de som ambiente	1	2	3	3	1	1	Funcionalidade	2,00	Baixo	2	Média/Baixa	2,00	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
10	Empresa especializada em iluminação	Serviços de instalação de luminotécnica	Projetar e instalar sistema de iluminação	1	2	3	3	1	1	Estética	2,00	Baixo	2	Média/Baixa	2,00	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
11	Empresa especializada em pintura	Serviços de pintura	Executar serviços de pintura	1	2	2	3	1	1	Estética	1,80	Baixo	2	Média/Baixa	1,90	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
12	Fornecedor de pisos especiais (Granito)	Fornecimento de pisos especiais (Granito)	Fornecer pisos especiais (Granito)	1	2	1	3	1	1	Estética	1,60	Baixo	3	Média/Baixa	2,30	Manter Informado	Apoiador	Apoiador	Fornecer especificações claras. Manter informado sobre interações com demais prestadores
13	Condomínio	Influenciar outras partes interessadas	Aprovar projeto arquitetônico (Aspectos da fachada da edificação)	1	2	1	4	4	4	Estética Organização Limpeza - Ruído	2,40	Médio/Alto	3	Média/Alta	2,70	Manter Satisfeito	Desinformado	Apoiador	Manter informado e garantir limpeza e organização da obra
14	Vizinhos adjacentes	Influenciar outras partes interessadas	Nenhuma	1	3	1	1	1	4	Organização Limpeza - Ruído	1,40	Baixo	1	Baixa	1,20	Monitorar	Desinformado	Apoiador	Manter limpeza e organização da obra
15	Prefeitura	Aprovar projeto de reforma e fiscalizar obra	Nenhuma	1	1	1	3	3	3	Estrutural	1,80	Médio/Baixo	1	Baixa	1,40	Monitorar	Desinformado	Neutro	Cumprir requisitos legais
16	Conselho de classe (CREA)	Fiscalizar a obra	Nenhuma	1	1	1	1	4	2	Estrutural	1,60	Baixo	1	Baixa	1,30	Monitorar	Desinformado	Neutro	Cumprir requisitos legais
17	Faxineira	Fornecer informações sobre praticidade e funcionalidade	Nenhuma	1	1	3	2	1	3	Funcionalidade	1,60	Baixo	1	Baixa	1,30	Monitorar	Desinformado	Apoiador	Manter informado
18	Parentes e amigos	Influenciar outras partes interessadas	Nenhuma	1	1	2	4	2	1	Estética	2,00	Baixo	1	Baixa	1,50	Monitorar	Desinformado	Apoiador	Manter informado

LEGENDA

Interesse / Influência: Até 1,9 - Baixo; De 2,0 a 2,4 - Médio/Baixo; De 2,5 a 2,9 - Médio/Alto; de Acima de 3,0 - Alto

Classificação: Até 1,9 - Manter Informado; De 2,0 a 2,4 - Monitorar; De 2,5 a 2,9 - Manter Satisfeito; Acima de 3,0 - Gerenciar com Atenção

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI, Project Management Institute, **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 5ª ed. Pennsylvania: PMI, 2013, 595p.

Berkun, Scott. **A Arte do Gerenciamento de Projetos**. Porto alegre: Bookman, 2008. 388p.

Rabechini, Roque. **Gerenciamento de Projetos na Prática: Casos Brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006. 212p.

Viana, Ricardo Vargas. **Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK® Guide** / Ricardo Vargas. 5ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

Camargo, Álvaro Antônio Bueno. **Artigo Científico - 5 Ações para uma boa gestão das partes interessadas em projetos**, disponível em <http://pmkb.com.br/artigo/significado-de-stakeholder-e-engajamento-em-portugues/>. Acesso em 17 de maio de 2015.

MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame de PMP**. RMC PUBLISHING, 7ª edição, 2011.

Borba, Wagner. **Artigo Científico - Significado de Stakeholder e Engajamento em Português**, disponível em <http://pmkb.com.br/artigo/5-acoes-para-uma-boa-gestao-das-partes-interessadas-em-projetos/>. Acesso em 17 de maio de 2015.