

## Os desafios da comunicação no engajamento com os stakeholders em gestão de projetos

### The challenges of communication in the engagement with stakeholders on project management

DOI: 10.34140/bjbv5n1-034

Recebimento dos originais: 20/12/2022

Aceitação para publicação: 02/01/2023

#### Alysson Souza da Silva

MBA em Gerenciamento de Projetos

Instituição: Universidade Estadual do Amazonas – Escola Superior de Tecnologia (EST)

Endereço: Avenida Darcy Vargas, 1200 - Parque Dez de Novembro, Manaus/AM - Brasil

E-mail: alyssonsouzabr@gmail.com

#### Antonio Claudio Kieling

Pós-Doutorado em Engenharia Metalúrgica e Materiais

Instituição: Universidade de São Paulo – USP

Endereço: Av. Professor Mello Moraes, 2463 - Butantã, São Paulo/SP – Brasil

E-mail: antonio.kieling@yahoo.com

#### RESUMO

Nas organizações atuais, a comunicação através dos processos de planejamento, gerenciamento e controle, aliada ao engajamento das partes interessadas, cumprem um importantíssimo papel na busca pelo êxito dos projetos. O gerente, no exercício de suas atividades, torna-se uma das peças-chaves para a aplicação das boas práticas nessa área, e enfrenta diretamente os desafios tão complexos que envolvem estes dois campos do conhecimento. Este artigo, embasado pelo PMBoK/PMI dentre outros autores da área, sugere alguns procedimentos que corroboram com as atividades do gestor de projetos, quanto a mitigação de riscos em comunicação, bem como a maximização do engajamento por parte dos *stakeholders*, no intuito único de ter o projeto finalizado conforme inicialmente planejado. Conclui-se portanto, que um plano de comunicação bem elaborado, alinhado em atender as expectativas das partes interessadas ao máximo possível, tem muitos pontos positivos à oferecer ao gestor de projetos, e principalmente aos *stakeholders*, uma vez que eles são uns dos *players* mais interessados nas entregas ao que o projeto se propõe.

**Palavras-chave:** Projetos, Partes Interessadas, Comunicação

#### ABSTRACT

In current organizations, communication through the planning, management and control processes, coupled with the engagement of stakeholders, play an important role in the pursuit of project accomplishment. The manager, in the exercise of his activities, plays a major role in the application of good practices in this area, and directly faces such complex challenges that involve these two fields of knowledge. This article, grounded by PMBOK/PMI, among other authors in the field, suggests some procedures which corroborate the project manager's activities, in relation to the mitigation of risk communication, as well as maximizing the stakeholder engagement, with the sole purpose of having the project completed as initially planned. Therefore it is concluded that a well-designed communication plan, aligned to meet the expectations of stakeholders as much as possible, has many good points suitable for the project manager, and especially for the stakeholders, since they are one of the most interested players in accomplishing the project requirements.

**Keywords:** Projects, Stakeholders, Communication

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, os relacionamentos são muito importantes em todas as esferas da vida em sociedade. O advento das redes sociais, projetou com maior intensidade a necessidade que o indivíduo contemporâneo, tem em comunicar-se e interrelacionar-se com pessoas que fazem parte ou não do seu círculo de amizades.

Esses relacionamentos na esfera profissional também cresceu em valor, e em muitos casos são responsáveis pelo sucesso de cada indivíduo bem como o da organização como um todo. Na área de gerenciamento de projetos, o relacionamento através da comunicação é um processo fundamental para obtenção de êxito junto às partes interessadas ou *stakeholders*, que nada mais são que pessoas, grupos e organizações as quais podem impactar positiva ou negativamente o andamento de um projeto, ou serem impactadas da mesma forma.

Uma outra definição similar, surge a partir de Bowditch e Bono (1992), afirmando que os *stakeholders* podem ser identificados como personagens necessários à existência das organizações, ou seja, não existe organização sem que haja as devidas partes interessadas, com seus interesses e conflitos.

Baseado nestas premissas, para o uso das boas práticas em gerenciamento de projetos, a comunicação em suas mais diversas vias, necessita exercer uma ligação muito forte com as partes interessadas, considerando como objetivo principal garantir que o projeto seja executado e finalizado o mais fielmente possível conforme planejado, dessa forma evitando surpresas e despesas que possam inviabilizar o prosseguimento e conclusão do mesmo, Solberg (2011, p.01) afirma que o projeto tem grandes probabilidades de sucesso, quando é dada a devida importância às partes interessadas, e o seu gerenciamento é bem estruturado.

Inicialmente, esse artigo estrutura-se através dessa introdução, a qual serve para elucidar e contextualizar o objeto de estudo em questão o qual considera duas áreas do conhecimento em gestão de projetos, na Seção 2 é traçado um referencial teórico, o qual busca elucidar os desafios da comunicação no relacionamento com os *stakeholders*, no terceiro tópico, é abordada a metodologia utilizada a qual qualifica o meio e o método empregado. Na seção 4 apresentam-se os resultados e discussões, e finalmente na seção 5, as devidas conclusões seguidas pelas referências utilizadas em todo esse trabalho, o qual é de fundamental importância para área de gerenciamento de projetos.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Elencar os principais desafios encontrados pela comunicação, e elaborar um roteiro de cuidados a serem considerados no processo de relacionamento com os *stakeholders*, de forma a maximizar o seu engajamento.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compilar as fases do processo de gerenciamento das comunicações;
- Elaborar roteiro de análise e identificação das partes interessadas;
- Formatar uma matriz para avaliação das partes interessadas;

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS

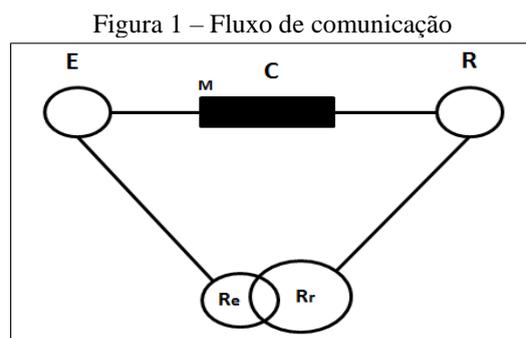
De forma geral, a comunicação empresarial vem sendo utilizada como diferencial competitivo em algumas organizações que compreenderam o poder dessa ferramenta, e quando trata-se da comunicação em projetos, o processo se torna ainda um pouco mais complexo e crucial, uma vez que faz-se necessário o planejamento, o gerenciamento e o controle das comunicações dentro de um prazo estabelecido antecipadamente, o que dificulta um pouco mais a sua gestão.

A comunicação como elo dos processos empresariais, quando bem executada deixa muito claro aos colaboradores quais são os reais objetivos do projeto a serem alcançados. Para Pimenta (2010 apud TORQUATO, 1996 p. 105), “[...] a função básica da comunicação na empresa é promover o consentimento e aceitação”, ou seja, o capital intelectual da companhia, precisa exercer suas atividades, com a consciência plena do que se deseja alcançar.

Esse entendimento é genuinamente proveniente de uma boa disseminação da informação, através da equipe direcionada para tal. Membros de uma equipe, que não compreendem o propósito do resultado final de suas atividades, sofrem uma forte tendência a não se engajarem no projeto.

Alguns elementos são chaves no processo de comunicação, e em suas ausências o processo de comunicação não pode ser exercido, são eles emissor: (E), receptor (R) e um canal físico (C). Baseado nestas considerações, Rego (1986, p.48) afirma que “[...] qualquer estudo, proposta, ou projeto de comunicação deve, inicialmente, especificar qual a natureza do emissor, do receptor, do canal [...]”.

Ainda como elementos-chaves são considerados os sinais que são coletados em um registro (Rr), os quais são agrupados em um conjunto (M). Portanto, em vista desses elementos é possível elaborar a seguinte figura.



Fonte: Adaptado de Rego (1986)

Toda comunicação tem um fluxo a ser seguido, e este é apresentado nas direções vertical e horizontal, sendo que a vertical é considerada como descendente e ascendente, e na horizontal como lateral apenas.

Na direção vertical o fluxo é descendente quando a informação tem origem na parte mais alta da hierarquia organizacional, e flui até os níveis mais baixos, podendo sofrer interferências de ruídos, uma vez que geralmente não é pequena a distância percorrida. Diz-se ascendente da informação que tem um fluxo invertido do acima mencionado, ou seja, parte direto dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores, e usualmente transmite suas expectativas, frustrações, ideias dentre outros.

Independente dos tipos de fluxos predominantemente utilizados, dois elementos não podem ser mensurados, são eles: a eficácia e eficiência, justamente por serem como afirma Pimenta (2010, p.97) “[...] essencialmente um processo simbólico, subjetivo e complexo. Entretanto sabe-se que a comunicação será tão mais eficaz quanto menor for a perda de informação [...]”.

Promovida a comunicação, é fundamental entender que os ruídos existem e atuam através dos fluxos, redes e canais, mas para que eles não interfiram causando distorções, é necessário que todos os envolvidos no fluir da comunicação, estejam engajados plenamente com o processo, de tal forma que a disseminação das informações, venham ser entremeadas com máximo grau de acuracidade entre a equipe de projeto, com isso minimizando todo e qualquer impacto que as falhas originárias desse processo geralmente causam.

A informação que chega através da comunicação segundo Laet (2003) é a “[...] matéria-prima e produto do trabalho a ser realizado pelas pessoas [...] é a corporificação abstrata do trabalho humano, apropriação privada desse trabalho”, ou seja, é impossível o alcance dos objetivos e metas em projetos, sem uma definição clara que chega através do fluxo de comunicação. De acordo com o guia do PMI, “A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projetos [...] que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto” (PMBok 2013, p.287), e isto deve-se ao fato de que a comunicação está muito fortemente ligada ao topo da pirâmide hierárquica das organizações, Nassa afirma que “ela é parte integrante de um pacote de públicos estratégicos [...] que influenciam os propósitos da organização”. (2013, p.6).

As melhores práticas no campo das comunicações em projeto, gera um vínculo substancialmente positivo com todos aqueles que são identificados como *stakeholders*, sejam eles internos, ou externos.

Os *stakeholders* ou partes interessadas por sua vez, são “pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultado do projeto” (PMBok 2013, p.391). De acordo com Carvalhal & Araújo (2014, p.57), os *stakeholders* são considerados em primeiro lugar como “atores relevantes [...] são os que têm um interesse fundamental na implementação dos projetos, e que são partes importantes para o seu êxito [...]” e logo em seguida, ainda no mesmo parágrafo, os autores também fazem uma abordagem a respeito dos “[...] atores participantes, os que já estão

participando ou que poderão ser afetados, e que decidirão cooperar, em que grau ou momento, ou não, conforme seus interesses, circunstâncias e alianças, influências e livre-arbítrio”.

Quanto ao engajamento dos stakeholders Boszczowski (2010) apud Ubeda, Gimenez e Moreno (2010) explica que basicamente é o processo de intervenção das organizações, com intuito de mobilizar seus stakeholders de forma agregadora nas atividades as quais eles estejam envolvidos.

Por esta razão, torna-se de suma importância o perfeito alinhamento entre a comunicação e as partes interessadas em um projeto, uma vez que necessidades não compreendidas, expectativas frustradas, informações incorretas dentre outros, certamente não irão mitigar, mas alavancar as probabilidades do desengajamento dos *stakeholders*, acarretando com isso sérios problemas ao projeto, que vão de descumprimento de prazos, à gastos indevidos que podem inviabilizar as entregas, e dependendo da criticidade, inviabilizar o projeto inteiro.

Devido o seu grau de importância, o gerenciamento dos *stakeholders* ou partes interessadas, passou a ser considerada como uma área de conhecimento em gestão de projetos, tão fundamental para o sucesso do mesmo como as outras nove já estabelecidas, uma vez que este campo do conhecimento formula processos de identificação, planejamento do gerenciamento, e o controle do engajamento dos *stakeholders*, sendo este último de substancial importância.

Segundo Carvalho & Araújo (2014, p.57) “Um estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos no Brasil, publicado em 2013 [...] apontou que dentre todos os problemas que ocorrem [...] problemas de comunicação foi o mais citado”

Dentre os problemas e desafios a serem observados nesta área, destacam-se **a falta do desenvolvimento de uma abordagem apropriada**, pois este processo é o cerne do planejamento do gerenciamento das comunicações, uma vez que norteia todo o plano de comunicação quanto a disponibilização das informações conforme a necessidade, em outras palavras, informação na medida e no tempo certo.

Um outro desafio a ser considerado, é a **não importância devida à análise e identificação das partes interessadas**. É neste processo que todos os stakeholders são devidamente elencados, analisados, compreende-se a qual grupo pertencem, qual sua posição no projeto, quais seus interesses, influência e impactos com o resultado do projeto, bem como a compreensão de suas expectativas.

**A necessidade da avaliação das partes interessadas**, também figura aqui como um desafio na área da comunicação a qual é capaz de impactar positiva ou negativamente o engajamento dos *stakeholders* em projetos, pois é a partir desta avaliação que são identificados os *gaps* entre o nível atual de cada parte interessada, bem como o nível desejado o qual o seu atingimento deve ser de total interesse do gerente de projetos.

Faz parte das atividades do gestor, coordenar os três problemas aqui destacados, a tal ponto que haja sinergia nos processos envolvidos, de forma a atender as partes interessadas, ou seja, elevar

positivamente o grau de interesse pelo projeto, aumentando o engajamento, o que geralmente propicia resultados mais satisfatórios.

De acordo com o guia do PMI “o principal benefício deste processo é que ele permite que o gerente de projetos aumente o nível de apoio às partes interessadas e minimize a sua resistência, ampliando [...] as chances de êxito no projeto” (PMBok 2013, p.404). A ampliação das chances de êxito, em grande parte deve-se a importância dada a este assunto pelo *boarding* da organização, a qual trata diretamente com as escolhas das estratégias que deverão ser consideradas pois de acordo com Boszczowskiv (2010, p.47) “[...] o engajamento de *stakeholders* se constitui como uma competência estratégica”.

O diferencial apresentado pelo profissional nesta zona de conversão das duas áreas, é possuir conhecimento do projeto de forma bem abrangente, com isso tendo visibilidades de possíveis preocupações que possam surgir no decorrer das atividades, e tornarem-se entraves no relacionamento com as partes interessadas, e esse tipo de situação é advertido pelo PMI onde o mesmo aborda que “Tais preocupações precisam ser identificadas e discutidas o mais cedo possível para analisar os riscos associados do projeto” (PMBok 2013, p.405)

As habilidades interpessoais principalmente na área de comunicação, não diferente das demais áreas da administração, também exercem aqui um papel fundamental no relacionamento com as partes interessadas, pois por meio delas, as expectativas podem ser alcançadas através do “estabelecimento de confiança, solução de conflitos, escuta ativa, e superação da resistência à mudança” (PMBok 2013, p.407), dessa forma corroborando para o engajamento das partes interessadas.

Todavia, o planejamento das comunicações precisa necessariamente ser muito bem elaborado, de forma a mitigar todo e qualquer risco que comprometa o êxito do projeto, em função de problemas oriundos de um plano equivocado, onde existam “atraso na entrega de mensagens, a comunicação de informações para o público incorreto ou a comunicação insuficiente para as partes interessadas e a má interpretação das mensagens comunicadas” (PMBok 2013, p.290).

Isso significa que, comunicar da maneira correta, no tempo oportuno, à todos os envolvidos que necessitam da informação é crucial para que a comunicação cumpra o seu propósito, pois de acordo com Pimenta, entende-se que “A comunicação [...] interliga os vários elementos (indivíduos, grupos, departamentos) organicamente, e projeta a qualidade desse processo” (2010, p.82).

Considerando os métodos de comunicação utilizados, o mais eficiente é a comunicação interativa, pois como o próprio nome diz, há um certo nível de interação entre o emissor e o receptor, capaz de minimizar as possíveis má interpretações causadas pelos ruídos.

O PMBoK afirma que a comunicação interativa é a mais adequada quando o fluxo acontece “Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional”(2013, p.295), e continua afirmando que esse modelo “É a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes sobre tópicos específicos, e inclui reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas,

vídeos conferências, etc” (PMBok 2013, p.295). Várias são as ferramentas utilizadas para vencer os não poucos desafios pertinentes à comunicação com os *stakeholders* em projetos.

## 4 MATERIAIS E MÉTODOS

### 4.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS

De acordo com a visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto, o PMBoK apresenta uma sequência de três atos, os quais devem ser coordenados pelo gestor e resumem-se à: “Planejar o gerenciamento das comunicações [...] Gerenciar as comunicações [...] controlar as comunicações” (2013, p.287).

Inseridos nestes três atos, estão três tópicos específicos que irão certamente corroborar na redução dos problemas com a comunicação em projetos, desta forma maximizando o engajamento das partes interessadas.

Cada subtópicos destes processos encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 1 – Processos do gerenciamento das comunicações do projeto

Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de abordagem apropriada</li> <li>▪ Desenvolvimento de um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação</li> <li>▪ Coleta</li> <li>▪ Distribuição</li> <li>▪ Armazenagem</li> <li>▪ Recuperação e disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoração e controle das comunicações</li> <li>▪ Assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidos</li> </ul>

Fonte: Adaptado do PMBoK (2013)

De acordo com o PMBoK (2013 p. 289) uma abordagem apropriada, é o ponto chave do processo de planejamento do gerenciamento das comunicações, pois direciona o plano de comunicação a disponibilizar informações conforme a necessidade, ou seja, informação na medida certa, bem como os requisitos das partes interessadas.

O fluxo desnecessário de comunicação, pode prejudicar a *performance* do gerente de projetos, uma vez que precisa comunicar-se com a alta cúpula da organização - os *sponsors* -, bem como com os *stakeholders*. Kerzner afirma que “Metodologias eficientes de gestão de projetos promovem não apenas a gerência informal, mas igualmente a comunicação eficiente, lateral e verticalmente. A própria metodologia funciona como um canal de comunicação” (2006, p.456).

Quadro 2 – Análise e identificação das partes interessadas

Grupo	Posição	Interesse	Influência	Impacto	Expectativas
Cliente	Sponsor	Positivo	Muito Alta	Muito Alta	Individuais
Usuário	Pedreiro	Negativo	Alta	Alta	Coletivas
Sponsor	Vizinho		Média	Média	
Vizinho	Consultor		Baixa	Baixa	
Equipe			Muito Baixa	Muito Baixa	

Fonte: Adaptado de Macedo (2016)

A utilização da análise e identificação das partes interessadas, também é de suma importância ao êxito do projeto, pois de acordo com o PMBoK após o levantamento dos dados, o gestor é suprido de informações que direciona qual o tipo de comunicação e relacionamento que o mesmo deve manter com cada parte interessada, (2013, p.393).

Caso esse processo seja negligenciado, o gestor pode adotar uma abordagem equivocada em todo o processo, comprometendo desta forma um engajamento mais positivo por parte dos stakeholders, o que colocaria de certa forma todo o projeto em risco, pois como abordado no início, os stakeholders sejam eles internos ou externos, podem impactar positiva ou negativamente nos resultados de um projeto.

Quadro 3 – Matriz de avaliação das partes interessadas

Partes Interessadas	Stakeholders 1	Stakeholders 2	Stakeholders 3
<b>Não Informado</b>	C		
<b>Resistente</b>		C	
<b>Neutro</b>			D
<b>Dá apoio</b>		D C	
<b>Lidera</b>			

Fonte: Adaptado do PMBoK (2013)

As letras que preenchem as lacunas da matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, são apenas duas, (C) o nível atual, e o (D) o desejado, e “Através desse processo analítico, podem ser identificadas lacunas entre o nível de engajamento atual e desejado” PMBoK (2013, p. 403).

Os níveis de engajamento oscilam com o decorrer do projeto, portanto, é possível ter uma parte interessada oferecendo muito apoio no início do projeto, e ter esse apoio reduzido durante a execução do mesmo.

Por esta razão, eis aqui uma técnica que necessita ser realizada, analisada e acompanhada em cada fase, pois o gestor pode fazer uso de um certo tipo de comunicação e relacionamento com os *stakeholders*, baseado em uma análise anterior já desatualizada, em função de certos acontecimentos sejam eles no projeto, no cenário econômico, dentre outros fatores, por esta razão afirma o PMBoK “A equipe do projeto precisa identificar o nível do engajamento desejado para a fase atual do projeto, com base nas informações disponíveis” (2013, p.402).

## 5 RESULTADOS

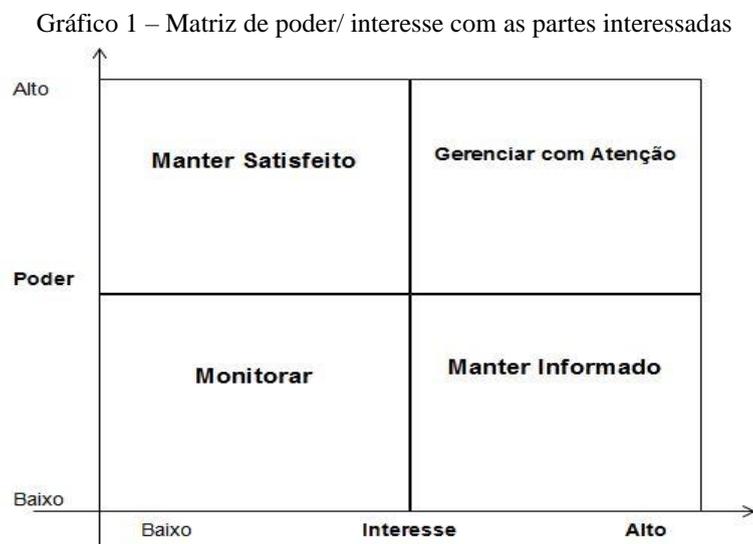
Apesar de complexo, o gerenciamento de projetos em suas diversas áreas do conhecimento, é amparado por várias técnicas que facilitam sua operacionalidade, sem elas, ficaria muito difícil o planejamento, o gerenciamento e controle de suas funções, mas através delas, ou seja dos resultados que elas apresentam, é possível direcionar os processos do gerenciamento das comunicações de tal forma que vá ao encontro das necessidades demandadas.

O gerenciamento das comunicações realizado de maneira correta, dentre outros resultados, oferece ao gestor dados que tornam o fluxo de informações mais eficiente, reduzindo perda de tempo quanto ao envio de informações desnecessárias, bem como o envio de informações à destinatários indevidos.

Em primeiro lugar, o gestor deve fazer um mapeamento a respeito dos *stakeholders* envolvidos através da análise e identificação, após estas informações em mãos, é possível planejar, gerenciar e controlar as comunicações, e após estes processos, mensurar o nível de engajamento de cada uma das partes interessadas.

Cada processo serve de apoio ao outro, por esta razão torna-se relevante a utilização da técnica de forma sequenciada, tal como sugere as boas práticas.

Não seria eficaz o planejamento, o gerenciamento e o controle das comunicações, sem que antes as partes interessadas fossem identificadas e analisadas, pois este processo de identificação e análise dá subsídios ao gestor para tomada de decisões. Um outro nível de abordagem às partes interessadas, apresenta diferentes graus de poder e interesse que devem ser de conhecimento do gestor, para que seja desenvolvido melhor trato nas relações, conforme quadro 4 a seguir:



Fonte: Adaptado do PMBoK (2013)

O gráfico 1 faz uma abordagem à alguns modelos que classificam os graus de poder e interesse das partes interessadas os quais de acordo com o PMBok “ [...] agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto” (2013, p.396). Ao que tange o gerenciamento das partes interessadas, estão as atualizações nos ativos de processos organizacionais.

Quadro 4 – Matriz de atualizações nos ativos de processos organizacionais

Processos	De	Para	O Que?
Notificações das partes interessadas	Gestor de Projetos	Partes interessadas	Fornecimento de informações sobre questões solucionadas, mudanças aprovadas e situação geral do projeto
Apresentação dos projetos	Equipe do Projeto	Partes interessadas	Informações formal ou informalmente fornecidas pela equipe do projeto
Registros do Projeto	Equipe do projeto	Gestor de projetos	Podem incluir correspondências, memorandos, atas de reunião, e outros documentos que descrevam o projeto
Feedback das partes interessadas	Partes interessadas	Gestor de projetos	Informações recebidas das partes interessadas relacionadas com as operações do projeto, distribuídas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto
Documentação de lições aprendidas	Equipe do projeto	Organização executora	Inclui a análise das causas principais dos problemas enfrentados, o motivo que ocasionou e a ação corretiva escolhida

Fonte: Adaptado do PMBoK (2013)

O quadro acima serve como um documento de apoio durante a execução dos processos considerados no roteiro, como exemplo, a linha 4 (Feedback das partes interessadas) proporciona informações que podem corroborar para o melhor andamento do projeto, ou seja, são inputs realizados pelas partes interessadas, que após analisados pelo gerente de projetos, tem forte tendência à melhorar o desempenho do projeto.

## 6 CONCLUSÕES

O gerenciamento de projetos, é uma ferramenta imprescindível para toda e qualquer organização que busca dentre outros fatores, a redução do tempo e custo na entrega dos projetos, pois através da aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas, os requisitos deste podem ser atendidos de maneira muito satisfatória. Por esta razão, todo gerente que atua nesta área, deve ser portador das habilidades e técnicas necessárias, para que o seu trabalho esteja respaldado através das melhores práticas.

Considerando o parágrafo acima, o roteiro sugerido estabelece o desenvolvimento de uma abordagem apropriada, a análise e identificação das partes interessadas, e a avaliação das partes interessadas. O primeiro item proporciona o entendimento ao gestor de como as informações devem ser compartilhadas, ou seja, quem precisa de informação e qual o tipo de informação.

O segundo item, é de suma importância pois permite ao gerente compreender com quais tipos de grupos ele deverá se relacionar e como deverá fazê-lo. Sua linguagem deve ser específica quanto ao trato com as partes interessadas, pois elas podem variar do alto escalão da corporação, até líderes comunitários não alfabetizados.

E o terceiro item, mais diretamente relacionado ao engajamento das partes, proporciona ao gestor, qual o nível de engajamento atual de cada uma das partes, uma vez que fornece informações sobre quais os membros estão corroborando ou não para o êxito do projeto, dando ao gestor a possibilidade de reformular sua abordagem junto as partes, no intuito de extrair sua colaboração ao máximo possível.

Em gestão, as técnicas e os processos, apenas orientam sobre a forma de operacionalização dos procedimentos, mas o que sempre faz a diferença, é o *feeling* do gestor, e a sua capacidade de relacionamento pessoal.

## REFERÊNCIAS

**BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F.** Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

**BOSZCZOWSKI, Anna Karina.** O engajamento de *stakeholders* como elemento chave para a estratégia da sustentabilidade corporativa. Curitiba, 2010

**CARVALHAL, Eugenio; ARAÚJO, José Vieira.** Os desafios dos diálogos sustentáveis com *stakeholders* na administração de conflitos e negociações em projetos. Curitiba: Revista Mundo PM, 2014.

**GUIA PMBoK.** Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2014

**KERZNER, Harold.** Gestão de projetos: as melhores práticas. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

**LAET, Maria Aparecida.** Gestão do conhecimento e comunicação: O fluxo do conhecimento dentro das empresas. 2011 Disponível em <[http://www.eca.usp.br/gestcom/pdf/laet\\_MA.pdf](http://www.eca.usp.br/gestcom/pdf/laet_MA.pdf)> Acesso em: 14 de Novembro de 2015.

**MACEDO, Diego.** Registro das partes interessadas. 2015 Disponível em <<http://www.diegomacedo.com.br/wp-content/uploads/2014/09/registro-das-partes-interessadas.png>> Acesso em: 14 de Maio de 2016

**NASSA, Paulo.** Novas narrativas, novas estratégias. Revista Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, n86, p.6, 1º trimestre 2013.

**SOLBERG, Nate.** Gerenciamento eficaz das partes interessadas usando as equipes principais. 2012 Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/9022ADD02E6542CDB08F8D23F733EBA8.ashx>> Acesso em: 05 de abril de 2016

**PIMENTA, Maria Alzira.** Comunicação Empresarial: Conceitos e técnicas para administradores. 7ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

**REGO, Francisco Gaudêncio Torquato.** Comunicação empresarial/ Comunicação Institucional, conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.