

BRUNA BRAUN

GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DAS COMUNICAÇÕES:

Estudo de caso em um projeto de construção de obra pública

São Paulo

2021

BRUNA BRAUN

GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DAS COMUNICAÇÕES:

Estudo de caso em um projeto de construção de obra pública

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos na Construção.

Orientadora: Prof^a. Thalita Rincon

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Braun, Bruna

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E DAS COMUNICAÇÕES:
ESTUDO DE CASO EM UM PROJETO DE CONSTRUÇÃO DE OBRA PÚBLICA
/ B. Braun -- São Paulo, 2021.

108 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos) - Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de projetos 2.Gerenciamento de stakeholders 3.Gerenciamento
da comunicação 4.Encerramento de projeto I.Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

AGRADECIMENTOS

À Professora Thalita Taylor, minha orientadora, pelo acolhimento e por tantas contribuições na elaboração do estudo que aqui apresento.

Agradeço à banca de professores pela disponibilidade para leitura e avaliação deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos e familiares que compreenderam minhas ausências no tempo da realização do presente estudo.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas de turma pelo companheirismo e pelas trocas que levarei para minha vida profissional e pessoal.

RESUMO

BRAUN, B. GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E DAS COMUNICAÇÕES: Estudo de caso em um projeto de construção de obra pública. 2021. Monografia (Especialista em Gestão de Projetos na Construção - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021).

A prática do gerenciamento de projetos tem uma longa relação histórica com o setor da Construção Civil na busca de estabelecer práticas que levem ao sucesso dos projetos. Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo trabalhando o engajamento dos *stakeholders* por meio da comunicação e, por isso, o objeto de estudo deste trabalho é se aprofundar na gestão dos *stakeholders* e na gestão da comunicação. Para isso, a presente pesquisa utilizou o método do estudo de caso, que se refere a um projeto dentro de seu contexto da vida real. Retratou-se um cenário e, a partir disto, a escolha das referências apresenta-se de maneira a exemplificar a realidade no âmbito projeto como a fase de construção de uma obra pública. Depois que as referências teóricas foram apresentadas no projeto exemplo, o passo seguinte foi indicar processo de encerramento do projeto visando à transferência do conhecimento para projetos futuros a serem executados por essa empresa. Como conclusão, verificou-se que o estudo apresentado pela área de Gerenciamento dos *Stakeholders* e das Comunicações seria adequado para tratar os problemas encontrados, alcançando o objetivo deste estudo.

Palavras-chave: Gerenciamento dos *stakeholders*. Gerenciamento da comunicação. Encerramento de projeto. Gestão de projetos.

SUMMARY

BRAUN, B. **STAKEHOLDERS AND COMMUNICATIONS MANAGEMENT:** Case study in a public construction project. 2021. Monografia (Especialista em Gestão de Projetos na Construção - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Project management has a historical relationship with civil construction to define practices that lead to the success of projects. Project managers spend a large part of their time engaging their *stakeholders* through communication, therefore, the object of study of this work is to explore *stakeholders* and communication management. This research used the case study method based on a real context project. A base scenario was conceived and through it, the references were defined to exemplify the reality of a project phase of public building construction. After exercising the theoretical references on the example project, the next step was to demonstrate the closure processes with a focus on transferring knowledge to future projects. In conclusion, the study presented on *stakeholders* and communication management areas would be adequate to address the problems encountered, reaching the objective of this research.

Key words: Project management. Design process. Construction, *Stakeholders*, Communication management, Project closing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Gerenciamento das partes interessadas do projeto	18
Figura 2	Mapeamento dos <i>Stakeholders</i> do Projeto	20
Figura 3	Matriz de poder x interesse	21
Figura 4	Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas.....	24
Figura 5	Teoria Matemática da Comunicação.....	30
Figura 6	Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto	35
Figura 7	Organograma Empresa Contratada	53
Figura 8	Organograma Empresa Contratante	55
Figura 9	Matriz de poder/interesse - Estudo de caso	61
Figura 10	Nível de engajamento das partes interessadas - Estudo de caso.....	65
Figura 11	Termo de Recebimento Definitivo	92
Figura 12	<i>Databook</i>	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Plano de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	27
Quadro 2	Plano de Abordagem de <i>Stakeholders</i>	27
Quadro 3	Plano de comunicação	41
Quadro 4	Controle dos eventos de comunicação	43
Quadro 5	<i>Stakeholders</i> e suas mutualidades	58
Quadro 6	Lista de <i>Stakeholders</i> – Estudo de caso	60
Quadro 7	Plano de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> - Estudo de caso	68
Quadro 8	Plano de abordagem dos <i>stakeholders</i> - Estudo de Caso	74
Quadro 9	Plano de comunicação - Estudo de caso	81
Quadro 10	Falhas/eventos	89
Quadro 11	Registro de lições aprendidas	95

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
HCMBOK	The Human Chance Management Body of Knowledge
ISO	International Organization for Standardization
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
TRD	Termo de Recebimento Definitivo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo principal:	11
1.2.2	Objetivos secundários:	11
1.3	METODOLOGIA	12
1.3.1	Estudo de caso	13
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	14
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1	GERENCIAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	16
2.1.1	Conceitos, contextos e os <i>stakeholders</i>	16
2.1.2	Os <i>stakeholders</i> em um projeto	17
2.1.3	Planejamento e gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	22
2.1.4	Controlar o engajamento de <i>stakeholders</i>	29
2.2	GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	29
2.2.1	Visão geral da comunicação	29
2.2.1.1	O processo de comunicação	30
2.2.1.2	Habilidades de comunicação para os gerentes de projeto	32
2.2.1.3	Os processos de gerenciamento da comunicação	34
2.2.2	Planejar a comunicação	36
2.2.3	Gerenciar a comunicação	42
2.2.4	Controlar a comunicação	43
2.3	PROCESSO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO.....	44
2.3.1	Validar o escopo	45
2.3.2	Preparar a transição do projeto para a operação	46
2.3.3	Lições aprendidas	46
3	ESTUDO DE CASO	48
3.1	O PROCESSO LICITATÓRIO.....	49
3.2	O OBJETO DO CONTRATO, A EMPRESA CONTRATADA E A EMPRESA CONTRATANTE	50
3.3	GERENCIAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	57

3.4	GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	78
3.5	FALHAS NO ESTUDO DE CASO	89
3.6	ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	91
3.7	CONCLUSÃO SOBRE O ESTUDO DE CASO	96
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXO A - TERMO DE ACEITE DE ENTREGA	104
	ANEXO B - TRANSIÇÃO DO PRODUTO	105
	ANEXO C - REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	106
	ANEXO D - REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A inspiração para este trabalho parte da própria experiência profissional da autora, que, ao longo do curso de especialização de Gestão de Projetos na Construção Civil oferecido pela Escola Politécnica da USP, se interessou pelo tema da Gestão da Comunicação e dos *Stakeholders* em projetos; e dedicou tempo para absorver maiores conhecimentos sobre este tema. A autora passou por distintas experiências profissionais com as quais encontrou oportunidade de colocar em prática o conteúdo aprendido em sala de aula.

Não há projeto sem pessoas e toda organização é constituída de pessoas. São pessoas trabalhando para um objetivo comum e o sucesso do projeto está ligado ao conhecimento de pessoas. Dessa forma, este trabalho se justifica por possibilitar a discussão do tema em uma situação real, com pessoas reais. Tal tema sempre foi de interesse da autora e despertou questionamentos sobre como este assunto, quando devidamente abordado, implica em bons resultados no projeto. A introdução às técnicas, aos modelos e às teorias por meio do curso, e a possibilidade de aplicação desta teoria como engenheira civil residente em um projeto em fase de obra em uma empresa construtora montaram a estrutura do pensamento do presente trabalho que traz dados adicionais à discussão do tema, contribuindo para o desenvolvimento de seu estudo no âmbito da Construção Civil.

Com os estudos, também foi possível identificar que a Gestão da comunicação e dos *Stakeholders* é uma competência essencial a ser desenvolvida pelos gestores de projetos, pois, por meio dela, é possível assegurar a geração, a coleta, a distribuição, o armazenamento e a pronta apresentação das informações do projeto. A ideia é conscientizar as partes interessadas do projeto sobre o que ocorre durante sua realização com uma comunicação bem elaborada. Ela deve ser elaborada pelos gestores dos projetos e implementada independentemente das características culturais e financeiras da empresa e do período de desenvolvimento, adequando-se sempre ao porte do projeto.

No estudo de caso, também pôde-se observar que o grupo de processos de encerramento consiste em processos executados para finalizar as atividades e concluir formalmente o projeto, a fase e as obrigações contratuais. Neste caso, o

cliente necessita aprovar o encerramento de uma fase de alguma forma antes que ela seja considerada como encerrada e, assim, garantir a finalização do escopo de projeto. O final desta fase representa um ponto natural de reavaliação das atividades em andamento e de modificação ou término do projeto, se necessário. E, por isso, neste processo de encerramento, o uso das ferramentas de gerenciamento de *stakeholder* e da comunicação pode beneficiar o gerente de projetos a trabalhar as expectativas e necessidades dos *stakeholders*.

Deste modo, é neste sentido que este trabalho pretende avançar contribuindo para apresentar, por meio do estudo de caso, as análises, o Plano do Gerenciamento dos *Stakeholders* e das Comunicações, e o modelo de encerramento de projeto desenvolvidos para uma obra pública a partir do conhecimento em gerenciamento de projetos absorvidos no curso.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo principal:

Este trabalho tem como objetivo principal propor o Gerenciamento de *Stakeholders* e das Comunicações para um projeto de obra pública por meio de um estudo de caso e indicar o processo de encerramento do projeto apresentado visando à transferência do conhecimento adquirido para projetos futuros a serem executados como um esforço de incrementar o gerenciamento de projetos na empresa construtora.

1.2.2 Objetivos secundários:

Os objetivos secundários do trabalho são:

- a) estudar e apresentar os processos de gerenciamento dos *stakeholders* e das comunicações em projetos pela visão do PMI;
- b) estudar e apresentar o plano de gerenciamento dos *stakeholders* da fase de obras do projeto apresentado;
- c) estudar e apresentar o plano de gerenciamento das comunicações da fase de obras do projeto apresentado;

- d) identificar as principais ferramentas do processo de encerramento de projetos;
- e) apresentar lições aprendidas coletadas na fase de obras do projeto.

1.3 METODOLOGIA

A elaboração deste trabalho possui duas grandes frentes, com o mesmo grau de importância e apoiadas entre si. Tais frentes compreendem:

- a) revisão bibliográfica;
- b) estudo de caso.

A revisão bibliográfica foi desenvolvida com uma busca sistemática da bibliografia pertinente ao tema desta pesquisa com levantamento teórico, contando com livros, teses, artigos e sites que tratam de assuntos relacionados à gestão dos *stakeholders*, gestão da comunicação e processos de encerramento de projetos, sendo esses os principais temas desenvolvidos.

Os conceitos abordados na revisão bibliográfica deste trabalho baseiam-se na 5ª Edição do Guia PMBOK (PMI, 2013a) como uma linha de pensamento central e, então, a autora acrescentou outros autores para enriquecer o estudo deste trabalho. Existem diversas fontes e autores que promovem o conhecimento na área de Gestão de *Stakeholders* e Gestão da Comunicação, com algumas similaridades, porém divergentes em suas metodologias por terem alguns focos diferentes, como, por exemplo, HCMBOK e ISO/ABNT. Os processos de gerenciamento dos *stakeholders* foram estabelecidos na norma internacional ISO 21.500 (ISO, 2012) sobre gerenciamento de projetos e, simultaneamente, adotados na norma brasileira ABNT NBR ISO 21.500 (ABNT, 2012). Em 2013, os quatro processos foram inseridos no Guia PMBOK (PMI, 2013a).

A autora optou por seguir as diretrizes do Guia PMBOK, pois, em sua opinião, este guia é de fácil compreensão, sendo possível replicar sua teoria por trazer o conhecimento organizado em processos e, também, por ser consolidado como referência no gerenciamento de projetos. Além desses recursos, as aulas ministradas no curso de Gestão de Projetos na Construção e os materiais estudados também contribuem no desenvolvimento do trabalho.

A segunda grande frente foi realizada a partir da escolha do objeto de estudo de caso: um projeto de construção de uma obra pública cujo estudo se limita à fase de execução da obra. O caso escolhido apresenta a realidade de uma empresa construtora cuja atividade principal é obtida por meio de processos licitatórios para construção de novas obras, e contratos de reformas e/ou contratos de manutenção de prédios públicos.

A empresa Contratada, objeto do estudo de caso desta monografia, é apenas um exemplo dentre tantas outras construtoras que contam com falta de processos e ferramentas em razão da falta de interesse em investimentos ou, ainda, pelo desconhecimento dos benefícios possíveis de serem alcançados com tais atualizações.

Para contextualização, discorre-se sobre uma visão geral da empresa e, na sequência, são apresentados alguns pontos importantes detectados a partir do organograma da empresa. O método de pesquisa é apresentado pelo cruzamento de dados obtidos na revisão bibliográfica e no estudo de caso. Então, são apresentadas ferramentas que auxiliam o entendimento e aprofundamento no estudo de caso visando ao gerenciamento dos *stakeholders* e das comunicações. As considerações finais ponderam sobre a atenção necessária quando conceitos teóricos são aplicados à prática: aplicação de ferramentas visando a beneficiar o sucesso dos próximos contratos desta empresa.

1.3.1 Estudo de caso

A origem deste termo vem de uma tradição de estudo no campo da Medicina e da Psicologia, em que é feita uma análise detalhada de um caso para determinar uma patologia ou seus contornos gerais, representando, de forma mais ampla, o “aprendizado de um fenômeno a partir de um estudo profundo de um caso específico” (GOLDENBERG, 2007).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso baseia-se em uma estratégia de pesquisa que visa ao entendimento de um fato atual em todo o seu contexto, com abordagens específicas, coleta de dados e informações para que o pesquisador possa elaborar uma análise completa sobre os fatos ocorridos por meio das questões envolvidas, as quais serão estudadas.

O estudo de caso consegue reunir tantas informações detalhadas de uma determinada situação que sua maior vantagem em relação a métodos de obtenção de dados quantitativos é por meio: “de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística” (MARTINS, 2008, p. 09).

Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser entendido como o compartilhamento de uma problemática contemporânea e o levantamento das informações deve atender aos seguintes requisitos: documentação, registros em arquivos, entrevistas, e observações diretas ou indiretas.

De acordo com Yin (2015), se a pergunta principal sobre a pesquisa é “como” ou “por quê”, a metodologia escolhida deve ser o estudo de caso. No caso desta pesquisa, a opção por essa metodologia deve-se à facilidade de acesso da pesquisadora aos dados necessários. Como participante, vislumbra-se, ainda, a propensão para a facilitada detecção de problemas ou para a coleta de dados, além da possibilidade real de ser uma agente transformadora interna no que se refere ao tema pesquisado.

Goldenberg (2007) diz que, para esse método, não existem regras e técnicas padronizados, uma vez que cada entrevista e observação é única, pois depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados. Becker (apud GOLDENBERG, 2007) acrescenta que, dada a impossibilidade de neutralidade do pesquisador, deve estar a par da interferência dos valores pessoais durante a condução do processo e, caso se obtenham dados que contrariem a crença do pesquisado, estes não devem ser ignorados.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada em quatro capítulos.

O Capítulo 1 traz a estrutura principal do trabalho, sendo constituído da justificativa que motivou a pesquisa, dos objetivos a serem alcançados com o estudo, da metodologia adotada para se atingir esses objetivos, e da justificativa da relevância do trabalho e de sua estrutura.

Na sequência, o Capítulo 2 é dedicado para a revisão bibliográfica. Seu conteúdo abrange conceitos que serão aplicados e discutidos nos capítulos seguintes, priorizando 3 pilares do processo de gerenciamento de projeto, sendo

eles, a gestão dos *stakeholders*, gestão da comunicação no projeto e, resumidamente, o grupo de encerramento de projeto cuja principal finalidade é apontar a importância do uso de ferramentas.

No Capítulo 3, encontra-se o desenvolvimento na prática da revisão bibliográfica sobre o contexto proposto. Este capítulo contém uma breve apresentação do projeto em estudo com apresentação dos organogramas das empresas envolvidas, a avaliação do poder/interesse de cada *stakeholder*, matriz de engajamento, o plano de gerenciamento dos *stakeholders*, o plano de gestão das abordagens e o plano de comunicação deles. Na parte final, é apresentado um formulário de Registro de lições aprendidas com algumas considerações levando em conta o aprendizado obtido por este projeto.

Por fim, o Capítulo 4 amarra todas as ideias apresentadas e discutidas, de modo a concluir o trabalho, verificando o atendimento aos objetivos propostos sumarizando as principais percepções e conclusões obtidas com esta pesquisa. A fase de conclusão, por sua vez, refere-se à formalização de todo o processo justificado da pesquisa e apresenta sugestão para a continuação em trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GERENCIAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

2.1.1 Conceitos, contextos e os *stakeholders*

Todos os tipos de organização são constituídos por pessoas, e seus objetivos e propósitos destinam-se, principalmente, às pessoas. Resumidamente, são pessoas trabalhando para pessoas; por isso a importância de saber como se trabalhar com elas e para elas, além de conhecer seus desejos e suas necessidades.

O termo *stakeholders* é composto de duas palavras em Inglês: *stake*, que significa interesse, risco ou participação; e *holder*, que significa aquele que possui. Um *stakeholder*, então, é aquele que possui interesse ou participação no negócio ou projeto, seja ele uma pessoa ou organização. Portanto, *stakeholders* são as pessoas ou grupo de pessoas que, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, podem afetar ou ser afetadas por um projeto, assim como, influenciar no resultado do projeto.

Este trabalho adotou o termo *stakeholder* em seu texto no esforço de transmitir o significado original do termo, mesmo que em Inglês. No entanto, nas citações dos diversos autores, manteve-se o termo indicado pela fonte.

Trentim (2013) vai além dos manuais e métodos dizendo que projetos são dinâmicos e as partes interessadas podem ser positivas, negativas, neutras e até ocultas. A gestão dos *stakeholders* tem como principal foco reduzir antagonismos e promover o engajamento para que os objetivos estratégicos que motivaram o investimento sejam alcançados (GONÇALVES, 2016). A importância está na capacidade de engajar *stakeholders* e de atender ou exceder suas necessidades e expectativas; e, portanto, a satisfação deles deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

É necessário que o gerente e o time do projeto desenvolvam estratégias que possam satisfazer inúmeros *stakeholders* diferentes ao mesmo tempo, seja também capaz de conhecer as necessidades e expectativas de cada *stakeholder* que poderá influenciar positiva ou negativamente a conclusão do projeto; e consiga o

engajamento ideal deles a cada passo do projeto para que o resultado seja um sucesso.

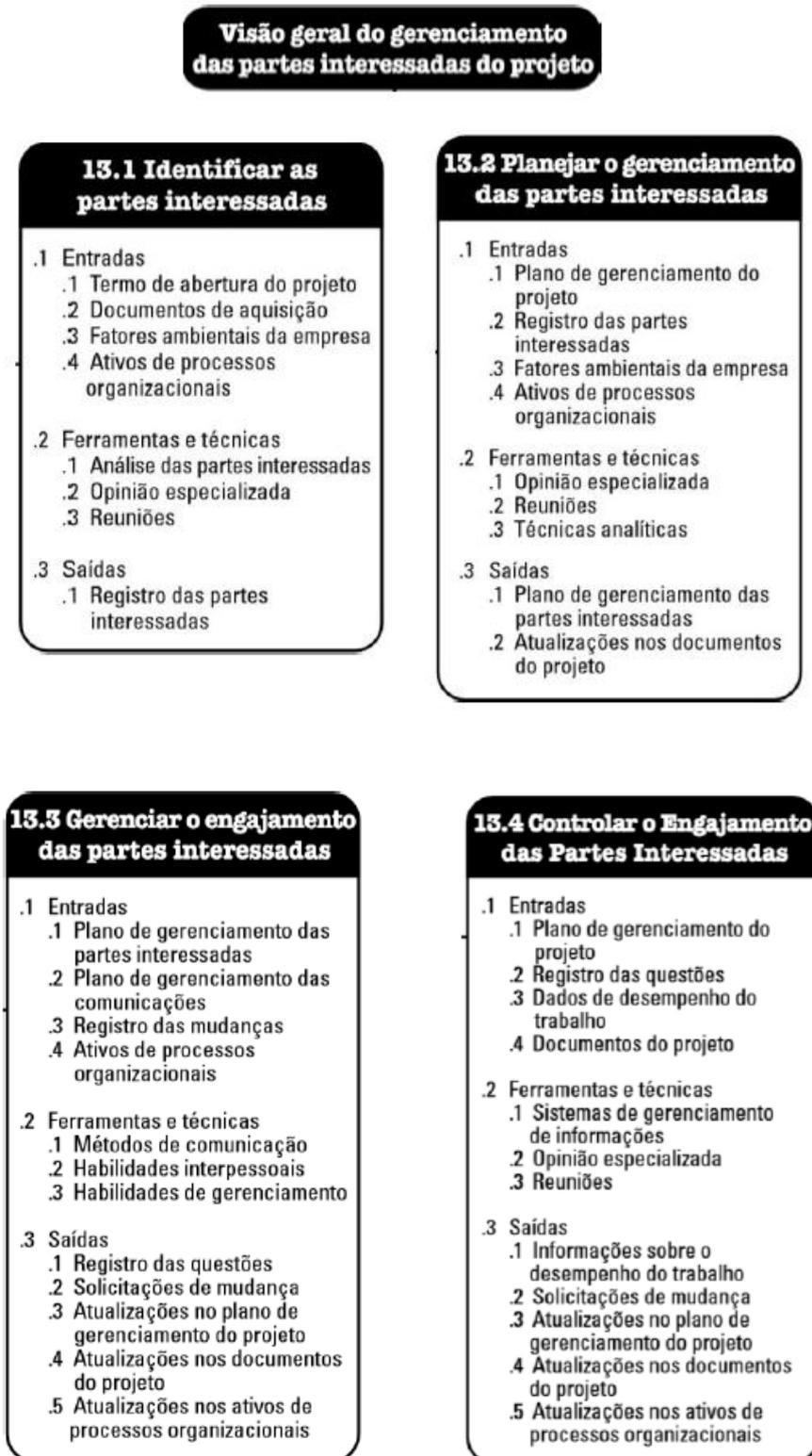
São três os aspectos críticos envolvidos em um projeto: pessoas, tecnologia e processos; e, por isso, o Gerenciamento dos *stakeholders* com o propósito de unir conceitos e tecnologias possui foco nos aspectos comportamentais e posturais, propondo que, para se encarar os problemas na gestão dos projetos, sejam usadas técnicas para reduzir antagonismo ao sucesso do projeto (HURTADO, 2014).

2.1.2 Os *stakeholders* em um projeto

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013a), as responsabilidades do gerente de projeto no gerenciamento dos *stakeholders* são:

- a) identificar as partes interessadas - O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto; e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto;
- b) planejar o gerenciamento das partes interessadas - O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto;
- c) gerenciar o engajamento das partes interessadas - O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/ expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto;
- d) controlar o engajamento das partes interessadas - O processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e os planos para o engajamento das partes interessadas.

Figura 1 - Gerenciamento das partes interessadas do projeto

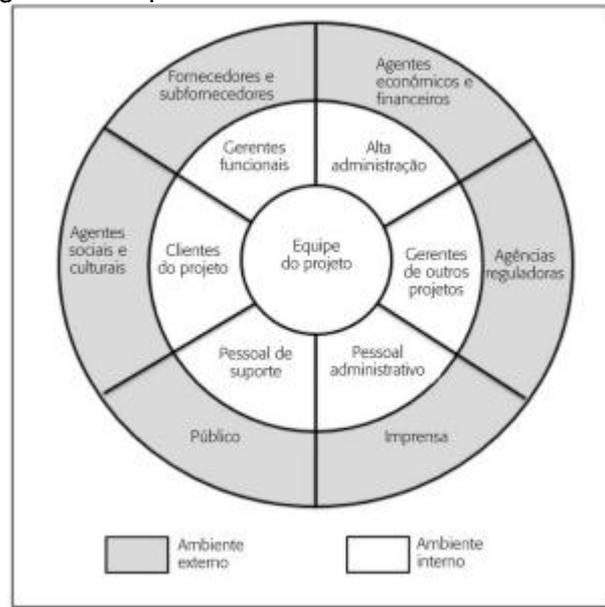


Hurtado (2014) diz que a classificação das Partes Interessadas é muito importante, pois é no início do projeto que elas têm maior poder de influência nos requisitos e nas restrições. Não mapear o interesse ou a influência de uma delas pode, na pior das hipóteses, resultar no fracasso do projeto, caso se trate de uma parte importante. Um projeto é uma verdadeira guerra de interesses. Descobrir, desde o começo, como gerenciar esses interesses é a chave para o sucesso.

Wideman (2004) aponta os seguintes tipos de *stakeholders* usualmente existentes em projetos:

- a) qualquer um que esteja diretamente relacionado com o projeto, como fornecedores, consumidores e todos os envolvidos no processo do projeto;
- b) aqueles que têm influência sobre as condições físicas, infraestrutura, tecnologia e condições comerciais, financeiras, socioeconômicas e políticas que afetam o projeto;
- c) aqueles que têm uma relação hierárquica com o projeto, como, por exemplo, autoridades governamentais;
- d) indivíduos, grupos ou associações que possuem direitos adquiridos, muitos dos quais não diretamente envolvidos com o projeto, mas que podem o ver como uma oportunidade de ampliação ou ameaça desses direitos.

A Figura 2 apresenta um mapeamento do ambiente do projeto para auxiliar na identificação dos *stakeholders* envolvidos no projeto.

Figura 2 - Mapeamento dos *Stakeholders* do Projeto

Fonte: Adaptada de Cleland e Ireland (2002).

Realizar o mapeamento dos *stakeholders* é uma atividade dinâmica, que percorrerá o projeto desde seu planejamento até a fase de produção (após o encerramento do projeto). A atualização dessa ferramenta é importante para manter um registro da evolução do projeto em relação ao engajamento dos *stakeholders*. Ainda mais importante é que, a partir da atualização desta lista, ações de gestão dos *stakeholders* sejam planejadas e desenvolvidas, permitindo que se planejem ações para tratamento dos antagonistas ao projeto (GONÇALVES, 2016).

Mutualidade é a identificação daquilo de que o projeto precisa do *stakeholder* e aquilo que ele exige para apoiar o projeto. É na mutualidade que se identificam as expectativas dos *stakeholders* e do projeto. Sem essa identificação, não é possível gerenciar *stakeholders* (VALLE *et al.*, 2014).

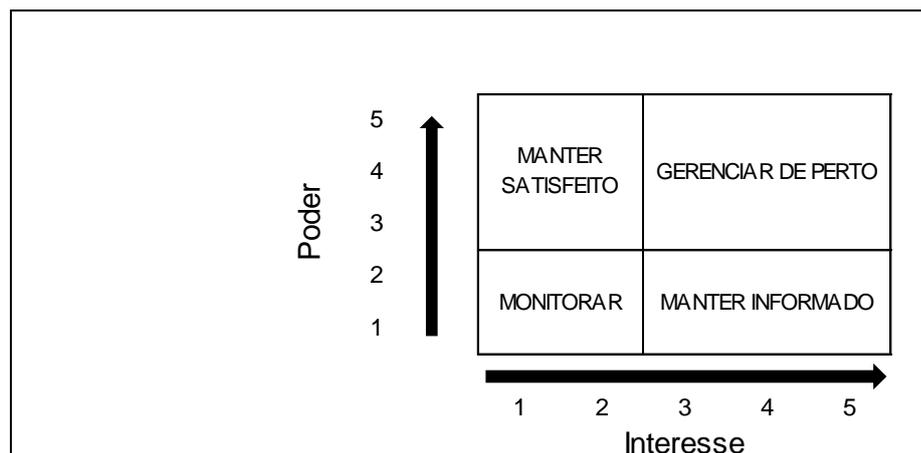
Nos casos dos *stakeholders* que o gerente de projetos não o conhece anteriormente ao projeto em questão, o gestor deve buscar o maior número de informações e detalhes deste *stakeholder* por meio do patrocinador do projeto, de outros gerentes de projetos, antigos projetos, histórico profissional, ativos de processos organizacionais ou outros. E, então, ao longo do ciclo do projeto, o gerente de projetos deve atualizar periodicamente a lista de *stakeholders* sempre que necessário ou conforme sua percepção mude em relação a algum *stakeholder*.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013a), avaliam-se, para cada *stakeholder*, os aspectos considerando os interesses, as expectativas e a influência; e determina-se

seu relacionamento com a finalidade do projeto. Há muitos modelos classificatórios usados na análise das partes interessadas, tais como:

- a) grau de poder/interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto (apresentado na Figura 3);
- b) grau de poder/influência, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu engajamento ativo (“influência”) no projeto;
- c) grau de influência/impacto, que agrupa as partes interessadas com base no seu engajamento ativo (“influência”) no projeto e na sua habilidade de proporcionar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (“impacto”); e
- d) modelo de relevância, que descreve os tipos de partes interessadas com base no seu poder (capacidade de impor sua vontade), na urgência (necessidade de atenção imediata) e na legitimidade (seu envolvimento é apropriado).

Figura 3 - Matriz de poder x interesse



Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013a)

Na Figura 3, acima, para avaliar o grau de poder de cada *stakeholder*, o sistema de pontuação indica: 1 = Muito baixo, 2 = Baixo, 3 = Médio, 4 = Alto, 5 = Muito Alto. Quanto à avaliação do grau de interesse de cada *stakeholder*, o sistema de pontuação indica: 1 = Muito baixo, 2 = Baixo, 3 = Médio, 4 = Alto e 5 = Muito Alto.

No quadrante manter satisfeito, é importante não demandar excessivamente do poder deste determinado *stakeholder*, pois ele poderá reagir e reduzir o seu apoio ao projeto. No quadrante monitorar, a ideia é apenas monitorar o *stakeholder* para ver se haverá uma mudança em relação a poder/interesse. No quadrante gerenciar de perto, é importante assegurar que os *stakeholders* sejam consultados e informados sobre os progressos, e estejam satisfeitos com o andamento do projeto. No último quadrante, manter informado este *stakeholder* é útil em fornecer ideias e em ajudar com os detalhes menores do projeto e, portanto, deve ser informado e consultado regularmente.

2.1.3 Planejamento e gerenciamento dos *stakeholders*

Segundo Valle *et al.* (2014), o projeto tem êxito quando os *stakeholders* têm suas necessidades e seus desejos satisfeitos no âmbito do empreendimento. Os interesses dos diferentes grupos de *stakeholders* devem ser trabalhados concomitantemente. Os projetos que privilegiam apenas um grupo de *stakeholders* em detrimento de outros estão fadados a ter problemas ou, mesmo, a não se concretizarem. O gerente de projetos precisa adotar uma postura estratégica abrangente de contato, negociação e comunicação direta ou indireta com os *stakeholders*.

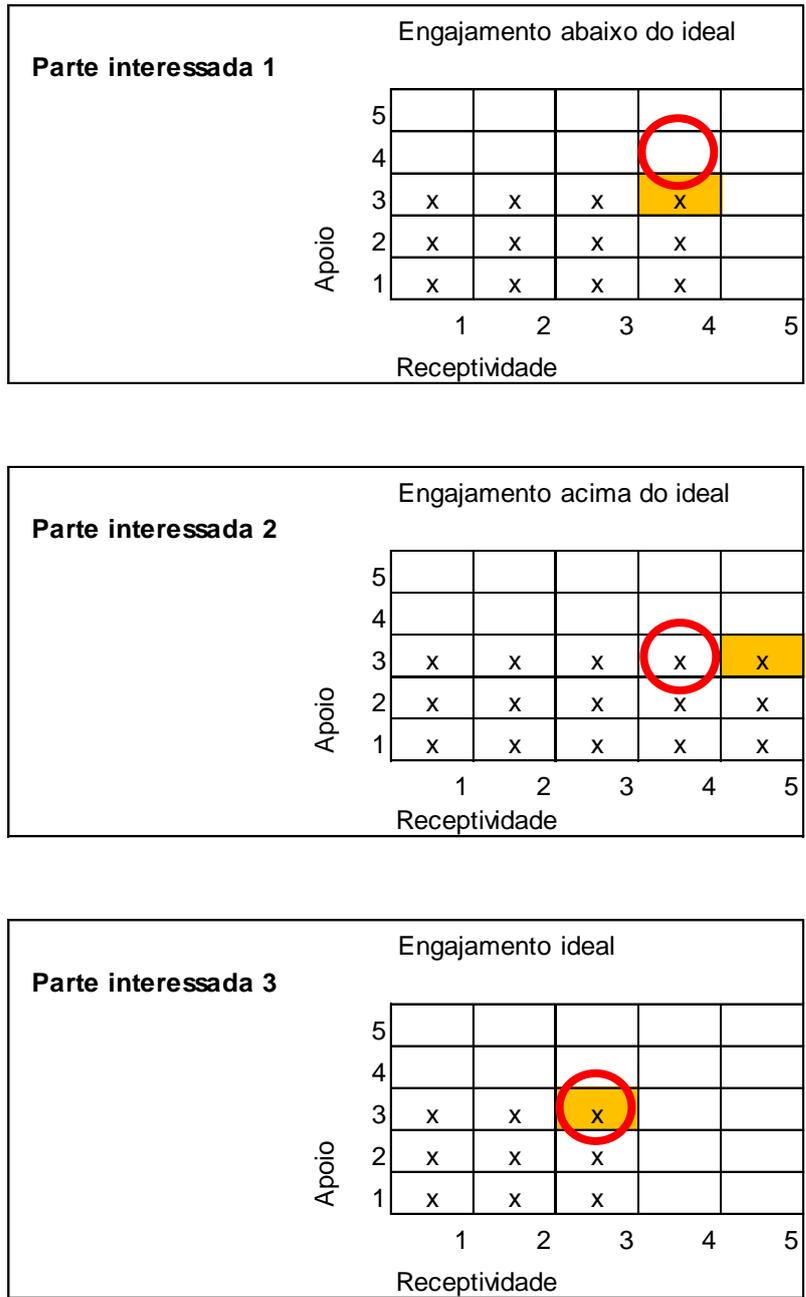
De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013a), o gerente de projetos deve utilizar a opinião de partes especializadas para decidir sobre o nível de engajamento requerido de cada parte interessada, em cada estágio do projeto. A fim de construir uma rede de apoio ao projeto, pode-se mapear o perfil de atitudes de cada *stakeholder* e determinar o engajamento-alvo para favorecer o projeto. Então, o nível de engajamento atual das partes interessadas deve ser comparado com os níveis de engajamento planejado para obter o sucesso do projeto.

O engajamento atual pode ser documentado usando a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas. Com esta ferramenta, o gerente de projeto classifica o nível de engajamento atual vs. nível de engajamento desejado (com base nas informações disponíveis). Portanto:

- a) nível de apoio – identificar o nível atual de apoio ao projeto pelo *stakeholder*, sendo 5-forte apoio, 4-pouco apoio, 3-neutro, 2-pequena rejeição e 1-forte rejeição;
- b) nível de receptividade às informações sobre o projeto – de ávido por receber informações a totalmente desinteressado em saber a respeito do projeto, sendo 5-muito alta, 4-alta, 3-neutro, 2-baixa e 1-muito baixa;
- c) nível de engajamento desejado – determinar os níveis de apoio e receptividade do *stakeholder* que melhor atendem às necessidades do projeto.

Na figura abaixo (Figura 4), o “X” pintado na cor laranja indica o nível de engajamento atual e o círculo vermelho indica o nível de engajamento desejado.

Figura 4 - Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas



Fonte: Valle *et al.* (2014)

O exemplo da Figura 4 mostra que a parte interessada 3 está no nível de engajamento desejado, uma vez que sua receptividade e seu apoio ao projeto estão alinhados com o engajamento desejado pelo gestor de projetos nesta ocasião. Na mesma Figura 4, são apresentadas duas situações (partes interessadas 1 e 2) em que o gestor de projeto necessita da comunicação e ações adicionais para chegar ao nível de engajamento desejado, uma vez que o apoio ou a receptividade ao projeto não condiz com o engajamento desejado nesta ocasião em estudo. Nos

casos em que o engajamento está acima do ideal, o gerente de projetos também deve ajustar o grau de apoio e de receptividade daquele *stakeholder* para manter o mais próximo do engajamento ideal. Caso o engajamento de um *stakeholder* esteja acima do ideal, ele também pode influenciar negativamente os demais *stakeholders*.

Para dar continuidade no planejamento do gerenciamento dos *stakeholders*, registra-se o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento de *Stakeholders* em quadro (Quadro 1), cuja configuração promove uma visão holística das principais análises de *stakeholders* mais comumente utilizadas. Trata-se de uma ferramenta que organiza as diversas análises de cada *stakeholder* em um quadro a fim de promover uma visualização sistêmica do conjunto de *stakeholders* do projeto. As análises do quadro provêm de diferentes referências que abordam múltiplas abordagens dos aspectos de cada *stakeholder* (análise de poder x interesse, análise de engajamento, análise de influência, análise de necessidades e expectativas, análise de impactos). Desta maneira, procura-se “enxergar” cada *stakeholders* por um prisma de possibilidades, promovendo amplitude à análise de cada um deles.

O primeiro passo do plano é identificar todos os *stakeholders* e listá-los um a um na primeira coluna. Em todas as lacunas que sugerem o Grau, o valor a ser preenchido é de 1 a 5, onde 1 é muito baixo e 5 é muito alto. Deste modo, avalia-se cada o *stakeholder* quanto: à possibilidade de influenciar os resultados, opiniões e outros *stakeholders* dentro do projeto; ao grau de poder para mudar os resultados do projeto; ao grau de interesse que este *stakeholder* tem em relação ao projeto; ao grau de intenção em participar do projeto; e, por fim, ao grau de prioridade deste *stakeholder* em relação aos demais listados (este resultado é obtido pelo produto da fórmula que se segue: $\text{Influência} * \text{Poder} * \text{Interesse} * \text{Participação}$). Neste mesmo quadro, deve-se descrever: interesse pelo projeto (suas necessidades e expectativas); o nível de engajamento (conforme estudado por meio da Figura 4); os impactos positivos e negativos sobre o projeto (ou seja, onde e como o *stakeholder* pode impactar o projeto); por fim, qual a estratégia de gerenciamento sobre ele (resultado obtido pela matriz de Poder x Interesse; conforme apresentado na Figura 3). Para avaliação da importância e influência dos *stakeholders*, é necessário identificar suas necessidades e expectativas. Necessidades são interesses explícitos documentados, verbalizados, definidos de forma tangível e, na maior parte das vezes, mensuráveis – exemplos: conformidade, prazo, custo etc. E expectativas são interesses implícitos, desejos não aclarados ou verbalizados, de difícil mensuração –

exemplos: desejos “do ego”, de resultados marginais (indiretos) com relação ao desenvolvimento do projeto e aos seus resultados.

O próximo passo é determinar o Plano de Abordagem dos *Stakeholders* (Quadro 2). Assim, o gerente do projeto decidirá como, quando e quais métodos de comunicação serão usados no projeto.

Segundo Chaves *et al.* (2014), O Plano de Abordagem dos *Stakeholders* indica as estratégias de abordagem que devem ocorrer para dar suporte ao projeto. Para completar o Plano de Abordagem de *Stakeholders*, primeiro, deve-se listar novamente todos os *stakeholders*. A estratégia está relacionada à matriz poder x interesse, conforme abordado anteriormente. Na lacuna da abordagem, as informações necessárias são sobre como o discurso (a mensagem) pode auxiliar no andamento do projeto (assuntos e informações que não podem faltar no discurso/mensagem, como podem ajudar/apoiar eventos e marcos em que deverão atuar, como lidar com os diferentes interesses etc.). É importante, também, abordar o que deve ser evitado a cada um dos *stakeholders* e onde atuar. Deve-se preencher também as informações sobre qual será o profissional responsável pela comunicação de cada *stakeholder* e quem de fato será o interlocutor da mensagem. Os prazos de início e término estão relacionados às fases de projeto em que a abordagem de comunicação será realizada.

Quadro 1 - Plano de Gerenciamento de *Stakeholders*

Stakeholder	Grau de Influência (I)	Grau de Poder (P)	Interesses		Grau de Interesse (Int)	Engajamento	Grau de Participação (Pr)	Impactos		Prioridade (I*P*Int*Pr)	Estratégia (Poder x Interesse)
			Necessidades	Expectativas				+	-		
Parte interessada 1	5	5	5	5	625	Gerenciar de perto
Parte interessada 2	3	3	4	3	108	Monitorar
Parte interessada 3	4	2	2	5	80	Manter informado
Parte interessada x	2	3	3	4	72	Manter satisfeito

Fonte: Adaptado de Valle *et al.* (2014), Guia PMBOK (PMI, 2013a) e baseado nas aulas de GPC 005.

Quadro 2 - Plano de Abordagem de *Stakeholders*

Stakeholder	Estratégia	Ações desdobradas de estratégia/ abordagem	Responsável	Interlocutor	Prazo de Início	Prazo de Conclusão
Parte interessada 1	Gerenciar de perto
Parte interessada 2	Monitorar
Parte interessada 3	Manter informado
Parte interessada x	Manter satisfeito

Fonte: Adaptado de Valle *et al.* (2014), adaptado Chaves *et al.* (2014), adaptado do Guia PMBOK (PMI, 2013a) e baseado nas aulas de GPC 005.

O autor do livro HCMBOK (3. ed.), Gonçalves (2016), diz que a Gestão dos *Stakeholders*, ainda que deva focar em estratégias de engajamento, precisa considerar outras abordagens para, pelo menos, reduzir a ação dos antagonistas ao projeto. É importante desenvolver uma relação de confiança e transparência conversando franca e abertamente com os *stakeholders* para, de fato, compreender suas angústias. Importante é falar pouco e ouvir muito. Checar se as mensagens foram compreendidas de forma adequada; compreender situações que criam desconforto, necessidades não endereçadas e situações que estimulam a insegurança; para que o engajamento seja ampliado. Portanto, ele cita 3 métodos a serem utilizados no relacionamento com os *stakeholders*:

- a) induzir protagonistas: isso significa tirar os antagonistas da zona de conflito e colocá-los na zona de solução, ou seja, dê visibilidade ao trabalho deste *stakeholder*;
- b) táticas persuasivas: há casos em que o nível de resistência de um *stakeholder* poderá exigir uma abordagem persuasiva. Esta pode ser de baixa pressão (por exemplo: influenciadores discretos e insistentes), média pressão (por exemplo: apoio da alta liderança ao projeto na presença do *stakeholder*) ou alta pressão (por exemplo: reunião com *stakeholder*, RH e seus superiores);
- c) medidas extremas: isso significa que o *stakeholders* ainda se mantém resistentes mesmo depois da aplicação de todas as táticas possíveis. Portanto, é necessário assumir uma medida extrema, por exemplo: mudança do *stakeholder* de departamento ou empresa.

Estes métodos devem ser definidos a partir da estratégia de abordagem traçada para cada *stakeholder* no Plano de Gerenciamento de *Stakeholders*, e estas estratégias, por sua vez, devem ser traduzidas em ações e mensagens a serem desenvolvidas no Plano de Gerenciamento das Comunicações do projeto.

2.1.4 Controlar o engajamento de *stakeholders*

O processo de controle do engajamento envolve o monitoramento da eficácia da comunicação, o ajuste das estratégias e dos planos adotados para um melhor resultado de engajamento das partes interessadas.

O processo de identificação, planejamento e gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* não é um evento único. Revisões regulares devem ser programadas quando o trabalho da atividade se move de um estágio de sua implantação para o seguinte, isto é, do planejar para construir, ou do construir para implantar, em intervalos regulares dentro de uma fase particular. A equipe do projeto precisa analisar continuamente sua comunidade de *stakeholders* para ocorrências não planejadas que podem desencadear uma revisão quando a atividade se move de um estágio de implantação para o próximo, ou quando novas pessoas se juntam à equipe. Cada vez que a dinâmica da mudança da comunidade de interessados muda, a adesão deve ser reavaliada (VALLE *et al.*, 2014).

2.2 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

2.2.1 Visão geral da comunicação

Projetos são realizados por pessoas, que se valem da comunicação para compreender como devem realizar tarefas, persuadir ideias, tomar decisões e cumprir os objetivos estabelecidos. Assim, a comunicação utiliza recursos de troca e partilha capazes de promover a compreensão mútua, elemento essencial no gerenciamento de qualquer empreendimento (CHAVES *et al.*, 2014). Por isso, a comunicação é uma das atividades mais relevantes e complexas para o sucesso do projeto.

O objetivo primordial do planejamento e da gestão da comunicação é fazer com que os *stakeholders* estejam mobilizados, alinhados e conectados com os desafios e as metas ao longo de toda a jornada do projeto (GONÇALVES, 2016).

A comunicação se inicia já na fase de planejamento e deve seguir mesmo após o encerramento do projeto, para manter os *stakeholders* conectados com as informações do projeto. Lembre-se: existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar está ligado apenas à emissão de uma mensagem, enquanto

comunicar é uma via de duas mãos e demanda um esforço adicional para colher *feedback* e avaliar se ruídos não distorceram as mensagens (GONÇALVES, 2016).

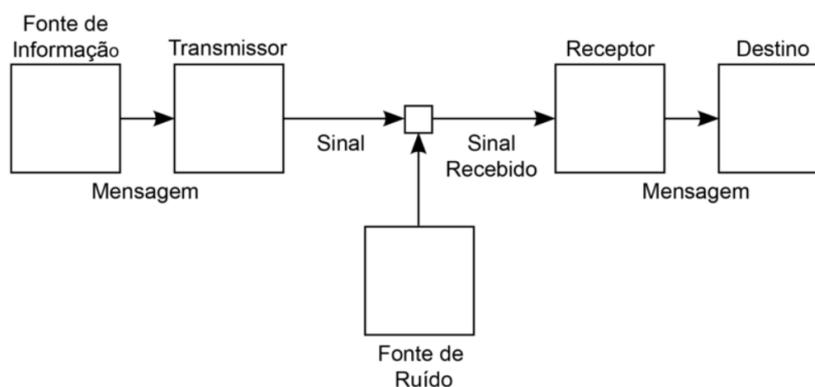
Gonçalves (2016) diz que é por meio da comunicação que:

- a) *stakeholders* serão envolvidos com o propósito, o objetivo, o planejamento, seu papel e responsabilidades;
- b) a evolução do projeto será acompanhada;
- c) as metas alcançadas serão divulgadas;
- d) canais de *feedbacks* serão estabelecidos;
- e) fatores de antagonismo serão minimizados;
- f) o engajamento nas mudanças será potencializado.

2.2.1.1 O processo de comunicação

Comunicação é, basicamente, o ato pelo qual as pessoas se relacionam e transformam a si e a realidade em que vivem (BORDENAVE, 1982). Shannon e Weaver (1975) propuseram a teoria matemática do processo de comunicação conforme mostra a Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Teoria Matemática da Comunicação



Fonte: Shannon e Weaver (1975)

O emissor, chamado também de locutor, é o elemento que dá origem à mensagem, é aquele que emite a mensagem para um ou mais receptores, por exemplo, uma pessoa, um grupo de indivíduos, uma empresa, dentre outros. Ele conhece o significado pretendido da mensagem e deve codificá-la para que seja

transmitida por meio do canal escolhido. Sua comunicação será eficaz quando atingir seu objetivo e produzir a resposta desejada do receptor.

Mensagem significa conteúdo em que a informação é transmitida ao destinatário. A codificação é a tradução da mensagem para uma linguagem que seja entendida pelo destinatário.

A mensagem é transmitida pelos canais de comunicação que podem ser: transmitida pela voz, por um texto, por meio de um desenho, por gestos, movimentos e expressões faciais, por meios eletrônicos, entre outros. A comunicação pode ocorrer formalmente ou de maneira informal. A comunicação formal possui regras e processos estruturados e diretivos, como, por exemplo, por meio de memorandos, *e-mails*, instruções normativas e relatórios. Na área de projetos, normalmente, adotam-se metodologias e procedimentos formais que devem ser controlados pelo gerente de projetos. A comunicação informal não possui um conjunto de regras e ocorre com encontros face a face, telefonemas e mensagens orais (CHAVES *et al.*, 2014).

Embora canais informais sejam menos enfatizados nos processos de gerenciamento de projetos, muitas vezes, seu uso pode contribuir de forma decisiva para o sucesso deles. Por isso, um gestor de projetos deve investir no aperfeiçoamento de suas habilidades. Habilidades interpessoais são utilizadas no relacionamento com *stakeholders*, de modo a gerenciar e atender a suas expectativas. Habilidades gerenciais são utilizadas para coordenar e harmonizar o grupo com os diferentes *stakeholders* do projeto, conduzindo-os para atingir os objetivos definidos (CHAVES *et al.*, 2014).

Nessas situações, a comunicação pode acontecer de forma verbal (por meio de palavras) ou não verbal (por meio de sinais corporais, gestos e contato visual) e influenciar nos resultados causados pela interpretação do receptor da mensagem.

O receptor é o destinatário, ou seja, aquele que recebe a mensagem e a decodifica. Caso a compreensão da mensagem que lhe foi transmitida acontecer como o emissor pretendia, a comunicação obteve sucesso.

Ruído na comunicação é tudo aquilo que afeta e interfere na transmissão perfeita de uma mensagem. Ocorre quando a mensagem não é decodificada de forma correta pelo interlocutor, como, por exemplo, as distorções em sinais eletrônicos, erros de escrita e de interpretação, uma voz baixa ou rouca durante uma

conversa, a distância e a falta de atenção do receptor; e o uso de jargões, siglas e códigos não familiares a todos.

O *feedback* é importante para avaliar os resultados da emissão, assegurar a compreensão da mensagem e se o objetivo pretendido foi alcançado, visto que a simples emissão da mensagem ainda não é uma garantia do sucesso do processo completo.

Por fim, o processo de comunicação deve servir de referência para a aplicação das ferramentas de comunicação e desenvolvimento das abordagens junto aos *stakeholders*. A equipe do projeto, principalmente os interlocutores designados pelos planos, deve estar ciente da dinâmica do processo de comunicação a fim de aprimorar suas habilidades interpessoais e promover um relacionamento eficiente com os *stakeholders* do projeto, promovendo melhor resultado e sucesso no projeto.

2.2.1.2 Habilidades de comunicação para os gerentes de projeto

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013a), a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto. O gerenciamento das comunicações faz parte das 10 áreas do conhecimento, pois os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros de sua equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas ou externas à empresa. Assim, compreender e utilizar corretamente o processo de comunicação é fundamental para o bom gerenciamento de projetos.

A comunicação é uma habilidade, e, como toda habilidade, precisa e pode ser desenvolvida com prática e aprimoramento contínuo, principalmente para vencer desafios. Habilidades como escuta eficaz (habilidade de observar, captar os gestos e expressões, e praticar a escuta ativa) e escuta ativa (quando o receptor confirma o que está ouvindo, confirma que concorda ou pede esclarecimentos), planejamento do discurso, pontuação, escrita eficiente, entre outros.

O processo da comunicação pode ser comprometido por algumas barreiras ao fluxo de informações que as distorcem e impedem o entendimento correto pretendido do emissor para o receptor.

Dentre barreiras presentes no emissor, Chaves *et al.* (2014) citam:

- a) uso de linguagem e símbolos inadequados, diferentes significados;
- b) escolha de canal;
- c) características pessoais, como timidez, impaciência, etc.;
- d) tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente;
- e) escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem;
- f) suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

Dentre barreiras presentes no receptor, os autores citam:

- a) desatenção, impaciência ou pressa;
- b) tendência a avaliar e julgar;
- c) preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem;
- d) pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor: desconfiança;
- e) resistência em aceitar a mensagem, por excesso de autoconfiança.

Sobre barreiras presentes tanto no emissor como no receptor, Chaves *et al.* (2014) indicam:

- a) pouca disponibilidade de tempo;
- b) interesse em distorcer a mensagem; clima hostil e falta de franqueza;
- c) diferenças na hierarquia dos cargos, níveis culturais ou conhecimentos técnicos, que levam à diferença de linguagens.

E barreiras presentes no próprio ambiente, Chaves *et al.* (2014) citam:

- a) inadequação do canal escolhido;
- b) distrações, ruídos, decoração do ambiente, interrupções frequentes.

Portanto, certas habilidades para uma melhor comunicação, tanto escritas quanto orais, aumentam as chances do entendimento entre as partes. A comunicação, quando aplicada como ferramenta no gerenciamento de projetos,

deve ser ajustada às características próprias do ambiente organizacional e do contexto do projeto.

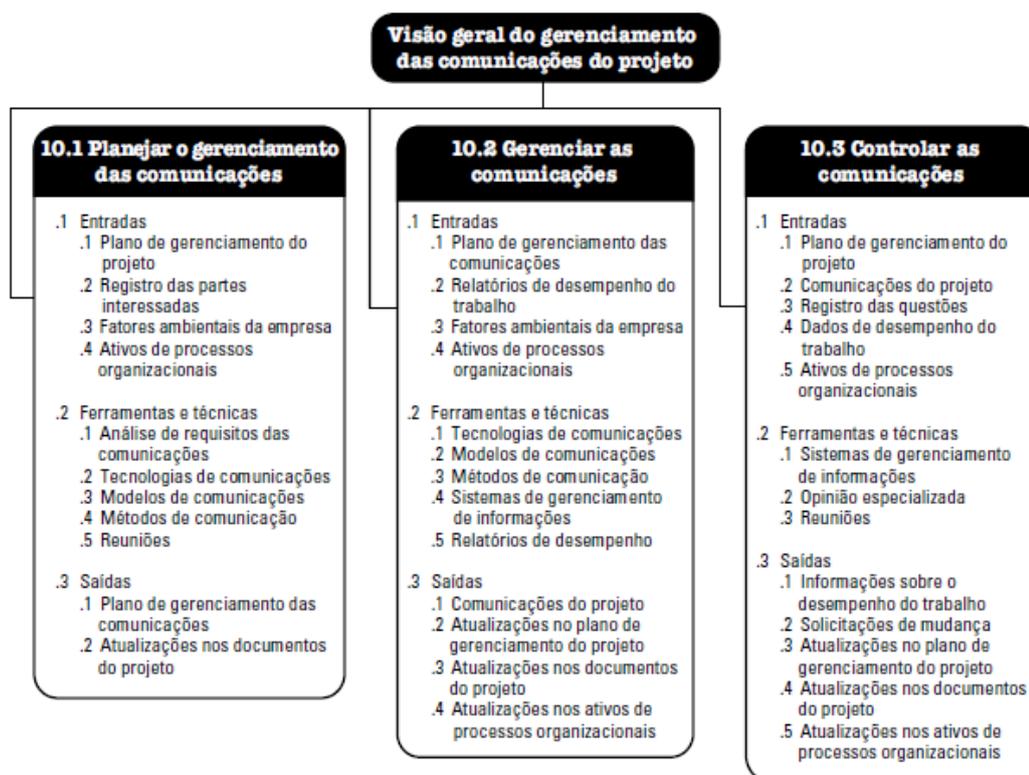
2.2.1.3 Os processos de gerenciamento da comunicação

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento das comunicações é composto por 3 processos ao longo de todo ciclo de vida do projeto, sendo eles: planejamento, acompanhamento gerencial e controle/monitoramento. Assim, é importante que todas as comunicações em projetos sejam realizadas por meio de ferramentas e processos definidos, capazes de gerar informações corretas e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas, para que realizem suas tarefas como estabelecidas no plano definido.

O Guia PMBOK descreve como:

- a) planejar o gerenciamento das comunicações – O processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis;
- b) gerenciar as comunicações – O processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações;
- c) controlar as comunicações – O processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

Figura 6 – Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013a)

Gonçalves (2016) apresenta um conjunto de atividades recorrentes nos processos do projeto ocorrendo desde sua fase de planejamento até a produção:

- a) planejar e gerir a comunicação;
- b) formar espírito de equipe e realizar dinâmica de reforço;
- c) estimular processos participativos;
- d) gerir conflitos, motivação, estresse e comportamentos;
- e) estimular criatividade e inovação;
- f) gerir *stakeholders*.

Nota-se uma grande conexão, e uma relação de causa e efeito entre essas atividades. O excessivo estresse pode levar a comportamentos inadequados e conflitos que minarão o espírito de equipe ou limitarão a criatividade. A baixa motivação da equipe do projeto implicará em menor tolerância ao estresse. A falta de processos participativos afetará a motivação e potencializará conflitos. A

comunicação ineficaz dificultará a gestão de *stakeholders*, afetará a motivação e pode levar a conflitos que poderiam ser evitados (GONÇALVES, 2016).

A seguir, será abordado sobre esses processos, tratando-os dentro do planejamento, da execução, e do monitoramento e do controle mencionados.

2.2.2 Planejar a comunicação

Projetos bem-sucedidos são obtidos por meio de uma combinação de decisões, ações e estratégias, e manter os indivíduos e times sempre engajados e alinhados com o projeto é um desafio que será alcançado com o uso de estratégias de comunicação cuidadosamente elaboradas e criativas, que sejam, ao mesmo tempo, práticas e objetivas. Portanto, a gestão da comunicação se inicia pelo planejamento da comunicação com o intuito de desenvolver uma melhor abordagem por meio de um plano de comunicação focado nas necessidades e nos requisitos de cada parte interessada do projeto e nos ativos organizacionais. Esses requisitos são analisados e descritos no processo, e o plano de gerenciamento dos *stakeholders* é a entrada mais relevante para o desenvolvimento de um plano de comunicação eficaz e eficiente. Dessa forma, é importante que esse planejamento seja desenvolvido com base nas informações específicas de cada *stakeholder*, pois é necessário considerar seus interesses, suas opiniões, suas atitudes e suas expectativas específicas em relação aos objetivos do projeto.

Complementando, Gonçalves (2016) apresenta e resume em:

- a) compilar dados da avaliação da cultura organizacional para definir nível de formalidade, rituais e canais já existentes e mais adequados ao projeto;
- b) identificar a existência de uma área focada em comunicações (interna e externas) e mobilizá-la para a participação no projeto definindo papéis e responsabilidades;
- c) desenvolver Plano de Comunicações para público interno e externo;
- d) monitorar as necessidades de comunicações extraordinárias;
- e) definir canais de resposta (*feedback*) e encorajar os diversos segmentos do público a participar ativamente da comunicação;

- f) criar um clima positivo no ambiente de projeto para que a comunicação informal seja intensiva e as emoções possam ser extravasadas;
- g) observar os estilos de dominância cerebral¹ de indivíduos e grupos para definir a melhor forma como a mensagem será codificada;
- h) monitorar a eficácia das comunicações ao longo do projeto e realizar ajustes necessários.

Planejar a comunicação: ferramentas e técnicas

Identificar os requisitos da comunicação

Sabendo-se da importância dos *stakeholders*, é por meio do uso correto da comunicação que sua eficácia é fundamental para ganhar sua confiança e garantir sua cooperação, assim, pode-se criar um time engajado para o sucesso do projeto.

Para garantir a eficácia do processo, devem-se estabelecer, de forma específica, os requisitos de informação que atenderão às expectativas das partes interessadas, alinhados com as características deles.

O Guia PMBOK apresenta as fontes de informações normalmente usadas para identificar e definir os requisitos das comunicações do projeto:

- a) organogramas;
- b) organização do projeto e das relações de responsabilidade das partes interessadas;
- c) disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas no projeto;
- d) logística de quantas pessoas estarão envolvidas no projeto e em que locais;
- e) necessidades de informações internas (por exemplo, na comunicação dentro das organizações);
- f) necessidades de informações externas (por exemplo, na comunicação com a mídia, o público ou os fornecedores); e
- g) informações das partes interessadas e requisitos das comunicações de dentro do registro das partes interessadas.

¹ A **dominância cerebral** determina a forma de pensamento e o comportamento das pessoas no cotidiano pessoal e profissional. Pessoas dominadas pelo lado esquerdo são descritas como analíticas, lógicas e sequenciais. As dominadas pelo lado direito são mais intuitivas, baseadas em valores e não lineares.

Desenvolvimento das mensagens e meios de comunicação

Terminada a fase de avaliação dos requisitos de comunicação voltada para a identificação e análise das partes interessadas, pode-se, agora, considerar a parte mais crítica na qual é preciso definir o que se pretende enviar ou receber de informação das partes interessadas e em que formato, e por meio de qual meio de comunicação.

O desenvolvimento de mensagens deve ser feito em função do tempo e dos recursos disponíveis, de forma customizada, visando a uma maior eficiência, mas, fundamentalmente, a uma melhor eficácia no cumprimento da estratégia de comunicação do projeto (CHAVES *et al.*, 2014).

Portanto, o Guia PMBOK apresenta alguns fatores que podem afetar a escolha da tecnologia de comunicação:

- a) urgência da necessidade de informações: é necessário considerar a urgência, frequência e formato das informações a serem comunicadas, pois elas podem variar de acordo com o projeto e nas diferentes fases de um projeto;
- b) disponibilidade de tecnologia: é necessário assegurar que a tecnologia requerida para facilitar a comunicação seja compatível, esteja disponível e possa ser acessada por todas as partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto;
- c) facilidade de uso: é necessário assegurar que a escolha das tecnologias de comunicação seja adequada para os participantes do projeto e que sejam planejados eventos de treinamento adequados, quando apropriado;
- d) ambiente do projeto: é necessário determinar se a equipe se reunirá e operará presencialmente ou em um ambiente virtual; se estará localizada em um ou múltiplos fusos horários; se usará múltiplos idiomas nas comunicações e, finalmente, se existem quaisquer outros fatores ambientais do projeto, tais como culturais, que possam afetar as comunicações;
- e) sensibilidade e confidencialidade das informações: é necessário determinar se as informações a serem comunicadas são sensíveis ou confidenciais e se devem ser tomadas medidas adicionais de segurança

ou não. Além disso, a maneira mais apropriada de comunicar as informações deve ser considerada.

Em função do ambiente do projeto, as ferramentas utilizadas poderão ser, entre outras: *softwares* de gerenciamento de projeto, *websites*, *e-mail*, ferramentas, repositórios centrais, bancos de dados de discussão, sistemas de agendamento e programação, e tele e videoconferência. Apesar de inúmeros recursos tecnológicos disponíveis para auxiliar na comunicação, não se pode deixar de lado reuniões presenciais e contatos face a face como elementos essenciais a uma boa comunicação.

Outras técnicas importantes:

- a) reuniões;
- b) escrita eficiente;
- c) produtos/documentos do projeto;
- d) sistemas centrais de informação/compartilhamento;
- e) relatórios/reportes de performance;
- f) matriz de requisitos de comunicação.

Planejar a comunicação: Plano de Comunicação

Portanto, para gerenciar cada *stakeholder* e o fluxo de informações no projeto, é gerado um Plano de Comunicação (Quadro 3), com referência na metodologia 5W2H (who + what + when + where + why + how + how much/many), em que é possível registrar e estudar a estratégia de comunicação para cada *stakeholder* (RAMOS, 2011). O Método 5W2H é uma dentre outras maneiras de se elaborar um Plano de Comunicação e a autora optou por apresentar este método devido a sua fácil compreensão e visualização em formato de quadro, inclusive esse método permite compilar informações de outras áreas do conhecimento.

Para completar o Plano de Comunicação do projeto, segundo Bourne (2009), esse plano deve conter, na primeira lacuna, os *stakeholders* que demandam comunicação. As estratégias de abordagem são as mesmas listadas na análise de *stakeholders* e o que deve ser comunicado de acordo com os objetivos do projeto deve estar na lacuna da mensagem. A melhor maneira de fazer sua mensagem ser bem compreendida por este *stakeholder* é definir qual a tecnologia surtirá mais efeito

a cada um e quando a mensagem deve chegar a eles. É importante registrar qual a pessoa mais adequada para realizar a comunicação e como será feito para confirmar que o *stakeholder* compreendeu corretamente a mensagem.

Quadro 3 - Plano de comunicação

<i>Stakeholder</i>	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia Método	Evento / Cronograma	Emissor / Responsável	Feedback
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
Parte interessada 1						
Parte interessada 2						
Parte interessada 3						
Parte interessada x						

Fonte: Adaptado de Valle *et al.* (2014), adaptado de Chaves *et al.* (2014), adaptado do Guia PMBOK (PMI, 2013a) e baseado nas aulas de GPC 005.

2.2.3 Gerenciar a comunicação

À medida que ocorre o desenvolvimento do projeto, deve ocorrer a implementação do gerenciamento da comunicação, que, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013a), é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. O principal benefício desse processo é atingir um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.

É nessa fase, então, que surgem desafios para o gerente de projeto e sua equipe, pois, neste processo, além do compartilhamento de informações importantes, deve-se garantir que as informações distribuídas às partes interessadas do projeto sejam geradas de forma apropriada, assim como, recebidas e compreendidas corretamente. Por isso, os envolvidos no projeto devem se comprometer a utilizar efetivamente as ferramentas e manter as informações atualizadas.

As ferramentas usualmente utilizadas para gerenciar a comunicação são, dentre outras opções, as apresentadas no Guia PMBOK (2013):

- a) tecnologia da comunicação: a fim de assegurar que a escolha seja apropriada para as informações que estão sendo comunicadas. Seguir as diretrizes apresentadas no capítulo “Planejar a comunicação: ferramentas e técnicas”;
- b) modelos de comunicação: assegurar que a escolha do modelo de comunicação seja apropriada para o projeto e que possíveis ruídos da comunicação sejam identificados e gerenciados;
- c) métodos de comunicação: garantir que as informações criadas e distribuídas foram recebidas e compreendidas para possibilitar a resposta e o *feedback*, por exemplo, por meio de formulários de coleta de *feedback* junto aos *stakeholders*;
- d) sistemas de gerenciamento de informações: atualização do sistema central de informação sempre que necessário;
- e) relatórios de desempenho: relatar o desempenho é a ação de coletar e distribuir informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. Esses relatórios,

quando mais elaborados, podem incluir, por exemplo, o registro de mudanças no projeto.

2.2.4 Controlar a comunicação

O intuito do processo de controle da comunicação é assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013a), o principal benefício deste processo é a garantia de um fluxo ótimo de informações entre todos os participantes das comunicações em qualquer momento.

Com o Plano de Comunicação, é necessário controlar sua aplicação ao longo de todo ciclo de vida do projeto e é possível se fazer por meio de algumas ferramentas. Como sugestão, Chaves *et al.* (2014) indicam o Quadro 4, que exemplifica o controle dos eventos de comunicação. A segunda coluna representa exatamente os mesmos eventos de comunicação já apresentados no plano; a terceira coluna tem a intenção de apontar se o evento aconteceu ou não na data prevista; a quarta coluna apresenta algum atraso; a quinta coluna é para relatar problemas apresentados no evento da comunicação; e a última coluna é para apresentar se o objetivo da informação foi atingido (em uma escala de 1 a 5).

Quadro 4 - Controle dos eventos de comunicação

N:	Evento de comunicação	Realizado conforme previsto?	Data prevista x realizada	Problemas	Índice de desempenho
1					
2					
3					
4					

Fonte: Chaves *et al.* (2014)

Com isso, as discussões e os diálogos são, geralmente, facilitados por meio de reuniões, que podem ser conduzidas presencialmente ou on-line e em vários locais, tais como no local do projeto ou no local do cliente. As reuniões de projeto também incluem discussões, e o diálogo com fornecedores e vendedores e outras

partes interessadas. No livro de Chaves *et al.* (2014), em Gerenciamento da comunicação em projetos, eles apresentam um capítulo dedicado a explicações e recomendações para determinados tipos de reuniões em projetos. Os tipos citados são: reunião de partida conhecida como *kickoff meeting*, reunião de acompanhamento conhecida como *follow-up meeting*, reunião para registro de lições aprendidas, reunião para registro e acompanhamento de mudanças, reunião para registro e acompanhamento de ações corretivas e preventivas, reunião de encerramento ou de entrega de projetos conhecida como *close out meeting*. Nesse trabalho, não falaremos em detalhes sobre cada um deles, aqui o intuito é apenas enfatizar a importância da elaboração das reuniões em projetos.

Gonçalves (2016) aponta a importância de formar espírito de equipe, pois, dessa forma, o gerente de projetos assegura que todos os participantes caminharão na mesma direção, de forma independente, comprometidos com o sucesso do projeto e não apenas com a tarefa que lhe cabe. O autor também ressalta a importância de estimular os processos participativos, pois é uma tática eficiente para acelerar e manter o engajamento do time. Ainda de acordo com Gonçalves (2016, p. 152), no livro HCMBOK (The Human Change Management Body of Knowledge), ele cita a gestão de 4 elementos: Gerir conflitos, motivação, estresse e comportamentos, pois, resumidamente:

Projetos com um bom clima ampliam a tolerância das pessoas ao estresse, mantêm a equipe motivada, há poucas incidências de comportamentos inadequados, e os conflitos são resolvidos cooperativamente e não com foco em posições e interesses individuais.

Por fim, o processo de controlar as comunicações frequentemente resulta na necessidade de ajuste, ação e intervenção, e, como resultado, surge a necessidade de solicitação de mudança. Essas solicitações podem resultar em mudanças no plano de gerenciamento das comunicações, assim como, em outras áreas do conhecimento.

2.3 PROCESSO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

No estudo de caso deste trabalho, foi possível captar o uso de algumas ferramentas dos grupos de processos de encerramento de projeto. Por isso, a autora

decidiu ampliar o estudo sobre este tema para que seja possível identificar melhorias no gerenciamento de projeto da construtora durante a fase de encerramento para que a transferência de conhecimento se destaque na empresa.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013a), encerrar um projeto ou uma fase é o processo de finalização de todas as atividades (de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto) para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

O gerente de projeto e sua equipe deve ter um cuidado especial quando encerrar o projeto ou uma fase de modo a garantir que:

- a) os critérios de sucesso do projeto sejam satisfeitos;
- b) as entregas sejam verificadas e documentadas;
- c) a aceitação das entregas seja formalizada;
- d) os produtos e serviços do projeto sejam transferidos para a próxima fase ou produção;
- e) o sucesso ou fracasso do projeto seja auditado;
- f) as lições aprendidas e informações do projeto sejam registradas para o uso futuro da organização;
- g) arquivar toda a documentação coletada ao longo do projeto para futura referência;
- h) e, quando ocorrer o cancelamento do projeto, suas razões sejam investigadas e documentadas.

Segundo Montes (2017), o encerramento do projeto ou de uma fase engloba os seguintes processos do Guia PMBOK (PMI, 2017a):

- a) validar o escopo;
- b) preparar a transição do projeto para a operação;
- c) lições aprendidas do projeto.

2.3.1 Validar o escopo

Primeiramente, é necessário comparar o produto entregue com os requisitos e as especificações do programa de necessidades, e obter uma aprovação formal do cliente indicando que o projeto está concluído, e que todos os requisitos do cliente e

especificações do projeto, serviço ou resultado foram atendidos. Para formalizar a aceitação, é usual fazer uso do Termo de Aceite da Entrega conforme apresentado no Anexo A.

2.3.2 Preparar a transição do projeto para a operação

Após a aceitação final do cliente, por meio da sua assinatura no Termo de Aceite da Entrega, é necessário preparar-se para a transição do projeto para a operação. Para isso, é necessário providenciar as documentações e os treinamentos a fim de esclarecer sobre os produtos e serviços que foram transferidos para a operação. O autor Montes (2017) sugere o uso do formulário Transição do Produto conforme Anexo B.

2.3.3 Lições aprendidas

O Guia PMBOK (PMI, 2013a) define lições aprendidas como “o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro”.

Falar de Lições Aprendidas é falar de qualidade e de melhoria contínua. As lições aprendidas no projeto têm como objetivo principal evitar que os erros e os problemas encontrados não se repitam nos próximos projetos, além de servir para tomada de decisão ou execução de atividades do projeto.

Segundo Montes (2017), as lições aprendidas podem ser informais ou formais, documentadas ou apenas discutidas, feitas em grupo ou até individualmente, em uma reunião ou informalmente em uma conversa. Infelizmente, o registro das lições aprendidas é pouco usado nas organizações, principalmente pela baixa preocupação em documentar o aprendizado, pois o encerramento do projeto, em geral, é uma fase de muitas atividades em que os esforços, geralmente, são dedicados a outras atividades que não no mapeamento das lições aprendidas. Mesmo que esse registro não seja feito imediatamente, é indicado que essa atividade seja realizada tão logo seja possível.

Essa fase de encerramento é tão importante que, mesmo que a organização não apresente processos estruturados para o desenvolvimento desta atividade, é

ideal que o gerente de projeto faça o registro das lições aprendidas com alguns colegas de trabalho ou, até mesmo, sozinho.

Um modelo de formulário para Registro de lições aprendidas é apresentado no Anexo C obtido como fonte do livro de Chaves *et al.* (2014). Outro formulário de Lições aprendidas é sugerido por Montes (2014) e é apresentado no Anexo D.

3 ESTUDO DE CASO

Com base nas pesquisas apresentadas na revisão bibliográfica em gerenciamento dos *stakeholders* e gerenciamento da comunicação, foi possível fazer o que sugere o método de pesquisa escolhido, que é o estudo de caso: propor o gerenciamento de *stakeholders* e da comunicação no caso escolhido.

A autora deste trabalho verificou a possibilidade de aplicar as ferramentas de gerenciamento de projeto, mais especificamente, o gerenciamento dos *stakeholders* e das comunicações, de maneira propositiva, a fim de supor como seria o alcance do sucesso do projeto e da satisfação de seu cliente se o conhecimento adquirido no estudo do tema deste trabalho houvesse sido aplicado no desenvolvimento do projeto citado neste estudo de caso. O sucesso do projeto visou a resultados financeiros maiores do que o previsto para a empresa contratante, melhor qualidade e menor prazo de entrega da obra, sem necessidade de pleitos de aditivos contratuais e maior satisfação dos *stakeholders* das empresas.

Falhas foram identificadas na época do projeto e poderiam ter sido tratadas por meio dos planos que serão apresentados a seguir. Inclusive este trabalho foi desenvolvido e elaborado após a conclusão e encerramento do contrato. Por isso, a autora também apresenta os processos de encerramento de projeto identificados na época do desenvolvimento da obra visando a sugestões de melhorias para transferência de conhecimento em projetos futuros na empresa contratada.

Além disso, o que será apresentado neste estudo de caso foi elaborado e desenvolvido pela autora por meio de seu estudo, sem auxílio direto da equipe e sem o compartilhamento das informações com nenhum outro profissional envolvido no projeto.

O cargo ocupado pela autora, na época do desenvolvimento da obra, foi de engenheira responsável pela obra sem atribuições de Gerente de Projetos. Neste estudo de caso, a empresa contratante apresenta a figura de Gerente de Projetos com atribuições como tal. Na empresa contratada, o Gerente de Projetos é apenas renomeado como Gestor de Contratos. No entanto, a fim de aplicar as ferramentas e técnicas apresentadas neste trabalho e de realizar o exercício proposto no estudo de caso, a autora procurou posicionar-se como Gerente de Projetos da Contratante frente ao desenvolvimento das análises e dos planos apresentados a seguir.

3.1 O PROCESSO LICITATÓRIO

O objeto do estudo de caso foi desenvolvido por meio de um estudo em obra pública cuja contratação da empresa ocorreu por processo licitatório. O edital foi publicado no ano de 2019 e o contrato foi assinado no mesmo ano.

Licitação é:

Procedimento administrativo, composto de atos sequenciais, ordenados e interdependentes, mediante os quais a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse, devendo ser conduzida em estrita conformidade com os princípios constitucionais e aqueles que lhes são correlatos (MEIRELLES, 1990, p. 23).

A licitação deve ser também pública e acessível a todos. Esse é o princípio da Publicidade que favorece a participação e, também, o ingresso mais democrático neste mercado, permitindo a concorrência de todos de forma igualitária.

Em uma licitação, todos os critérios de decisão devem estar previamente detalhados e estabelecidos. O edital é o documento que determina todos esses pontos. Isso ocorre para que não haja possibilidades de interpretações dúbias durante o processo; agindo assim, a administração obedece ao Princípio da Impessoalidade.

O edital deve definir claramente o objeto a ser licitado, e a experiência e abrangência necessárias ao fornecedor do produto ou serviço a ser adquirido. Também fazem parte dos editais os anexos como Termos de Referência, Projeto Básico ou Projeto Executivo, Minuta de Contrato, Modelo de Declarações e Documentos Complementares, Local de Entrega do Produto, Local de Execução dos Serviços etc.

Modalidade é a forma como o procedimento de licitação deve ser conduzido. No Brasil, existem seis modalidades previstas em lei: Concorrência, Tomada de preços, Convite, Concurso, Leilão e, por último, Pregão. Cada uma dessas modalidades serve a objetivos específicos de um processo de compra pública.

Já tipo de licitação refere-se aos critérios de julgamento usados para a seleção do objeto a ser licitado. Dependendo do produto ou serviço, caracteriza-se um tipo de licitação. Os tipos de licitação mais utilizados para o julgamento das propostas são os seguintes: Menor Preço, Melhor Técnica ou Melhor Técnica e Preço.

Neste estudo de caso, a construtora participou da concorrência para processo de seleção de fornecedor para Contratação de empresa especializada em engenharia para construção do edifício, por meio de ato convocatório, tipo menor preço, pelo regime de execução por menor preço global.

3.2 O OBJETO DO CONTRATO, A EMPRESA CONTRATADA E A EMPRESA CONTRATANTE

O contrato assinado entre as partes, a Construtora (Empresa Contratada) e a Licitante (Empresa Contratante), visou à contratação de serviços de engenharia para construção do Edifício X, conforme detalhamento e especificações técnicas constantes nos projetos e memoriais descritivos a partir do Edital que foi parte integrante do contrato.

O Edifício X trata-se de um galpão de 1.032m² de área construída cuja construção foi implantada dentro de uma fazenda de propriedade da própria empresa Contratante, localizada no interior do estado de SP, mais precisamente, próximo à cidade de Sorocaba. A construção deste galpão teve como objetivo aumentar o espaço físico para estudos e desenvolvimento de vacinas. O projeto foi elaborado considerando instalações e acabamentos no padrão “sala limpa”. “Sala limpa” é um termo utilizado para os projetos que seguem normativas de indústrias de laboratórios, ou seja, padrão sala limpa com áreas classificadas de limpeza. Todas as disciplinas de projeto elaboraram os projetos executivos partindo das particularidades dos processos e as necessidades mínimas requeridas, sejam elas por normas ou por requerimento dos usuários.

O projeto previu um sistema bem complexo de ar-condicionado. O sistema de HVAC foi desenvolvido e teve seu *layout* definido para atender a todas as necessidades de processos. Para atender às exigências deste *layout*, foi projetada a instalação de quatro sistemas de HVAC e um de refrigeração para câmara fria. Dentre as exigências, existiu a necessidade de manter as divisões de ambientes ou sistemas com cascata de pressão entre as salas, tendo em vista, principalmente, a não dispersão de odores de uma área para os demais ambientes e, até mesmo, para o meio externo.

Conforme previsto no Edital da Licitação, os projetistas da Empresa Contratante foram os responsáveis pelo desenvolvimento do pré-projeto, do projeto

básico e dos projetos executivos de cada disciplina. Os memoriais, desenhos, projetos e detalhamentos foram disponibilizados juntamente com o Edital. Conforme contrato firmado entre as partes, a elaboração do projeto é de responsabilidade da contratante, porém as compatibilizações e a verificação de interferências nos projetos ficaram a cargo da empresa contratada.

Por meio da planilha de orçamento da licitação, o orçamento base foi de R\$ 8.387.387,00 (oito milhões, trezentos e oitenta e sete mil e trezentos e oitenta e sete reais), variando conforme os Termos Aditivos. Neste contrato, houve dois aditamentos para atender as necessidades do cliente e, portanto, os aditivos de contrato firmado entre as partes totalizaram um contrato de R\$ 9.600.686,87 (nove milhões, seiscentos mil e seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e sete centavos). O prazo de execução inicial previsto em contrato foi de 120 dias, porém, com a assinatura dos aditamentos de solicitação de prazo, o contrato foi concluído em 272 dias corridos.

Para este contrato, não existiu a contratação de uma empresa gerenciadora atuando na fiscalização e no gerenciamento da obra. Das obrigações do contratante, coube à organização designar os responsáveis (do departamento de engenharia e arquitetura) para exercer a fiscalização dos serviços. Isso significa que a fiscalização foi realizada por um funcionário da própria empresa contratante. Isso reflete uma particularidade para este estudo de caso, pois o cliente também foi o próprio fiscal do contrato. É importante dizer também que o usuário final foi uma figura bem presente, pois os projetos foram desenvolvidos por meio do seu programa de necessidades.

As informações contidas nesta pesquisa são da própria autora, sem registro ou verificação por parte da construtora (Contratada) nem da licitante (Contratante). Os nomes citados no trabalho são fictícios a fim de preservar as imagens dos profissionais e das empresas em estudo.

A fim de entender um pouco sobre cada empresa, será apresentada, a seguir, uma visão geral sobre a Construtora (empresa contratada) e a Licitante (empresa contratante).

Empresa contratada

A construtora, neste trabalho, será denominada por EMPRESA CONTRATADA. A empresa está em atividade desde 1994, com sede na cidade de

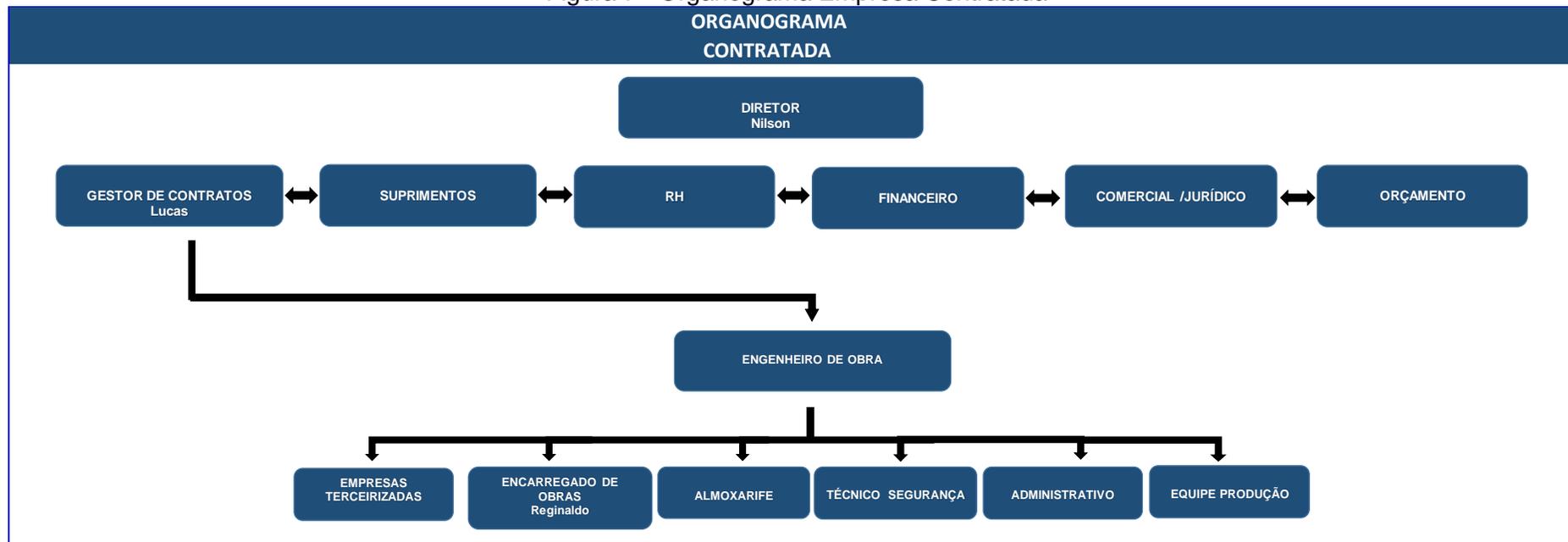
São Paulo/SP. Atua em todo o território nacional, principalmente no mercado público, com licitações de construção, reformas e manutenção, e é classificada com uma empresa de médio porte. Esta empresa não possui processos e ferramentas visando a um melhor gerenciamento dos contratos de construção.

As especificações deste projeto ainda não faziam parte do *know-how*² da empresa e, portanto, a intenção da liderança da contratada foi que, com o sucesso deste contrato, a empresa consiga o atestado de qualificação técnica (capacidade técnica) visando a futuros negócios.

A seguir, é apresentado o organograma simplificado da empresa Contratada (Figura 7).

² É o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

Figura 7 - Organograma Empresa Contratada



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Pontos importantes a destacar a partir do organograma da empresa Contratada:

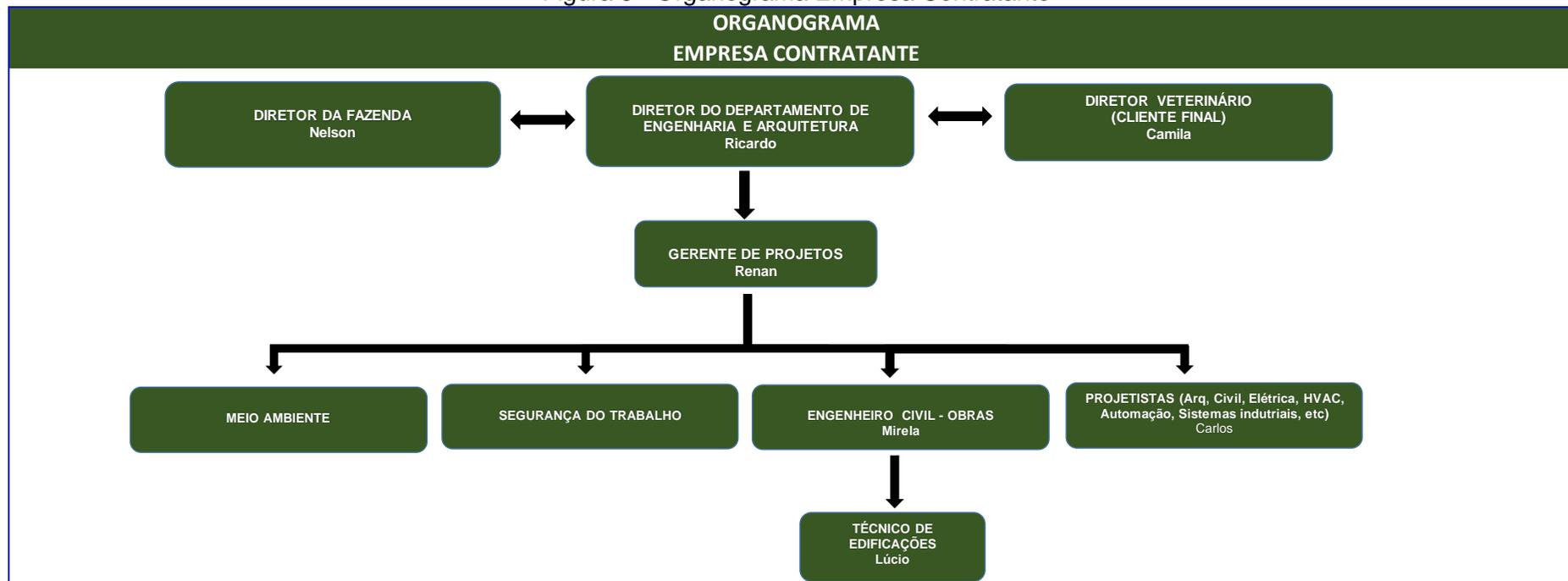
- a) conforme dito anteriormente, a autora deste trabalho atuou como engenheira de obra responsável pelo desenvolvimento deste contrato, ou seja, gestão, fiscalização e acompanhamento do projeto-obra do Edifício X. A engenheira da obra reporta diretamente ao Gestor de contratos da empresa contratada;
- b) a engenheira da obra coordenou uma equipe direta: equipe administrativa, que compreende 1 encarregado de obra, 1 administrativo, 1 técnico de segurança e 1 almoxarife e uma equipe de produção que compreende pedreiros, ajudantes, eletricista, encanador e carpinteiro, totalizando um efetivo de equipe direta de 17 funcionários. Esta equipe esteve sob sua liderança;
- c) além da equipe direta, houve também contratações de empresas terceiras para execução de atividades específicas, por exemplo, sistema de ar-condicionado, instalação e montagem de elementos para sala limpa, sistema elétrico interno, e montagem de cabine gerador e transformador, estrutura metálica e cobertura, serviços de terraplanagem etc. O efetivo de funcionários indiretos foi de, aproximadamente, 75 funcionários.

Empresa contratante

A empresa contratante é um órgão público vinculado à Secretaria Estadual de Saúde do Governo do Estado de São Paulo que, neste trabalho, será tratada como CONTRATANTE. Os recursos necessários para a realização do objeto deste contrato foram custeados por verba própria da empresa. A sede da empresa está localizada na cidade de São Paulo/SP.

Abaixo, é apresentado o organograma simplificado da empresa Contratante (Figura 8).

Figura 8 - Organograma Empresa Contratante



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Pontos importantes a destacar a partir do organograma da empresa Contratante:

- a) a Diretora Veterinária foi a cliente/usuário final. Foi a partir do programa de necessidades elaborado com ela que a equipe de projetos desenvolveu o projeto executivo do Edifício X;
- b) o Gerente de Projetos é o responsável pelo gerenciamento de toda equipe do departamento de engenharia e arquitetura envolvida nos projetos e contratos (projetos em fase de execução, projetos em fase de elaboração, projetos de manutenção, reformas e/ou ampliações). Essa equipe é composta por projetistas, equipe técnica, equipe de segurança do trabalho, equipe de meio ambiente, engenheiros responsáveis e técnicos de edificações. É importante ressaltar que, neste período, existiam, aproximadamente, 20 projetos sendo elaborados pela mesma equipe concomitantemente (compreendendo projetos em fase de pré-projeto, projetos básicos e projetos executivos) e, aproximadamente, 30 obras já licitadas em fase de execução. O organograma apresentado mostra, de forma simplificada, a equipe envolvida pelo departamento de Engenharia e Arquitetura;
- c) na empresa Contratante, a figura do engenheiro civil atua como fiscal de determinadas obras, ou seja, ele foi o responsável pelo acompanhamento, pela fiscalização e pelo controle dos serviços envolvendo cada contrato (neste estudo de caso, a Mirela foi a responsável pela fiscalização das atividades desenvolvidas pela Contratada no contrato de construção do Edifício X);
- d) devido à complexidade dos contratos e grande demanda de tarefas, existe o cargo de técnico de edificações que reporta ao Engenheiro Civil. Ele é responsável por estar diariamente presente no canteiro de obras acompanhando e fiscalizando as atividades desenvolvidas pela empresa contratada. Neste estudo de caso, o Técnico Lúcio permanece diariamente na obra acompanhando os serviços para que a construção do Edifício X ocorra conforme planejado;
- e) o Diretor da fazenda atua como administrador das atividades que são planejadas para ocorrer no dia a dia da fazenda, ou seja, ele gerencia a

equipe de funcionários e controla fluxo de atividades. Ele não se beneficiou com a implementação deste Edifício X, pois este projeto não foi desenvolvido para melhorar o fluxo de suas atividades no local e, portanto, ele não tem interesse no sucesso deste projeto. É importante dizer também que, com o cargo de administrador da fazenda, ele impôs algumas dificuldades para o andamento da obra, definindo regras não esclarecidas no edital, ou seja, regras essas que são de sua vontade e poder;

A obra foi implantada dentro de uma Fazenda que está localizada a 60 km de distância da cidade de São Paulo/SP. Os departamentos superiores ao cargo de Engenheira Civil, tanto para a empresa contratada quanto para a empresa contratante, ficam localizados nos escritórios na cidade de São Paulo/SP, a, aproximadamente, 120km e a, aproximadamente, 60km, respectivamente.

3.3 GERENCIAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Seguindo as diretrizes apresentadas anteriormente no capítulo de Revisão Bibliográfica, o desenvolvimento da proposta de planejamento do gerenciamento de *stakeholders* iniciou-se com a identificação dos *stakeholders* envolvidos nesse projeto. Esses *stakeholders* já foram mapeados e apresentados acima por meio do organograma das empresas para melhor ilustração e entendimento do leitor. Os *stakeholders* foram incluídos todos de uma vez na lista com a intenção de atender a demanda deste estudo, *stakeholders* esses que fizeram parte do projeto na fase de projeto-obra conforme apresentado nesse estudo de caso.

Os demais funcionários apresentados no organograma da Empresa Contratada não foram considerados *stakeholders* deste projeto, pois não possuem poder e influência (direta ou indireta) no desenvolvimento deste projeto, ou seja, são funcionários que não influenciaram o sucesso do projeto. O mesmo acontece analisando o organograma da Empresa Contratante, pois os demais setores apresentados não influenciaram no desenvolvimento do projeto.

A identificação dos *stakeholders* e suas mutualidades estão definidas no Quadro 5.

Quadro 5 - Stakeholders e suas mutualidades

(continua)

Stakeholder (Cargo)	Mutualidade
<p>Lucas (Gestor da Contratada)</p>	<p>Lucas tem 51 anos e possui cargo de Gestor de contratos na empresa Contratada e, portanto, neste projeto, ele foi o superior imediato da autora deste trabalho. Lucas foi um profissional muito presente no contrato e possuiu autonomia para tomada de decisões e, por isso, seu grau de influência e de poder foi nível 5. A necessidade identificada em Lucas foi que o projeto deveria atender ao escopo, dentro do prazo, qualidade da empresa, orçamento dentro do previsto em contrato seguindo os procedimentos da empresa, com foco na margem de lucro e, ao final do projeto, atender a satisfação do cliente. Sua expectativa seria obter as informações do andamento com mínimo de surpresas no decorrer do projeto, atender a satisfação do diretor da empresa contratada e buscar novos negócios com o cliente. Portanto, seu interesse no projeto e seu grau de participação também foram nível 5 e, assim, ele foi um <i>stakeholder</i> com altíssimo grau de prioridade.</p> <p>Ele é uma pessoa de fácil comunicação, porém costuma ser inflexível nas suas opiniões e tudo deve seguir conforme suas orientações.</p> <p>Este <i>stakeholder</i> dedicou toda sua carreira a contratos de obras públicas e, com sua expertise, ele fornece ajuda técnica à equipe da empresa contratada.</p>
<p>Camila (Usuário final da Contratante)</p>	<p>Camila tem 42 anos e, neste projeto, ela atuou como responsável pelo funcionamento do Edifício X após conclusão do projeto. Por meio de seu plano de necessidades, o projeto foi elaborado e desenvolvido. Dito isso, seu grau de influência e de poder é nível 5. Sua principal necessidade foi que o projeto atendesse as suas solicitações sem nenhuma surpresa durante o funcionamento e, como expectativa, ela esperava muito envolvimento durante o projeto com mínimo esforço. Camila foi uma pessoa de opinião forte e decisiva, seu interesse no projeto foi nível 5 e seu grau de participação é nível 4, por isso, ela foi um <i>stakeholder</i> com alto grau de prioridade.</p> <p>Camila não teve muito tempo disponível para acompanhar de perto o andamento do projeto. Suas visitas eram agendadas antecipadamente com a pauta e <i>check-list</i> de dúvidas já preparadas antecipadamente para facilitar no dia da visita. Nestas visitas, Camila sempre buscou apresentar claramente o resultado esperado.</p> <p>Este <i>stakeholder</i> era o maior interessado pela entrega do projeto e, para que ele não pleiteasse mais contrapartidas, ele deveria receber apenas as informações sucintamente que o competem.</p>
<p>Mirela (Engenheira fiscal da Contratante)</p>	<p>Mirela tem 33 anos e possuía cargo de engenheira de obra atuando como fiscal na empresa contratante. Como o próprio nome do cargo já sugere, seu interesse foi que a empresa contratada cumpra as exigências do contrato. Ela possuía uma certa expectativa de reconhecimento pelo sucesso do projeto e, por isso, Mirela possuiu nível 5 de influência, nível 4 de poder, nível 5 de interesse e nível 5 de participação no projeto. Ela foi uma pessoa de fácil comunicação e interação, porém, cumpre com seu papel de fiscal e, por isso, ela foi um <i>stakeholder</i> com alto grau de prioridade.</p> <p>Mirela reportava à empresa contratante como engenheira responsável da obra fiscalizando o cumprimento do projeto junto à empresa contratada. Ela possuía alto interesse na conclusão e sucesso do projeto, e se dedicou ao acompanhamento da obra. O sucesso deste projeto significaria um ótimo desempenho profissional para Mirela dentro da empresa contratante. Por isso, Mirela era um <i>stakeholder</i> que necessitava receber todas as informações do projeto.</p> <p>Mirela também tinha expectativa de que o Edital de licitação e todo o pacote de projeto executivo elaborado pela própria empresa contratante não apresentasse divergências. Mas, nos casos de falhas de projeto, ela necessitaria do empenho da equipe de projetos da empresa contratante para solucionar o mais breve possível, pois isso prejudicaria o cronograma de entrega da obra.</p>

(conclusão)

Stakeholder (Cargo)	Mutualidade
<p>Lúcio (Técnico de edif. fiscal da Contratante)</p>	<p>Lúcio tem 33 anos e possui cargo de Técnico de Edificações, atuando como fiscal na empresa contratante. Ele foi responsável por estar diariamente presente no canteiro de obras acompanhando e fiscalizando as atividades desenvolvidas pela empresa contratada. Por isso, Lúcio possui nível 5 de influência sobre o resultado do projeto, nível 3 de poder, nível 4 de interesse e nível 5 de participação no projeto. Lúcio deveria receber informações das etapas desenvolvidas no canteiro de obras para que nenhuma informação importante fosse omitida dele. Lúcio, tendo ciência de todas as ocorrências na obra, torna-se um <i>stakeholder</i> apoiador e facilitador do projeto para as empresas.</p> <p>Por ser uma pessoa de fácil comunicação e fácil diálogo, ele também facilitaria determinadas aprovações e certos processos entre os outros <i>stakeholders</i> da empresa contratante em caso de necessidade.</p>
<p>Renan (Gestor da Contratante)</p>	<p>Renan tem 48 anos e possui cargo de Gestor de Projetos na empresa Contratada. Ele foi o responsável pela equipe do departamento de engenharia e arquitetura e, portanto, ele assumiu um papel de gerente de projetos dentro da empresa contratante (tanto sobre a equipe de projetistas que desenvolvem os projetos quanto sobre a equipe de engenharia que fiscalizam as obras das empresas contratadas). Ele necessita que as empresas contratadas por meio dos processos licitatórios cumpram com as exigências do contrato, para que, assim, ele possa atender as necessidades e expectativas dos usuários finais. Resumidamente, é como que se toda a equipe do departamento de engenharia e arquitetura trabalhasse para atender as necessidades dos usuários finais. Porém, ele e toda sua equipe também deveriam cumprir com as exigências e regras do diretor da fazenda a fim de não prejudicar o fluxo de trabalho do dia a dia do local. Por isso, Renan possui nível 5 de influência sobre o resultado do projeto, nível 5 de poder, nível 3 de interesse e nível 2 de participação no projeto.</p> <p>Renan aparentou ser um <i>stakeholder</i> flexível desde que ele tivesse conhecimento sobre mais fatos relevantes do projeto, pois, assim, ele poderia gerenciar as necessidades de seus clientes.</p> <p>Ele foi um <i>stakeholder</i> presente apenas nas principais reuniões de alinhamento, mas as tratativas de contrapartidas no contrato foram apresentadas e alinhadas com ele sempre que se fez necessário.</p>
<p>Nelson (Diretor da fazenda)</p>	<p>Nelson tem 53 anos e foi o administrador da fazenda. O Edifício X não foi implantado visando a melhoras no seu fluxo de trabalho do dia a dia da fazenda e, portanto, ele não possuiu interesse neste projeto. Porém, como as atividades do canteiro de obras prejudicam seu fluxo de serviço, ele criou regras e restrições que dificultaram o fluxo de trabalho em uma obra.</p> <p>Nelson foi uma pessoa de pouca conversa e, geralmente, muito inflexível nas suas decisões, mas, quando suas exigências são atendidas, ele se torna um facilitador.</p> <p>Ele foi um <i>stakeholder</i> com nível 5 de influência e poder devido ao seu controle sobre a dinâmica e logística na fazenda. Por isso, no geral, Nelson seria um <i>stakeholder</i> para manter satisfeito, uma vez que não tinha interesse em atender às necessidades e expectativas do usuário final.</p> <p>No entanto, Nelson teve alto poder de influenciar negativamente o andamento da obra, pois, devido à falta de um alinhamento prévio entre as atividades da fazenda e da obra, e, principalmente, à ausência de qualquer registro em contrato sobre os limites de suas exigências, sua participação foi ativa, reforçando seu alto interesse em não ser incomodado e ter o mínimo de impacto possível em suas operações.</p> <p>Além disso, Nelson foi um <i>stakeholder</i> que mantém sob seu poder todas as informações relacionadas às atividades da fazenda e, portanto, esclarecimentos, dúvidas e solicitações de obra deveriam ser feitos/as diretamente com ele. Por todos estes motivos, Nelson demandou um gerenciamento mais próximo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

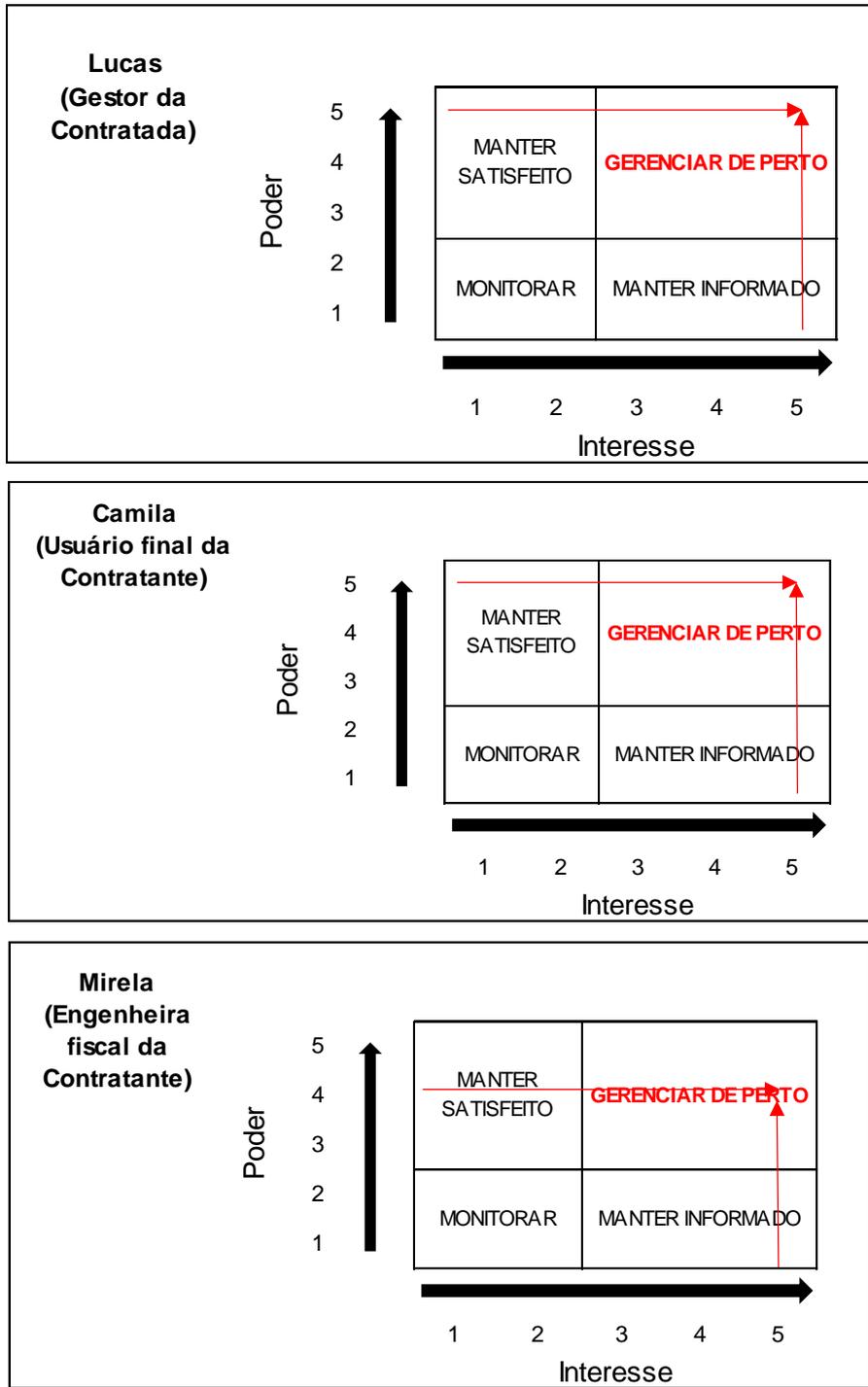
Por meio da análise apresentada no Quadro 5, foram avaliados os aspectos considerando o poder que o *stakeholder* teria e seu interesse sobre o projeto. Os *stakeholders* foram listados por meio do Quadro 6 e o resultado desse estudo foi apresentado pela Figura 9.

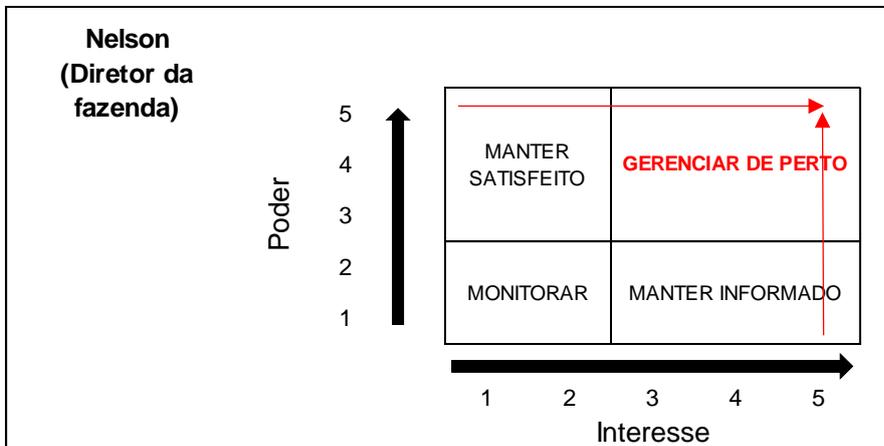
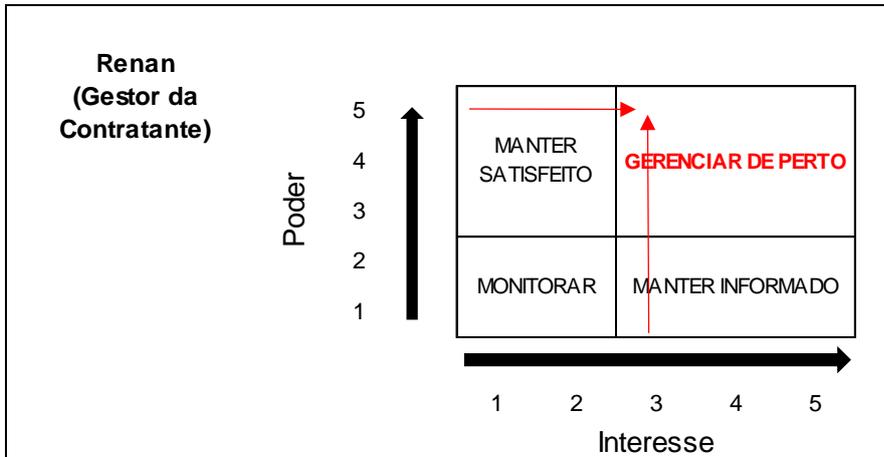
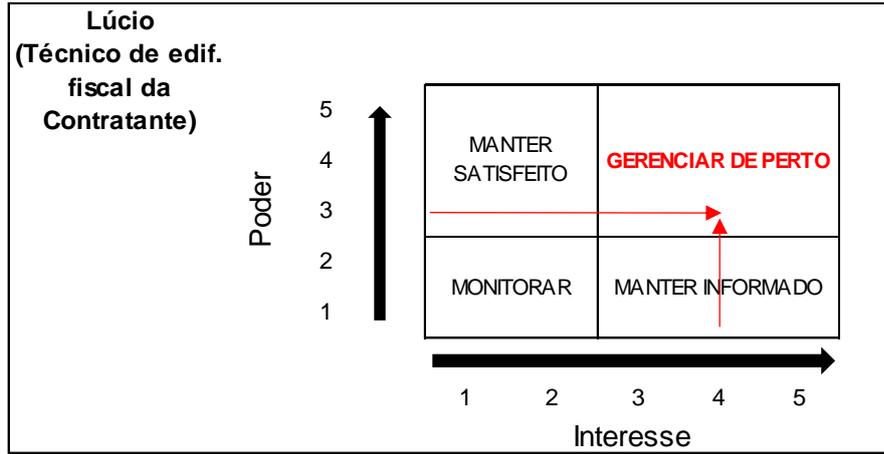
Quadro 6 - Lista de *Stakeholders* – Estudo de caso

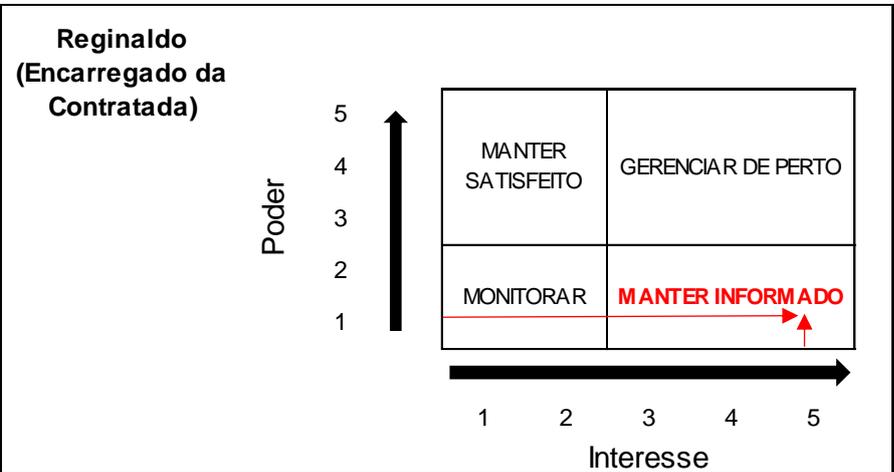
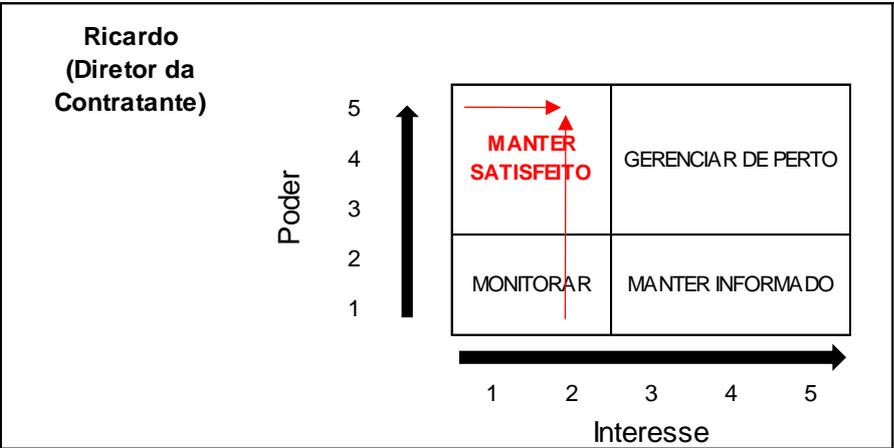
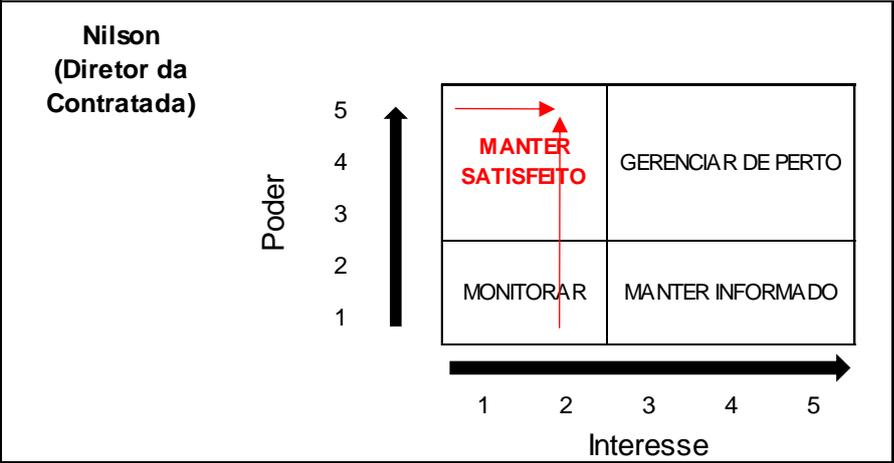
Stakeholder	Grau de Interesse (Int)	Grau de Poder (P)	Estratégia (Poder x Interesse)
Lucas (Gestor da Contratada)	5	5	Gerenciar de perto
Camila (Usuário final da Contratante)	5	5	Gerenciar de perto
Mirela (Engenheira fiscal da Contratante)	5	4	Gerenciar de perto
Lúcio (Técnico de edif. fiscal da Contratante)	4	3	Gerenciar de perto
Renan (Gestor da Contratante)	3	5	Gerenciar de perto
Nelson (Diretor da fazenda)	5	5	Gerenciar de perto
Nilson (Diretor da Contratada)	2	5	Manter satisfeito
Ricardo (Diretor da Contratante)	2	5	Manter satisfeito
Reginaldo (Encarregado da Contratada)	5	1	Manter informado
Carlos (Projetista da contratante)	2	2	Monitorar

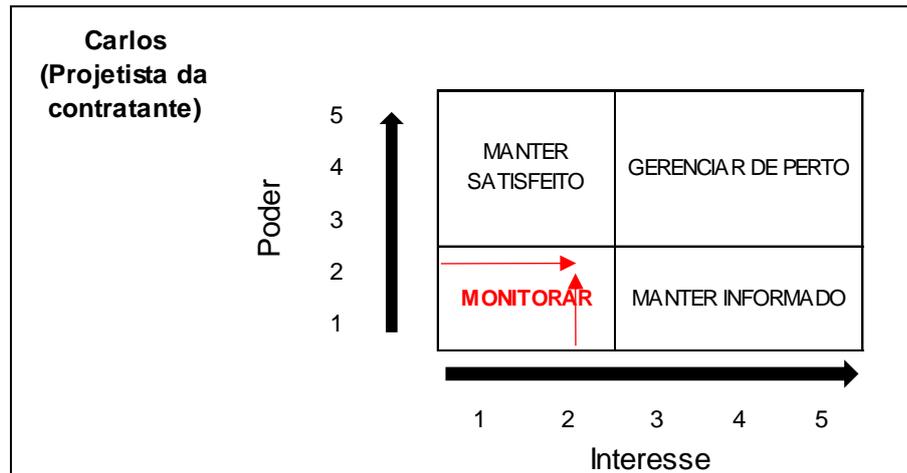
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Figura 9 - Matriz de poder/interesse - Estudo de caso







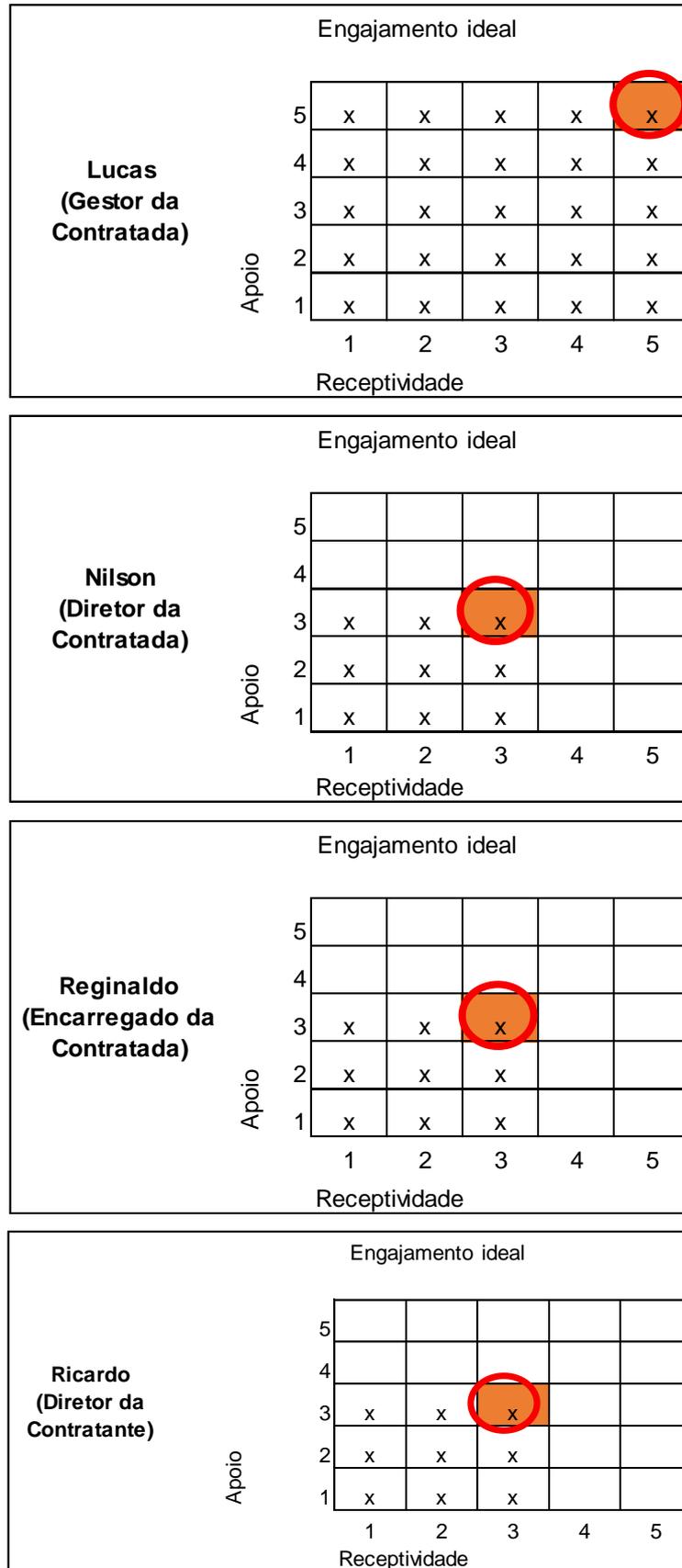


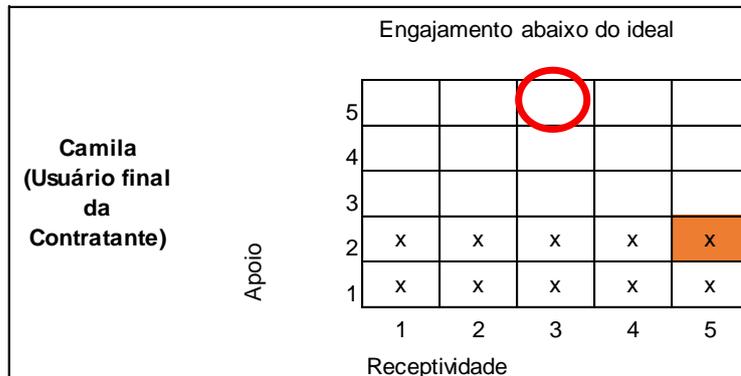
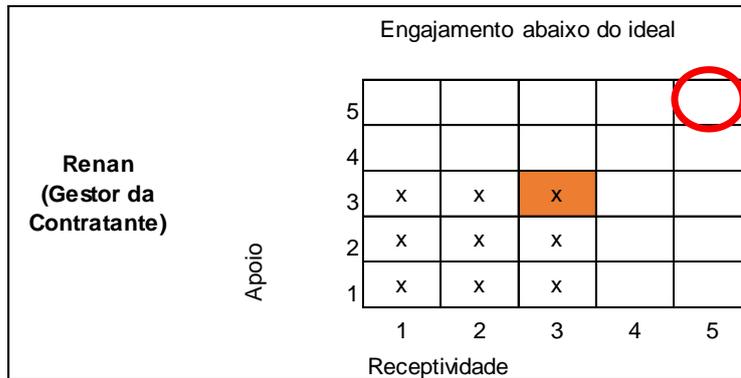
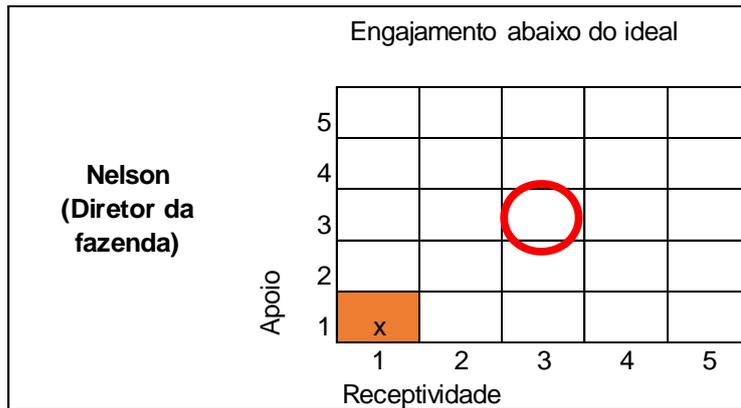
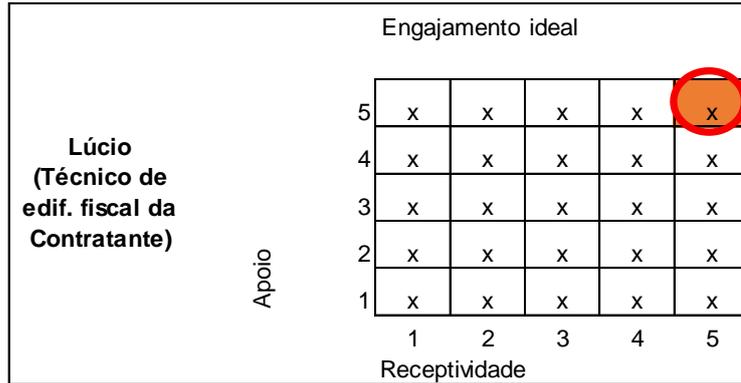
Fonte: Elaborada pela autora (2021).

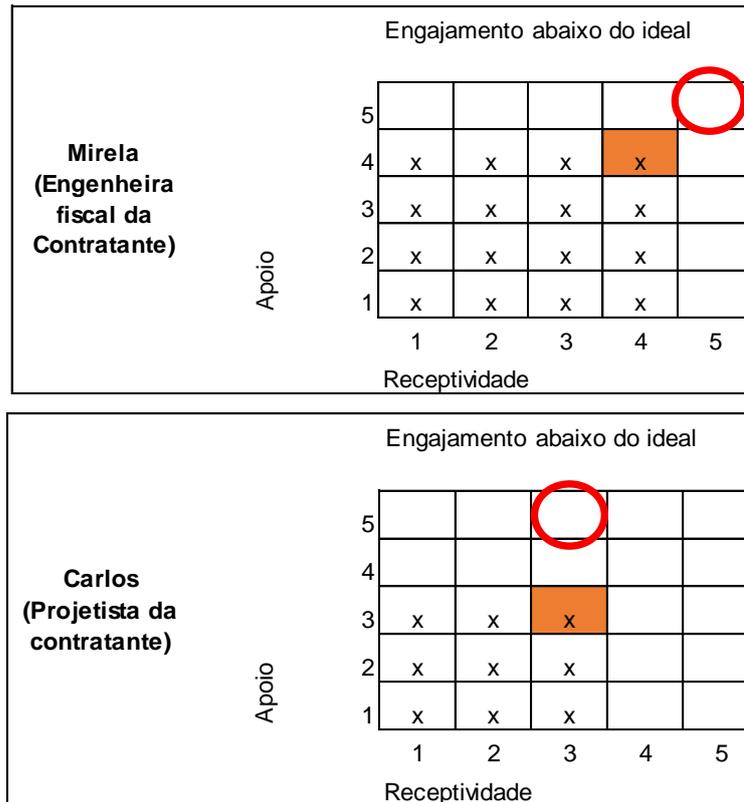
Conforme apresentado acima nas matrizes elaboradas pela autora com base na análise de poder e interesse de cada *stakeholder*, é possível observar que existem 6 *stakeholders* que necessitariam de um gerenciamento de perto, sendo eles: Lucas, Camila, Mirela, Lúcio, Renan e Nelson. Outros 2 *stakeholders* devem se manter satisfeito para a conclusão do projeto, sendo eles: Nilson e Ricardo. O Reginaldo seria necessário manter informado e, por fim, Carlos seria necessário apenas monitorá-lo.

Na sequência, foi avaliado o nível de engajamento atual das partes interessadas comparando com os níveis de engajamento entendidos pela autora como ideais para o sucesso do projeto apresentados na figura abaixo.

Figura 10 - Nível de engajamento das partes interessadas - Estudo de caso







Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Para dar continuidade ao planejamento do gerenciamento dos *stakeholders* neste projeto, com as informações apresentadas na figura acima, foi elaborado o Plano de Gerenciamento de *Stakeholders* (Quadro 7). A prioridade é uma classificação sobre o grau de atenção que a suposta equipe do projeto e o gerente de projetos deveriam dar a cada *stakeholder*.

Quadro 7 - Plano de Gerenciamento de *Stakeholders* - Estudo de caso

(continua)

Stakeholder	Grau de Influência (I)	Grau de Poder (P)	Interesses		Grau de Interesse (Int)	Engajamento	Grau de Participação (Pr)	Impactos		Prioridade (I*P*Int*Pr)	Estratégia (Poder x Interesse)
			Necessidades	Expectativas				+	-		
Lucas (Gestor da Contratada)	5	5	Projeto deve atender escopo, prazo, qualidade, custo, metas e procedimentos da empresa. Foco na margem de lucro para a empresa. Atender a satisfação do cliente.	Ter todas as informações do projeto, mínimo de surpresas. Satisfação do diretor. Buscar novos negócios com o cliente.	5	Ideal	5	De fácil comunicação. Tem total autonomia para todas as decisões cabíveis à empresa contratada.	A equipe de obra precisou de orientações técnicas para dar andamento em algumas etapas de obra. Costuma ser inflexível.	625	Gerenciar de perto
Nelson (Diretor da fazenda)	5	5	Atendimento a todas suas solicitações referentes às restrições de acesso e trabalho.	Mínimo de preocupações e interferências da obra na fazenda. Que o funcionamento do edifício não prejudique suas atividades.	5	Abaixo	5	Quando cumpre com suas exigências, ele pode ser um facilitador.	Paralisação da obra. Inflexível. Pouca conversa.	625	Gerenciar de perto

(continua)

Stakeholder	Grau de Influência (I)	Grau de Poder (P)	Interesses		Grau de Interesse (Int)	Engajamento	Grau de Participação (Pr)	Impactos		Prioridade (I*P*Int*Pr)	Estratégia (Poder x Interesse)
Camila (Usuário final da Contratante)	5	5	Projeto atender a todas suas solicitações e necessidades sem nenhuma surpresa durante o funcionamento do edifício.	Poucas visitas na obra durante o projeto por conta de sua agenda de trabalho bem apertado. Superar as suas expectativas.	5	Abaixo	4	Pessoa bem decidida.	Sua necessidade e opinião é o que importa.	500	Gerenciar de perto
Mirela (Engenheira fiscal da Contratante)	5	4	Que a contratada cumpra as exigências do contrato, as especificações e prazos do projeto. Notificar as empresas caso seja detectada alguma divergência obra x projeto, atraso de obra ou atividade fora do padrão estabelecido em contrato. Em caso de erro de projeto, ela necessita do empenho da equipe de projetos.	Não surja divergências entre edital e projetos executivos, pois isso gera conflito no prazo de entrega do projeto. Atender às expectativas e necessidades do usuário final. Ser reconhecida pelo sucesso na entrega do projeto.	5	Abaixo	5	Comunicação rápida e agilidade nas decisões. Facilidade de comunicação com os demais <i>stakeholders</i> .	Notificar atrasos de serviços. Não possuir carga horária suficiente para auxiliar nos desafios encontrados para a entrega do projeto.	500	Gerenciar de perto

(continua)

Stakeholder	Grau de Influência (I)	Grau de Poder (P)	Interesses		Grau de Interesse (Int)	Engajamento	Grau de Participação (Pr)	Impactos		Prioridade (I*P*Int*Pr)	Estratégia (Poder x Interesse)
Lúcio (Técnico de edif. fiscal da Contratante)	5	3	Fiscalizar as atividades da obra e monitorar as exigências do contrato. Ser um facilitador na solução de divergências entre as empresas e os <i>stakeholders</i> .	Não ser necessário notificar irregularidades na empresa contratada. Ser reconhecido pelo sucesso na entrega do projeto.	4	Ideal	5	Facilidade na solução de divergências entre os <i>stakeholders</i> . Fácil diálogo.	Notificação de irregularidades	300	Gerenciar de perto
Renan (Gestor da Contratante)	5	5	Que a contratada cumpra com o contrato. Usuário final satisfeito.	Projeto executivo e o edital estejam alinhados com as necessidades do seu cliente. Sem surpresas durante o desenvolvimento do projeto. Atender as expectativas dos diretores.	3	Abaixo	2	Tem poder sobre todas as decisões. Costuma ser flexível quando bem esclarecido.	Aplicação de multas conforme diretrizes do contrato.	150	Gerenciar de perto
Nilson (Diretor da Contratada)	5	5	Lucro para a empresa. Bom relacionamento para que a área comercial possa prospectar novos negócios.	Aditivos que aumentem seu lucro.	2	Ideal	1	Tem poder sobre todas as decisões.	Não tem conhecimento dos detalhes do projeto.	50	Manter satisfeito

(conclusão)

Stakeholder	Grau de Influência (I)	Grau de Poder (P)	Interesses		Grau de Interesse (Int)	Engajamento	Grau de Participação (Pr)	Impactos		Prioridade (I*P*Int*Pr)	Estratégia (Poder x Interesse)
Ricardo (Diretor da Contratante)	5	5	Sem aditivo de contrato.	Atender as expectativas dos usuários sem não prejudicar o funcionamento das demais atividades dos <i>stakeholders</i> da empresa.	2	Ideal	1	Tem poder sobre todas as decisões.	Não tem conhecimento dos detalhes do projeto.	50	Manter satisfeito
Reginaldo (Encarregado da Contratada)	1	1	Executar a obra com qualidade e conforme projeto. Equipe de funcionários de produção bem engajados e instruídos para desenvolver as atividades diárias.	Seu trabalho ser reconhecido por seus superiores.	5	Ideal	5	Fácil diálogo.	Não possui conhecimento técnico sobre este tipo de projeto.	25	Manter informado
Carlos (Projetista da contratante)	3	2	Projeto executivo não apresente falhas e divergências. Projeto executivo e edital sejam documentos complementares.	Ter seu trabalho reconhecido como um projeto bem executado e detalhado.	2	Abaixo	2	Altíssimo conhecimento técnico. Aberto a diálogo.	Decisão técnica final é sempre dele e, portanto, se torna inflexível em algumas decisões.	24	Monitorar

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ao completar o Quadro 7, as definições de estratégias dos *stakeholders* estariam criadas, permitindo um melhor entendimento de cada *stakeholder*. Por meio dele, a autora pôde elaborar o Plano de abordagem dos *stakeholders* (Quadro 8).

Como mostrado anteriormente, Lucas, Nelson, Camila e Mirela seriam os *stakeholders* de maior prioridade. Lucas seria a primeira prioridade, pois ele era o superior imediato da autora, presa pelo sucesso do projeto, busca resultados superiores à expectativa para a empresa e oportunidade de novos negócios. Por ter sido uma pessoa 100% presente no dia a dia da obra, foi necessário colocá-lo como prioridade e, pelos planos, estudar estratégias de comunicação para atender as necessidades da empresa contratada.

Nelson seria um *stakeholder* contrário ao sucesso do projeto, portanto, a abordagem com ele deveria ser elaborada buscando melhorar seu engajamento a fim de que ele não viesse a criar barreiras no andamento da obra. Trata-se de um *stakeholder* que não deveria receber muitas informações do que o necessário relacionado ao projeto, mas deveria ser sempre notificado com antecedência e informado sobre assuntos da fazenda. No caso deste *stakeholder*, ele recebeu grau de interesse e participação altos devido a sua atuação bloqueadora e constante, mantendo-o em posição prioritária na análise.

Camila seria um *stakeholder* também de alta prioridade, pois poderia influenciar no resultado do projeto. A empresa contratada deveria se atentar a cumprir fielmente com o contrato e com os projetos apresentados no edital, porém, nos momentos em que os projetos se apresentaram falhos, foi necessário identificar novamente as necessidades da cliente, Camila, para propor melhores soluções. Por isso, às vezes, fizeram-se necessários aditivos de serviços e/ou materiais que, inicialmente, não faziam parte do escopo do contrato. Portanto, Camila deveria receber apenas as informações relevantes e tudo deveria ter sido formalizado, por *e-mail* ou formulário de controle de mudanças apropriado, em conjunto com o departamento de engenharia da empresa contratante.

Já Mirela e Lúcio seriam *stakeholders* que deveriam receber todas as informações do andamento da obra, bem como, todas as documentações e todos os relatórios que julgarem necessários e, portanto, a abordagem com eles deveria ser mais técnica e extremamente bem elaborada visando ao engajamento para sucesso da obra. Como Lúcio estaria presente no dia a dia da obra, a abordagem com ele acabaria sendo mais informal e verbal, porém, seria necessário sempre registrar

assuntos relevantes ao projeto. Já com Mirela, seria importante fazer uso de conversas informais diárias pelo “WhatsApp” a fim de manter o engajamento no projeto.

Renan seria um *stakeholder* de grau 5 de poder e influência, e, por isso, seria importante trabalhar seu engajamento a fim de buscar oportunidades de negociação e resultados. Por meio das abordagens elaboradas, as negociações se tornariam mais eficientes visto que este contrato obteve 2 aditivos de prazo e valor aprovado por este mesmo *stakeholder*. A comunicação deveria ser elaborada e programada por meio de reuniões previamente agendadas.

Quadro 8 - Plano de abordagem dos *stakeholders* - Estudo de Caso

(continua)

Stakeholder	Estratégia	Ações desdobradas de estratégia/abordagem	Responsável	Interlocutor	Prazo de Início	Prazo de Conclusão
Lucas (Gestor da Contratada)	Gerenciar de perto	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer quais indicadores de desempenho do projeto melhor atendem às expectativas de Lucas; - Preparar documentos para sua prévia análise e aguardar suas aprovações antes da tomada de decisão; - Identificar pontos/tarefas e solicitar suas orientações técnicas em que ele possa contribuir no projeto e trabalhar seu engajamento; <ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre os avanços do projeto em cada etapa; - Identificar a dinâmica de cada <i>stakeholder</i> da contratada e reportar a ele as melhores estratégias de abordagem de cada um. 	- Engenheira da contratada	- Engenheira da contratada	- Na contratação	- Pós-obra
Nelson (Diretor da fazenda)	Gerenciar de perto	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar a implantação do projeto de maneira que ele compreenda a necessidade do edifício e não crie barreiras para o andamento da obra; <ul style="list-style-type: none"> - Definir quais informações exclusivas ao projeto ele deve ter conhecimento; - Identificar as principais preocupações deste <i>stakeholder</i> e principais atividades relacionadas ao fluxo de atividades da fazenda que podem ser prejudicadas pela construção do projeto; - Cumprir as exigências de trabalhos estabelecidas por este <i>stakeholder</i>. 	- Engenheira da contratada	- Engenheira da contratada	- Início da obra	- Entrega da obra

(continua)

Stakeholder	Estratégia	Ações desdobradas de estratégia/abordagem	Responsável	Interlocutor	Prazo de Início	Prazo de Conclusão
Camila (Usuário final da Contratante)	Gerenciar de perto	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar a pauta das reuniões e conduzir as visitas agendadas com este <i>stakeholder</i>; - Este <i>stakeholder</i> tem poder de influência no sucesso do projeto, portanto, seria necessário identificar pontos/tarefas em que ele possa contribuir e trabalhar seu engajamento; - O alto interesse e receptividade deste <i>stakeholder</i> pode impactar no orçamento e ser perigoso para o projeto. Por isso, ela deve receber apenas as informações que o competem sobre o projeto para que não pleiteie mais contrapartidas. 	- Engenheira da contratada	- Engenheira da contratada	- Início da obra	- Pós-obra
Mirela (Engenheira fiscal da Contratante)	Gerenciar de perto	<ul style="list-style-type: none"> - Informar as atividades e avanço do projeto em todas as etapas para que isso contribua no seu engajamento; - Este <i>stakeholder</i> tem interesse no sucesso do projeto, portanto, seria necessário identificar pontos e tarefas em que ele possa contribuir; - Ter em mãos os documentos pertinentes ao andamento do contrato; - Aproveitar as visitas de acompanhamento da obra para trabalhar seu engajamento por meio da comunicação verbal informal; - Nos casos de divergências nos projetos executivos e no edital de licitação, a abordagem deve ser de tal forma que trouxesse soluções; - Este <i>stakeholder</i> pode contribuir no projeto, uma vez que ele consegue agilizar atividades de aprovações com os demais departamentos da empresa contratante. 	- Engenheira da contratada	- Engenheira da contratada	- Reunião de <i>kick-off</i>	- Pós-obra
Lúcio (Técnico de edif. fiscal da Contratante)	Gerenciar de perto	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar sua presença no canteiro de obra para trabalhar seu engajamento por meio de conversas informais; - Informar sobre avanço do projeto em cada etapa desenvolvida; - Ter em mãos os documentos pertinentes ao andamento do contrato; - As tratativas com este <i>stakeholder</i> facilitam determinadas aprovações e processos entre os outros <i>stakeholders</i> da empresa contratante em caso de necessidade. 	- Engenheira da contratada	- Engenheira da contratada	- Início da obra	- Pós-obra

(continua)

Stakeholder	Estratégia	Ações desdobradas de estratégia/abordagem	Responsável	Interlocutor	Prazo de Início	Prazo de Conclusão
Renan (Gestor da Contratante)	Gerenciar de perto	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar seu engajamento no projeto durante as reuniões de alinhamento; - Definir estratégias para negociações em caso de tratativas de contrapartidas no contrato; - Apresentar documentos pertinentes ao contrato sempre que se fizer necessário; - Trabalhar sua expectativa de entrega do projeto final juntamente com o apresentado no edital de licitação, pois, assim, ele pode gerenciar as expectativas de seus clientes; - Valorizar a capacidade técnica de sua equipe de maneira a apresentar a qualidade do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Engenheira da contratada - Gestor da contratada 	- Engenheira da contratada	- Reunião de <i>kick-off</i>	- Pós-obra
Nilson (Diretor da Contratada)	Manter satisfeito	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar a capacidade técnica da equipe contratada de maneira a valorizar a qualidade e resultado positivo da obra para superar as expectativas deste <i>stakeholder</i> com frequência; - Definir em quais eventos, marcos, reuniões ele deve participar e com qual discurso. 	- Gestor da contratada	- Engenheira da contratada	- Início do contrato	- Encerramento do contrato
Ricardo (Diretor da Contratante)	Manter satisfeito	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar a capacidade técnica da equipe contratada de maneira a valorizar a qualidade e resultado positivo da obra para superar as expectativas deste <i>stakeholder</i> com frequência; - Definir em quais eventos, marcos, reuniões ele deve participar e com qual discurso. 	- Gestor da contratada	- Engenheira da contratada	- Início da obra	- Entrega da obra

(conclusão)

Stakeholder	Estratégia	Ações desdobradas de estratégia/abordagem	Responsável	Interlocutor	Prazo de Início	Prazo de Conclusão
Reginaldo (Encarregado da Contratada)	Manter informado	<ul style="list-style-type: none"> - O sucesso do projeto depende de seu engajamento e de seu trabalho; - Informar sobre as principais tratativas que impactam na execução e no prazo do projeto; - Incluir seu conhecimento técnico nas tomadas de decisão relacionado a cronograma e prazo de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Engenheira da contratada - Gestor da contratada 	- Engenheira da contratada	- Início da obra	- Entrega da obra
Carlos (Projetista da contratante)	Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar a dinâmica deste <i>stakeholder</i> para poder definir como e quando se comunicar com ele; - Identificar pontos/tarefas em que ele possa contribuir e trabalhar seu apoio neste projeto; - Ter conhecimento dos detalhes do projeto e contrato para atender suas expectativas; - Definir em quais eventos, marcos, reuniões ele deve participar e com qual discurso, - Reconhecimento. 	- Engenheira da contratada	- Engenheira da contratada	- Início da obra	- Entrega da obra

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.4 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Ao completar o quadro do plano de gestão das abordagens dos *stakeholders*, foi possível elaborar um planejamento para cada *stakeholder*. Na sequência, foi trabalhada mais uma ferramenta para o plano de gerenciamento da comunicação em projeto, o Plano de Comunicação (Quadro 9).

Como dito anteriormente, os departamentos de projeto da empresa contratante e da empresa contratada ficavam localizados na sede de seu próprio escritório, ou seja, distantes da localização da obra em questão. Para a autora desse projeto, os únicos *stakeholders* fisicamente presentes no local da obra eram: encarregado Reginaldo, o diretor da fazenda Nelson e o técnico fiscal Lúcio. Portanto, a comunicação com eles era mais direta e eficiente. Para os demais *stakeholders*, a comunicação verbal era esporádica e ocorria somente durante suas visitas ao canteiro de obras. Por isso, era importante manter um diálogo preciso e alinhado mesmo que fosse apenas por meios eletrônicos (WhatsApp ou ligações telefônicas).

Outro aspecto dificultoso na implementação de um plano de comunicação eficiente seria lidar com a falta de sinal das operadoras de telefone e Internet na fazenda, e, apesar de ter sido contratado o melhor pacote de Internet da região, a Internet instalada era via rádio e o sinal oscilava durante todo o dia. Portanto, quando possível, a comunicação se dava apenas por meio de ligações do próprio aplicativo do WhatsApp, por troca de mensagens por meio deste aplicativo e/ou por trocas de *e-mails*.

Lucas, o gestor da contratada, costumava visitar o canteiro de obras, em média, 3 vezes na semana. A comunicação com ele era diária pelo WhatsApp, pessoalmente durante seu acompanhamento na obra e/ou por *e-mail* quando eram informações relevantes.

Mirela, engenheira fiscal da contratante, costumava fiscalizar a obra pessoalmente 1 vez a cada 15 ou 20 dias, dependendo da demanda do serviço, portanto, a comunicação com ela dava-se diariamente pelo WhatsApp e era feito uso do *e-mail* quando se tratavam de informações mais relevantes.

Já Camila, usuária final do edifício X, dificilmente visitava o canteiro de obra. A orientação do diretor da empresa contratante era de que a comunicação com ela fosse sempre feita por intermédio do fiscal de obras para que não houvesse

problemas contratuais entre as partes. Camila era a responsável por receber a obra com a emissão do Termo de Recebimento Definitivo (TRD). Ela esteve mais presente na fase final de entrega da obra. Portanto, na fase final de entrega, o *check-list* de recebimento da obra foi realizado juntamente com Camila, Mirela e Renan para que fossem atendidas as necessidades das partes interessadas da empresa contratante e do contrato licitado. Nesta etapa final, seria fundamental aproveitar a proximidade da Camila e, por meio da comunicação, demonstrar que o objetivo seria superar suas expectativas com a qualidade de entrega da obra. Portanto, para a autora deste trabalho gerenciar a comunicação com a cliente final, seria o mais desafiador para o sucesso do projeto. É importante dizer que o intuito da fiscalização em restringir a comunicação direta com o cliente final era evitar que o cliente identificasse falhas de execução de projeto (desconsiderando o seu programa de necessidades inicialmente definido) e, assim, prejudicar o andamento do contrato em vigência entre a Contratada com a Contratante. Relata-se, novamente, que o desenvolvimento do projeto é feito pela equipe interna de projetistas da própria empresa Contratante.

Com Lúcio, técnico de fiscalização da contratante, a comunicação era feita diariamente em conversas verbais informais e formais, pois tratava-se de um *stakeholder* presente no dia a dia da obra. Informações relevantes alinhadas com ele eram registradas em diário de obra e/ou por *e-mails* para que fosse formalizado junto aos demais *stakeholders*.

Renan, gestor da contratante, era um *stakeholder* de fácil comunicação e, por isso, durante suas visitas ao canteiro de obras, seria importante trabalhar seu engajamento visando ao sucesso do projeto. Em determinadas fases do projeto, seria necessário agendar reuniões presenciais com este *stakeholder* para alinhamento de cronograma, projetos e aprovações de aditivos. Todas as informações alinhadas com ele deveriam ser formalizadas por *e-mail*.

A comunicação com Nelson, diretor da fazenda, deveria ser objetiva e clara com a intenção de informar as etapas de obra que, possivelmente, afetariam as atividades da fazenda naquele dia e, por meio da comunicação, gerenciar seu antagonismo de perto.

Em relação ao Quadro 9 do Plano de comunicação, apenas os itens evidenciados em verde representam as mensagens, abordagens e métodos de fato utilizados pela empresa contratante para comunicação com os *stakeholders* ao

longo das fases de obras do projeto. Os demais, em preto e combinados aos itens em verde, constituem a proposta da autora.

Quadro 9 - Plano de comunicação - Estudo de caso

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
1 Lucas (Gestor da Contratada)	Gerenciar de perto - Indicadores de desempenho; - Tomada de decisão; - Contribuição e engajamento; - Avanços do projeto;	A - “Seu conhecimento técnico é de suma importância para o sucesso do projeto” - Seu trabalho é indispensável para o sucesso do projeto	- Pessoalmente	- Durante suas visitas na obra	- Engenheira da contratada	- Pesquisa de satisfação - Questionários
		B - Seu engajamento com a contratante pode trazer benefícios neste contrato - Falar sobre o cumprimento do contrato e despertar para possíveis novos negócios	- Pessoalmente durante seu acompanhamento na obra	- Semanalmente	- Engenheira da contratada	- Avaliação das ações do <i>stakeholder</i> junto à contratante
		C - Antecipar problemas no cronograma/prazos indicando as falhas e apresentar possíveis soluções para facilitar sua tomada de decisões - Planos de ação para cumprir o prazo e orçamento definido	- Via <i>e-mail</i>	- Mensalmente ou na iminência de atrasos	- Engenheira da contratada	- Respostas via <i>e-mail</i> ou por meio de conversas em reuniões de equipes
		D - Informar sobre tudo o que envolve este projeto de maneira rápida e clara - Detalhar o avanço do projeto	- Pessoalmente e/ou por telefone/WhatsApp	- Diariamente	- Engenheira da contratada	- Repassar com ele as orientações definidas
		E - Apresentar possibilidade de implementação de novos processos e ferramentas para melhoria visando ao sucesso do projeto	- Registrar necessidade por <i>e-mail</i> e apresentar as informações relevantes	- Na observância da necessidade	- Engenheira da contratada	- Aguardar aprovação e orientações de uso - Avaliação do resultado

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
2 Nelson (Diretor da fazenda)	Manter satisfeito - fluxo de atividades na fazenda - exigências de trabalho	A - Deixá-lo ciente das etapas de obra que possivelmente afetará as atividades naquele dia - Esclarecer suas dúvidas pertinentes à obra que poderão atrapalhar as atividades da fazenda	- Pessoalmente em seu escritório e registrar via <i>e-mail</i>	- Em momentos em que se faz necessária sua autorização para executar atividades ou para esclarecimentos relacionados à fazenda	- Engenheira da contratada	- Respostas via <i>e-mail</i> ou documentos por meio de outras ferramentas de gerenciamento de obra (como, por exemplo, pelo diário de obra)
		B - "O contrato não prevê reformas ou execução de serviços não relacionados ao Edifício X"	- Abordagem casual dirigindo-se a ele com respeito - Via <i>e-mail</i> ou documentos formalizados	- Sempre que for solicitado serviços extras	- Engenheira da contratada	- Respostas via <i>e-mail</i> .
		C - A empresa contratada cumpre exigências estabelecidas em contrato	- Via <i>e-mail</i>	- Sempre que surgir questionamentos relacionados às atividades da obra	- Engenheira da contratada	- Respostas via <i>e-mail</i> .

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
3 Camila (Usuária final da Contratante)	Gerenciar de perto - conduzir as visitas e preparar pautas das reuniões - superar expectativas - entrega do projeto	A - Em cada falha de projeto identificada, apresentar soluções que atendam suas necessidades	- Via e-mail	- Na observância da necessidade	- Engenheira da contratada	- Respostas via e-mail ou documentadas por meio de outras ferramentas de gerenciamento de obra (como, por exemplo, pelo diário de obra)
		B - "Nossa missão é superar suas expectativas com a qualidade de entrega do produto final" - "Sua satisfação com a entrega da obra é nosso objetivo"	- Conversas informais durante suas visitas ao canteiro de obras	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada	- Avaliação de satisfação

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
4 Mirela (Engenheira fiscal da Contratante)	Gerenciar de perto - Avanço do projeto; - Documentos para desenvolvimento do contrato; - Soluções para falhas de projeto.	A - É essencial sua contribuição para agilizar as etapas de aprovações com os demais departamentos - Seu trabalho é indispensável para o sucesso do projeto - A fiscalização da obra é vista de forma positiva agregando resultado positivo ao projeto	- Pessoalmente e/ou por telefone/ WhatsApp	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada	- Pesquisa de satisfação - Questionários
		B - É de suma importância sua fiscalização e acompanhamentos das etapas de obras que estão em desenvolvimento naquela semana - Apresentar relatórios de avanços semanais	- Pessoalmente durante sua visita ao canteiro de obras	- Semanalmente	- Engenheira da contratada	- Respostas referentes aos relatórios semanais enviados
		C - Na identificação de falha de projeto, sua contribuição agiliza o processo para soluções - Contribui com o engajamento das demais áreas da empresa contratante	- Apresentar falhas por e-mail e relatar as informações relevantes	- Na observância da necessidade	- Engenheira da contratada	- Respostas via e-mail ou documentadas por meio de outras ferramentas de gerenciamento de obra (como, por exemplo, pelo diário de obra) - Verificação dos itens alterados em projeto
		D - Apresentar os relatórios e documentos elaborados procurando superar sua expectativa - Falar sobre o andamento do contrato	- Reuniões quando agendadas previamente	- Na observância da necessidade	- Engenheira da contratada	- Avaliação do resultado

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
5 Lúcio (Técnico de edif. fiscal da Contratante)	Gerenciar de perto - conversas informais; - avanço do projeto; - tratativas facilitadoras	A - É essencial sua contribuição para agilizar as etapas de aprovações com os demais departamentos - Seu trabalho é indispensável para o sucesso do projeto	- Em conversas informais	- Todos os dias durante o período de contrato	- Engenheira da contratada	- Pesquisa de satisfação
		B - É de suma importância seu conhecimento e sua aprovação nas etapas de obras durante o desenvolvimento;	- Pessoalmente no canteiro de obras	- Todos os dias durante o período de contrato	- Engenheira da contratada	- Quantidade de retorno e devolutivas
		C - A fiscalização das atividades da obra e o monitoramento do andamento do contrato representam sua responsabilidade e importância na empresa	- Pessoalmente no canteiro de obras	- Todos os dias durante o período de contrato	- Engenheira da contratada	- Quantidade de retorno e devolutivas
		D - Apresentar os relatórios e documentos conforme suas orientações - Falar sobre o andamento do contrato	- Durante as reuniões de alinhamento da obra	- Todos os dias durante o período de contrato	- Engenheira da contratada	- Avaliação do resultado

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
6 Renan (Gestor da Contratante)	Gerenciar de perto - engajamento e contribuições - estratégias de negociações - valorização da equipe	A - Reforçar a importância do sucesso do projeto para ambas as partes envolvidas - Falar sobre o cumprimento do contrato e despertar para possíveis novos negócios	- Pessoalmente	- Em momentos oportunos durante sua visita ao canteiro de obras	- Engenheira da contratada	- Pesquisa de satisfação
		B - Valorizar seu quadro de equipe técnica da empresa - Reforçar o nível de qualidade do projeto apresentado	- Pessoalmente em conversas informais	- Em momentos oportunos durante sua visita ao canteiro de obras	- Engenheira da contratada	- Pesquisa de satisfação
		C - Apresentar soluções em caso de observância de erros de projeto	- Registrar por e-mail informações relevantes	- Na observância da necessidade	- Engenheira da contratada	- Respostas via e-mail ou documentadas por meio de outras ferramentas de gerenciamento de obra (como, por exemplo, pelo diário de obra)
		D - Por meio dos relatórios e documentos elaborados, demonstrar o compromisso da empresa no cumprimento do contrato	- Via e-mail	- Na observância da necessidade	- Engenheira da contratada	- Respostas via e-mail ou documentadas por outras ferramentas de gerenciamento de obra (como, por exemplo, relatórios semanais de avanço com fotos da obra)

(continua)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
7 Nilson (Diretor da contratada)	Manter satisfeito	A - Reforçar a importância do sucesso do projeto para ambas as empresas - Falar sobre o cumprimento do contrato e despertar para possíveis novos negócios	- Pessoalmente durante reuniões e visitas	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada- Gestor da contratada	- Pesquisa de satisfação
		B - Apresentar a qualidade da obra que será entregue - Apresentar a importância do corpo técnico envolvido neste projeto	- Pessoalmente durante reuniões e visitas	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada - Gestor da contratada	- Quantidade de retornos e devolutivas de documentos
		C - Antecipar problemas no cronograma/prazos indicando as falhas e apresentar possíveis soluções para facilitar sua tomada de decisões	- Reuniões quando agendadas previamente	- Mensalmente ou na iminência de atrasos	- Engenheira da contratada - Gestor da contratada	- Atas de reuniões - Questionários

(conclusão)

Stakeholder	Estratégia + Abordagem	Mensagem	Tipo / Tecnologia	Evento /	Emissor / Responsável	Feedback
			Método	Cronograma		
Para quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Compreensão da mensagem
8 Ricardo (Diretor da contratante)	Manter satisfeito	A - Reforçar a importância do sucesso do projeto para ambas as empresas - Falar sobre o cumprimento do contrato e despertar para possíveis novos negócios	- Pessoalmente durante reuniões e visitas	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada - Gestor da contratada	- Pesquisa de satisfação
		B - Apresentar a qualidade da obra que será entregue - Apresentar a importância do corpo técnico envolvido neste projeto	- Pessoalmente durante reuniões e visitas	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada - Gestor da contratada	- Quantidade de retornos e devolutivas de documentos
9 Reginaldo (Encarregado da contratada)	Manter informado	A - Mostrar que o sucesso na entrega da obra depende do seu trabalho ser bem-feito	- Diariamente com conversas informais	- Todos os dias durante o período de contrato	- Engenheira da contratada	- Quantidade de retornos e devolutivas de documentos - Questionário
		B - Mostrar que a empresa valoriza o profissional dedicado à conclusão do contrato	- Diariamente com conversas informais	- Todos os dias durante o período de contrato	- Engenheira da contratada	- Pesquisa de satisfação - Avaliação de resultados
10 Carlos (Projetista da contratante)	Monitorar	A - Elogiar o nível de detalhamento do projeto que foi elaborado	- Pessoalmente durante reuniões e visitas	- Em momentos oportunos	- Engenheira da contratada	- Quantidade de retornos e devolutivas de documentos - Questionário
		B - Pedir esclarecimentos em casos de dúvidas técnicas que surgirem durante o andamento da obra	- Agendar reuniões presenciais quando for necessário	- Quando se for necessário em caso de dúvidas, esclarecimentos e alinhamentos	- Engenheira da contratada	- Verificação dos itens alterados ou não em projeto
		C - Em caso de alterações de projetos solicitar as revisões	- Via e-mail	- Sempre que necessário	- Engenheira da contratada	- Repassar a pauta definida com ele junto com a engenheira de obra fiscal da contratante

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.5 FALHAS NO ESTUDO DE CASO

A autora do trabalho elencou alguns eventos específicos deste projeto com a intenção de apresentar ao leitor algumas falhas detectadas no processo de desenvolvimento do projeto do estudo de caso. Por meio destes eventos/falhas, seria possível elucidar as soluções obtidas com o uso das ferramentas apresentadas neste trabalho.

Quadro 10 - Falhas/eventos

(continua)

Falhas/Problemas	Solução
<p>A planilha de contrato recebida no pacote de documentação do edital durante o processo licitatório deveria definir claramente todos os itens do objeto a ser licitado, porém essa planilha apresentou erros de levantamentos quantitativos bem como ausências de informações. Essa falta de informação na planilha de contrato foi apenas detectada durante a fase de construção, gerando desvios no cronograma da obra (previsto x realizado). Além disso, essa inconsistência das informações na planilha de contrato prejudicou o orçamento definido em contrato.</p> <p>Exemplos: ausência do item de alvenaria, chapisco e reboco de todo o projeto, ou seja, toda a metragem quadrada (m²) desses itens não constava na planilha de contrato. Outro problema detectado foi na metragem quadrada do item de piso intertravado.</p>	<p>Como a ausência de metragem para os itens indicados não foi questionada durante a licitação, a falha poderia ter sido tratada antecipadamente em uma reunião de revisão de especificação e quantidade dos suprimentos, realizada antes do início da obra, envolvendo o representante de projetos e o gerente de projetos da contratante e a engenheira da contratada – aplicando o item 6B e 10B do plano de comunicação.</p> <p>Identificadas as discrepâncias, uma revisão do orçamento e do cronograma seria necessária, assim como, sugestões de mitigação dos problemas causados pela falha na informação.</p> <p>O novo orçamento e cronograma propostos, juntamente com as sugestões de mitigação, seriam apresentados à diretoria para tomada de decisão quanto ao prosseguimento da obra nas atuais circunstâncias – conforme indicado no item 1C do plano de comunicação.</p>
<p>Durante a fase de planejamento da obra, não houve tempo hábil para se executar um cronograma de suprimentos/aquisições.</p> <p>Pela ausência de um cronograma de compras, diversos materiais não foram entregues nas etapas e prazos corretos, isso ocasionou atraso de obra.</p>	<p>A identificação da ausência deste cronograma poderia ter sido tratada implementando-se um novo processo e uma nova ferramenta com a elaboração deste cronograma. Esta ferramenta poderia ter sido apresentada ao gestor da empresa contratada e ao diretor da contratada durante reuniões de planejamento da obra – aplicando o item 1E do plano de comunicação.</p>

(conclusão)

Falhas/Problemas	Solução
<p>No processo de licitação, o cronograma da obra foi executado por um time de funcionários da Empresa contratada que não tinham experiência técnica para montar um cronograma físico e cronograma físico-financeiro compatível com a realidade do projeto e contrato.</p> <p>Essas inconsistências financeiras foram observadas apenas durante a fase de obra na realização das medições mensais, ou seja, o avanço físico-financeiro previsto não era compatível com o avanço físico-financeiro realizado.</p>	<p>Como essa incompatibilidade de cronogramas não foi questionada durante o estudo da licitação, a falha poderia ter sido tratada antecipadamente em uma reunião de revisão dos documentos do contrato, realizada antes do início da obra, envolvendo o diretor, o gestor e o encarregado da obra da empresa contratada – aplicando o item 1C do plano de comunicação.</p>
<p>Durante a execução do projeto, ou seja, durante a etapa de desenvolvimento da obra, não houve registro de informações das conversas informais com o Diretor da fazenda alinhando alguns quesitos importantes discutidos no dia a dia da obra. O Diretor da Fazenda solicitou execução de serviços não previstos no contrato com a justificativa de que esses serviços foram alinhados antes do início da obra, pois a fazenda teria sido prejudicada.</p> <p>Pela ausência de registro das informações, isso gerou despesas não previstas no orçamento</p>	<p>Antes do início da obra, poderia ter sido realizado um relatório fotográfico apontando as condições físicas da fazenda antes da obra. Por meio de uma reunião envolvendo o diretor da fazenda, a engenheira de obras da empresa o contratante e o fiscal da empresa contratante, este relatório seria apresentado e, assim, documentar-se-iam as tratativas definidas – aplicando o item 2B e 2C do plano de comunicação.</p>
<p>A equipe de diretoria da Empresa contratada detectou, já durante a análise do edital, que o prazo para execução do contrato seria incoerente com o prazo previsto devido à complexidade e especificidades do projeto.</p> <p>A alternativa seria aproveitar oportunidades e registrar em diário de obra informações relevantes que pudesse ser utilizada para pleito de aumento de prazo.</p> <p>Por exemplo, na identificação de erros de projetos, enquanto a equipe de projeto estuda alternativas para revisar o projeto, a engenheira da empresa contratada aponta, no diário de obra, os atrasos pertinentes a essas falhas.</p>	<p>Na identificação de prazo incoerente com o previsto, a equipe deveria ter montado um plano de ação alinhado com um cronograma realista. Este estudo deveria ter sido preparado, antes do início da obra, em uma reunião com o gerente e o diretor da empresa contratada – aplicando o item 1C do plano de comunicação.</p> <p>Identificadas as discrepâncias, uma revisão do orçamento e do cronograma seria necessária, assim como, sugestões de mitigação dos problemas causados pela falha na informação.</p> <p>O novo cronograma proposto juntamente com as sugestões de mitigação seriam apresentados à diretoria para tomada de decisão quanto ao prosseguimento da obra nas atuais circunstâncias – conforme indicado no item 7C do plano de comunicação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As soluções apresentadas acima não foram identificadas nem aplicadas pelo gerente de projetos, que, neste estudo de caso, trata-se da engenheira da empresa contratada. Este trabalho apenas cita algumas problemáticas e propõe soluções com a intenção de apresentar ao leitor que, com o uso das ferramentas de gerenciamento de *stakeholder* e da comunicação, processos gerenciais auxiliam o gerente de projetos a solucionar e/ou antecipar essas problemáticas.

Vale esclarecer que as ferramentas apresentadas anteriormente (Quadro 7, Quadro 8 e Quadro 9) deveriam ter sido executadas pelo gerente de projeto na fase de planejamento e ser revisada durante todo o ciclo de vida do projeto.

3.6 ENCERRAMENTO DO PROJETO

Na fase de encerramento do projeto, a empresa contratada validou a entrega do escopo pelo formulário de Termo de Recebimento Definitivo (TRD) da obra. Este documento foi emitido pela empresa contratada e assinado pela equipe do departamento de engenharia e arquitetura, bem como, pelo usuário final da empresa contratante, dando ciência pela entrega do produto conforme o escopo do contrato. Segue, na Figura 11, o documento modelo utilizado neste contrato. Este documento é similar ao Termo de aceite de entrega proposto no Anexo A, pois a emissão do TRD também firma efetivamente o cumprimento do escopo de contrato.

Figura 11- Termo de Recebimento Definitivo

TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO (TRD)

OBJETO:
LOCAL:
CONTRATADA:
CONTRATO:
PROCESSO:

TERMO DE RECEBIMENTO

Decorrido o prazo contratual previsto para a obra em epígrafe, sem que a mesma apresentasse defeitos visíveis, comunicamos a conclusão da obra e serviços. Tendo a contratada cumprido todas as exigências técnicas, passando a contar a partir desta data os prazos legais de 1 (um) ano para reparos em decorrência da execução imperfeita de serviços e de 5 (cinco) anos para reparos em decorrência de falha técnica comprovada na execução dos serviços, conforme preceitua o artigo 618 do Código Civil Brasileiro.

Acordam as partes que o presente Termo contempla todos os serviços realizados decorrentes do contrato e que as medições representam os serviços efetivamente executados, nada mais podendo ser objeto de reivindicações revisões ou alegações posteriores, ressalva a autotutela administrativa (súmula 473 STF) para todos os fins de direito.

São Paulo, 17 de novembro de 2019.

Partes envolvidas:

<p style="text-align: center;"><u> X </u> Nilson Diretor da empresa Contratada</p>	<p style="text-align: center;"><u> X </u> Lucas Gestor da empresa Contratada</p>
<p style="text-align: center;"><u> X </u> Ricardo Diretor da empresa Contratante</p>	<p style="text-align: center;"><u> X </u> Renan Gestor da empresa Contratante</p>
<p style="text-align: center;"><u> X </u> Camila Usuária da empresa Contratante</p>	

1

Fonte: Elaborada pela empresa contratada.

Após a aceitação final do cliente por meio da sua assinatura no TRD, é necessário preparar-se para a transição do projeto para a operação. Desta forma, é necessário providenciar toda documentação e todos treinamentos para não deixar dúvidas sobre os produtos e serviços sendo transferidos para a operação. Neste estudo de caso, o formulário Transição do produto como sugerido na revisão bibliográfica foi substituído pelo documento *Databook*³.

A empresa contratante formalizou a entrega do *Databook* pelo documento apresentado na Figura 12. Este documento contempla toda documentação relevante ao contrato, manuais de uso e operação, projetos “*As-Built*”⁴, relatórios, laudos técnicos e documentações técnicas, manual de funcionamento de equipamentos, e garantia de fornecedores e ART’s da obra.

³ Conjunto de desenhos, certificados, procedimentos, relatórios etc. que compõem o conjunto de documentos de uma determinada obra de construção.

⁴ Projeto conforme foi efetivamente construído.

Figura 12 - Databook

<u>DATABOOK</u>							
OBJETO: LOCAL: CONTRATADA: CONTRATO: PROCESSO:							
TERMO DE RECEBIMENTO Pelo presente instrumento, declaro que recebi da empresa contratada, inscrita sob o CNPJ xx.xxx.xxx/xxxx-xx, os itens listados abaixo referentes ao escopo de contrato nas dependências da fazenda, localizada na cidade do interior de São Paulo/SP. 1 (um) CD e 1 (uma) cópia impressa, contendo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto "As-Built"; 2. Certificado dos materiais utilizados na obra; 3. Relatórios de ensaios laboratoriais realizados durante a obra; 4. Laudos técnicos e documentações técnicas; 5. Manual de funcionamento de equipamentos e garantia de fornecedores; 6. ART de execução de obra assinada; 7. ART de serviços de subcontratadas vinculadas a ART principal da obra. 8. Manual de manutenção e bom desempenho da edificação pós entrega da obra. 							
Partes envolvidas: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> _____ Nilson Diretor da empresa Contratada </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> _____ Lucas Gestor da empresa Contratada </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> _____ Ricardo Diretor da empresa Contratante </td> <td style="vertical-align: top; padding: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> _____ Renan Gestor da empresa Contratante </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> _____ Camila Usuária da empresa Contratante </td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/> _____ Nilson Diretor da empresa Contratada	<input checked="" type="checkbox"/> _____ Lucas Gestor da empresa Contratada	<input checked="" type="checkbox"/> _____ Ricardo Diretor da empresa Contratante	<input checked="" type="checkbox"/> _____ Renan Gestor da empresa Contratante	<input checked="" type="checkbox"/> _____ Camila Usuária da empresa Contratante	
<input checked="" type="checkbox"/> _____ Nilson Diretor da empresa Contratada	<input checked="" type="checkbox"/> _____ Lucas Gestor da empresa Contratada						
<input checked="" type="checkbox"/> _____ Ricardo Diretor da empresa Contratante	<input checked="" type="checkbox"/> _____ Renan Gestor da empresa Contratante						
<input checked="" type="checkbox"/> _____ Camila Usuária da empresa Contratante							
1							

Fonte: Elaborada pela empresa contratada.

Para concluir o processo de encerramento de projeto, a autora detectou que o registro de lições aprendidas não é uma ferramenta presente nos processos da empresa contratada em estudo. Portanto, no Quadro 11, será apresentado um formulário de Registro de lições aprendidas com algumas considerações levando em conta o aprendizado obtido por este projeto, configurando a proposta da autora para sanar a ausência da transferência de conhecimento encontrada atualmente na empresa contratada.

Quadro 11 - Registro de lições aprendidas

(continua)

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS
<p>1. OBJETIVOS Documentar as Lições aprendidas de modo a aperfeiçoar os processos e evitar que os erros e problemas encontrados se repitam em futuros semelhantes na empresa Contratada.</p> <p>2. PLANEJADO X REALIZADO</p> <p>2.1 Os objetivos foram atingidos? Sim, o escopo acordado em contrato e nos posteriores aditivos foi executado por completo, assim como, a transição do edifício X para a fase de operação.</p> <p>2.2 Projeto foi entregue dentro do prazo? Sim, projeto foi entregue dentro do prazo acordado nos aditivos aprovados totalizando 272 dias corridos. Contemplando 120 dias do cronograma inicial, mais 12 dias corridos após aditivo 1 aprovado e mais 140 dias corridos após aprovação do aditivo 2.</p> <p>2.3 No orçamento? O projeto conclui o escopo proposto consumindo inteiramente o orçamento aprovado inicialmente e as verbas aditivas aprovadas posteriormente, conforme registros de controle. O acréscimo foi de 14,46% em relação ao orçamento inicial.</p> <p>2.4 Atendeu o escopo? Sim, considerando as justificativas de necessidade de acréscimos no escopo de contrato na inclusão de novos itens e alteração de especificações. Na fase de obra, foi constatada incoerência entre os requisitos do cliente e os projetos elaborados, o que gerou aditivos que incrementaram o escopo. Todos os itens foram concluídos e aceitos pelo cliente.</p> <p>3. O PROJETO</p> <p>3.1 Pontos fortes Atividades alinhadas com todos os envolvidos – foram realizadas reuniões-chave envolvendo os principais empreiteiros/terceiros para alinhamento do cronograma e das atividades a fim de envolver todos os responsáveis de cada etapa e demonstrar a importância de cumprir com o prazo determinado durante esta reunião.</p> <p>Cronograma de terceiros - com o objetivo de alinhar as durações de atividades, os principais fornecedores encaminharam seu próprio cronograma e, por meio desse documento, foi possível transferir as informações para o cronograma físico da obra completa. Dessa forma, foi possível manter os prazos que as empresas terceiras formalizaram no processo de contratação e poder alinhar com as demais equipes.</p>

(conclusão)

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS**3.2 Pontos fracos**

Esse projeto foi especialmente desenvolvido seguindo padrões de Sala Limpa. A equipe técnica da empresa contratada não possuía domínio neste setor e, por isso, foi necessário contratar uma empresa terceirizada que tivesse expertise nesse departamento. A tomada de decisão de contratação foi tardia e ocasionou atrasos no cronograma da obra, portanto, isso teria sido evitado caso a empresa contratada tivesse detectado essa necessidade no início do desenvolvimento do projeto.

Desenvolvimento e aperfeiçoamento em ferramentas de gerenciamento e controle de projeto (como, por exemplo, o programa MS Project), pois o cronograma de suprimentos poderia ter sido desenvolvido com agilidade evitando atrasos nas aquisições de materiais em determinadas fases de projeto.

Implementação de ferramenta de avaliação de fornecedor e empresas terceirizadas a fim de evitar os mesmos erros em projetos futuros.

Utilização de um sistema central de informações para compartilhamento das informações do projeto com todo o time e assim, gerenciar as atividades da equipe e do próprio engenheiro.

4. RECOMENDAÇÕES A SEREM ADOTADAS PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS.

Análise da documentação no Edital – a planilha de contrato recebida no pacote de documentação do edital durante o processo licitatório deveria definir claramente todos os itens do objeto a ser licitado, porém essa planilha apresentou erros de levantamentos quantitativos, bem como, ausências de informações. Esses serviços foram executados pela empresa contratante independente da planilha de contrato visando a um melhor relacionamento com o cliente para atender suas necessidades e expectativas sobre o contrato.

Cronograma de suprimentos - neste projeto, não foi executado um cronograma de suprimentos/aquisições, por meio dele, poderiam ter sido evitados os principais atrasos e obter um maior controle sobre prazos de compra e contratações. O cronograma de suprimentos poderia ser utilizado na comunicação com o departamento de suprimentos e fornecedores para alinhar prazos e detalhes.

Elaboração de cronogramas – a elaboração dos cronogramas deverá ser realizada por uma equipe que possui expertise nas etapas de obras nos projetos futuros. De qualquer forma, com o engajamento dos *stakeholders* funcionários da empresa contratada foi possível atingir os cronogramas financeiros estabelecidas pela empresa (previsto x realizado).

Registro de informações – como apresentado no quadro de falhas, não foi feito uso de ferramentas de registro das informações e, portanto, despesas extras teriam sido evitadas caso tivesse sido documentado. Fica como lição aprendida o entendimento da necessidade de uso de ferramentas de comunicação com os *stakeholders*.

5. QUESTÕES EM ABERTO

O *check-list* de entrega elaborado juntamente com o departamento de engenharia e o usuário final foi concluído e recebido por ambas as partes. Portanto, não existem questões em aberto.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.7 CONCLUSÃO SOBRE O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso desta pesquisa compreendeu, como objeto de estudo, a construção de um empreendimento de obra pública cujo aspecto mais relevante

para o sucesso deste projeto foi gerenciar o engajamento, as expectativas e as necessidades dos *stakeholders* envolvidos, principalmente tratando-se dos diversos *stakeholders* da empresa contratante, pois, como visto acima, possuem expectativas e necessidades diferentes entre eles.

Segundo Santos, Starling e Andery (2015); o modelo tradicional de gestão de empreendimentos públicos convive com dificuldades potencializadas pela falta de integração entre as fases de projeto e produção, causada pela forma de contratação imposta pela legislação de contratação de obras públicas. Além disso, de acordo com o estudo realizado por González *et al.* (2014), o atraso no desempenho de projetos de construção e as falhas no seu planejamento também foram a causa mais prejudicial para o desempenho destes empreendimentos. A fragilidade das informações fornecidas nesta fase também contribuiu para gerar expectativas de tempo e custo fora da realidade do projeto, reduzindo a qualidade e a produtividade durante a construção e em seu produto final.

Neste estudo de caso, podem-se detectar problemas no cumprimento do prazo de contrato e seus principais motivos foram: duração do contrato irrealista; falta de compatibilização dos projetos; atraso em revisões e aprovações de documentos de projeto pelo contratante; erros nos levantamentos de quantitativos e planilha; e as tratativas para serviços extras contratuais solicitadas pelo Diretor da fazenda. Outros problemas identificados durante o período de contrato não foram citados neste trabalho devido à complexidade em relatar parte desses eventos. A principal intenção deste trabalho foi mostrar que os planos apresentados poderiam transparecer a importância desses estudos no gerenciamento de projetos.

Percebe-se que estas causas surgem a partir da fragilidade no planejamento (desde o detalhamento do escopo até o planejamento da obra) e ausência de informações nas documentações (não contemplando o pacote de necessidades do cliente, e incoerência entre o Edital e o projeto executivo).

Essas dificuldades foram observadas durante o processo de desenvolvimento do projeto e, portanto, após a conclusão do projeto, a autora deste trabalho sentiu a necessidade de estudar os possíveis resultados caso tivessem sido aplicadas as ferramentas apresentadas neste trabalho.

Mesmo a empresa contratada não utilizando de ferramentas de gestão, pode-se dizer que o resultado do projeto foi positivo. O escopo de contrato foi cumprido atendendo às necessidades dos *stakeholders* visando à satisfação do cliente final.

Também é importante dizer que a expectativa do projeto foi satisfatória para a diretoria da empresa contratada, uma vez que os resultados financeiros atingiram a margem de lucro calculada inicialmente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial para a elaboração deste trabalho foi aplicar o conteúdo absorvido no curso em um projeto real a fim de demonstrar melhorias nas práticas de gerenciamento de *stakeholders* e das comunicações de uma empresa construtora. Neste sentido, o objetivo proposto foi cumprido, uma vez que o trabalho apresentou uma proposta coerente de aplicação das ferramentas de gerenciamento de *stakeholders* e comunicações.

Com o intuito de mitigar os riscos iminentes ao fracasso do projeto, propôs-se, também, o uso dos processos de encerramento, a fim de contribuir com as melhores práticas de gestão dentro da empresa construtora em seus projetos futuros, contribuindo, assim, para o cumprimento total do objetivo proposto.

O escopo de contrato do projeto trabalhado no estudo de caso apresentou a necessidade de 2 (dois) aditamentos de contrato, tanto de valor quanto para prazo, a fim de atender as necessidades do cliente. As solicitações dos pleitos de aditivos de prazo e valor foram elaboradas pela engenheira de obras da empresa contratada durante a execução da obra, apresentadas à diretoria da empresa contratante e efetivamente aprovadas, o que possibilitou a conclusão do projeto em estudo com o atendimento integral aos requisitos do cliente. Para a obtenção de tais aprovações, foram realizadas frequentes reuniões esclarecendo cada tópico presente nos pleitos. Fazendo-se uso das ferramentas do plano de gerenciamento dos *stakeholders* e do plano de comunicação propostos neste trabalho, teria sido possível antecipar e, provavelmente, reduzir os impactos gerados pelas falhas tratadas neste trabalho, proporcionando melhor resultado para ambas as empresas.

No processo de encerramento do projeto, demonstrou-se a importância de relacionar as lições aprendidas do projeto a fim de documentar as falhas apresentadas durante o desenvolvimento do projeto. Por meio do registro das lições aprendidas proposto, foi possível identificar os pontos fortes da empresa contratada, que estão relacionados com a integração das informações e alinhamento da equipe, pontos estes que, certamente, poderiam ser aprimorados com o uso das ferramentas de gerenciamento de *stakeholders* e gerenciamento da comunicação.

Visando à continuidade de resultados satisfatórios, sugere-se o aperfeiçoamento profissional no âmbito do gerenciamento de *stakeholders* e gerenciamento da comunicação de toda a equipe envolvida nos projetos futuros.

Desta forma, a gestão de projetos se faz presente na empresa como um todo e, assim, faz-se possível um aprimoramento do artefato cada vez mais satisfatório para o sucesso de novos projetos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 21.500**: Orientações sobre gerenciamento de projeto. Rio de Janeiro, 2012.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- BOURNE, Lynda. **Stakeholders relationship management**: a maturity model for organisational implementation. Londres: Gower, 2009.
- CARVALHO, Michele Tereza Marques; DE PAULA, Jean Marlo Pepino; GONÇALVES, Pedro Henrique. **Gerenciamento de obras públicas**. Rio de Janeiro: Ipea, p. 1-74, 1 mar. 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2981. Acesso em: 23 jun. 2020.
- CHAVES, Lucio Edi *et al.* **Gerenciamento das comunicações em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2007.
- GONÇALVES, José Abranches. **Gerenciamento das comunicações em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. **HCMBOK**: o fator humano na liderança de projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2016.
- GONZÁLEZ, Pablo *et al.* Analysis of causes of delay and time performance in construction projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 10, n. 1, 2014.
- HURTADO, Maristela Vieira da Silva. **Gerenciamento das partes interessadas em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Grandes Especialistas Brasileiros; Gerenciamento de Projetos.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MARQUES DE MELO, José. **Comunicação social**: teoria e pesquisa. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1975. 300 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. São Paulo: RT, 1990.

MELHADO, Silvio; FARSSURA, Tássia; MINGRONI, Roberto. **Metodologia de pesquisa e monografia de conclusão**. Especialização em Gestão de projetos na Construção, 2016.

MENDES, Eunice; JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Comunicação sem medo**. São Paulo: Gente, 1999.

MINGRONI, Roberto. **Comunicação e liderança em gestão de projetos**. Especialização em Gestão de projetos na Construção, 2016.

MONTES, Eduardo. **Introdução ao gerenciamento de projetos**. São Paulo: Createspace, 2017.

PARK, M. *et al.* Scheduling decisions and their dynamic consequences on construction performance. **KSCE Journal of Civil Engineering**, v. 14, n. 3, p. 251-259, 2010.

PERLES, João Batista. **Comunicação: conceitos, fundamentos e história**. Mato Grosso do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/> . Acesso em: Março/2020

PMI. Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge—PMBOK® GUIDE**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PRINCÍPIOS da Licitação. Porto Alegre. Disponível em: https://www.licitacao.net/principios_da_licitacao.asp. Acesso em: 13 maio 2020.

RAMOS, Daniela. **A comunicação em recortes**. Curso de Especialização e Coordenação Pedagógica (UFSC). 2011. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ. Acesso em: 09 jul. 2019.

SANTOS, Henrique de Paula; STARLING, Cícero Murta Diniz; ANDERY, Paulo Roberto Pereira. Um estudo sobre as causas de aumentos de custos e de prazos em obras de edificações públicas municipais. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 15, n. 4, p. 225-242, out./dez. 2015.

SHANNON, Claude Elwood; WARREN, Weaver. **A teoria matemática da comunicação**. Tradução de Orlando Agueda. São Paulo: DIFEL, 1975.

TAYLOR, Thalita. **Comunicação e liderança em gestão de projetos**. Especialização em Gestão de projetos na Construção, 2016 e 2019.

TRENTIM, Mário Henrique **Managing stakeholders as clients: sponsorship, partnership, leadership and citizenship**. Newton Square: PMI, 2012.

VALLE, José Angelo Santos do *et al.* **Gerenciamento de stakeholders em projetos** (FGV Management) (Locais do Kindle 1485-1486). FGV. Edição Kindle.

VALLE, José Angelo Santos do *et al.* **Gerenciamento de stakeholders em projetos** (FGV Management) (Locais do Kindle 1496). FGV. Edição Kindle.

VALLE, José Angelo Santos do *et al.* **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 151p.

WIDENAN, R. Max. **A management framework for project, program and portfolio integration**. Bloomington, IL: Trafford, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - TERMO DE ACEITE DE ENTREGA

TERMO DE ACEITE DE ENTREGA		
Código / Sigla:		
Nome do Projeto:		
Líder de Projeto:		
OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO		
<i>Este documento formaliza o aceite da entrega considerando-a em conformidade com os requisitos e os critérios de aceitação definidos.</i>		
ENTREGA		
<i>Descrever a entrega com seus requisitos e critérios de aceitação ou referencie o documento que será anexado.</i>		
QUESTÕES EM ABERTO		
<i>Usar caso haja alguma questão pendente em relação à entrega. Retirar a seção caso não houver nenhum ponto em aberto.</i>		
Questão em aberto	Responsável	Previsão
INFORMAÇÕES ADICIONAIS		
Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: Montes (2017)

ANEXO B - TRANSIÇÃO DO PRODUTO

TRANSIÇÃO DO PRODUTO										
Código / Sigla:										
Nome do Projeto:										
Líder de Projeto:										
OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO <i>Descrever os procedimentos e as informações necessárias para que a transição do produto para operação ocorra da melhor forma possível.</i>										
PERÍODO DE TRANSIÇÃO <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">Marcos</th> <th style="width: 20%;">Previsão</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Início da Transição</td> <td></td> </tr> <tr> <td>...</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Término da Transição</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Marcos	Previsão	Início da Transição		...		Término da Transição	
Marcos	Previsão									
Início da Transição										
...										
Término da Transição										
PROCEDIMENTOS ADOTADAS PARA A TRANSIÇÃO <i>Descreva os procedimentos adotados, como serão tratados os erros em operação (responsabilidades, ...)</i>										
TREINAMENTO <i>Descreva como será feita a transferência de conhecimento, como a equipe de operação será capacitada, quais foram as documentações criadas (manuais, guias, ...)</i>										
EQUIPE RESPONSÁVEL PELO TREINAMENTO <i>Relacione os responsáveis pelo projeto, suas principais funções e seus dados de contato</i>										
EQUIPE RESPONSÁVEL PELA OPERAÇÃO <i>Relacione os responsáveis pela operação, suas principais funções e seus dados de contato</i>										
PONTOS EM ABERTO <i>Relacione os pontos em aberto que serão tratados pela equipe da operação</i>										
RECOMENDAÇÕES A SEREM ADOTADAS EM OPERAÇÃO <i>Indique as recomendações e as lições aprendidas mais relevantes que podem auxiliar a equipe da operação</i>										
Aprovações										
Participante	Assinatura	Data								
Patrocinador do Projeto										
Gerente do Projeto										

ANEXO C - REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	
Código / Sigla:	
Nome do Projeto:	
Líder de Projeto:	
EXECUTIVO	
Histórico geral do projeto	
Principais aprendizados	
Sumário de recomendações	
DESEMPENHO TÉCNICO	
Experiência adquirida	
<i>Nesta seção, coloque as experiências relativas ao aprendizado obtido na área técnica do projeto. Descreva por exemplo: o que fizeram de errado e, portanto, aprenderam com a experiência, como poderia ter sido melhor, o que experimentaram no projeto e que foi bom. Indique o que não se deve fazer.</i>	
Processos recomendados para melhoria contínua	
<i>A partir da experiência, o que a equipe considera que deve ser mudado nos processos de trabalho na área técnica</i>	
Proposta de atualizações de ferramentas	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: Chaves et al. (2014)

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

DESEMPENHO GERENCIAMENTO DE CONTRATO

Indique sugestões de atualização de software, compras de novas soluções de gestão de cronograma ou instrumentos que auxiliem na estimativa ou controle de cronograma

Proposta de atualizações de ferramentas

Descreva sugestões de melhoria no processo de gestão de cronograma, desde a estimativa até o controle na execução

Processos recomendados para melhoria contínua

Experiência adquirida

Nesta seção, coloque as experiências relativas ao aprendizado obtido na gestão do cronograma do projeto. Descreva por exemplo: o que provocou atrasos mais significativos, quais os principais erros de estimativas, quais as técnicas usadas que foram boas e etc

DESEMPENHO CRONOGRAMA

Experiência adquirida

Nesta seção, coloque as experiências relativas ao aprendizado obtido na gestão de contratações e de terceiros. Descreva por exemplo: o que foi bom e o que foi ruim e quais os aprendizados, quais os problemas nas contratações, quais as boas experiências, como foi a gestão dos terceiros

Processos recomendados para melhoria contínua

Descreva sugestões de melhoria no processo de gestão de contratações: gestão de terceiros, gestão de contratos, processos licitatórios, preparação de termos de referência e etc

Proposta de atualizações de ferramentas

Descreva sugestões de atualização de ferramentas que possam auxiliar o processo de gerenciamento de contratos

ANEXO D - REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS		
Código / Sigla:		
Nome do Projeto:		
Líder de Projeto:		
OBJETIVOS		
<i>Documentar as Lições aprendidas de modo a aperfeiçoar os processos e evitar que os erros e problemas encontrados se repitam em futuros projetos.</i>		
PLANEJADO X REALIZADO		
Os objetivos foram atingidos?		
Projeto foi entregue dentro do prazo?		
No orçamento?		
Atendeu o escopo?		
O PROJETO		
<i>Comente os pontos mais relevantes a serem aperfeiçoados ou adotados em próximos projetos</i>		
Pontos fortes		
Pontos fracos		
QUESTÕES DO PROJETO		
<i>Identificar as questões mais relevantes do projeto.</i>		
RECOMENDAÇÕES A SEREM ADOTADAS PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS		
<i>Indique as recomendações e as lições aprendidas mais relevantes</i>		
QUESTÕES EM ABERTO		
<i>Usar caso haja alguma questão pendente em relação às entregas do projeto (Ex.: Requisitos não entregues).</i>		
DESEMPENHO DOS FORNECEDORES		
<i>Descreva sobre o desempenho de cada fornecedor (mão-de-obra e/ou material)</i>		
Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Fonte: Montes (2017)